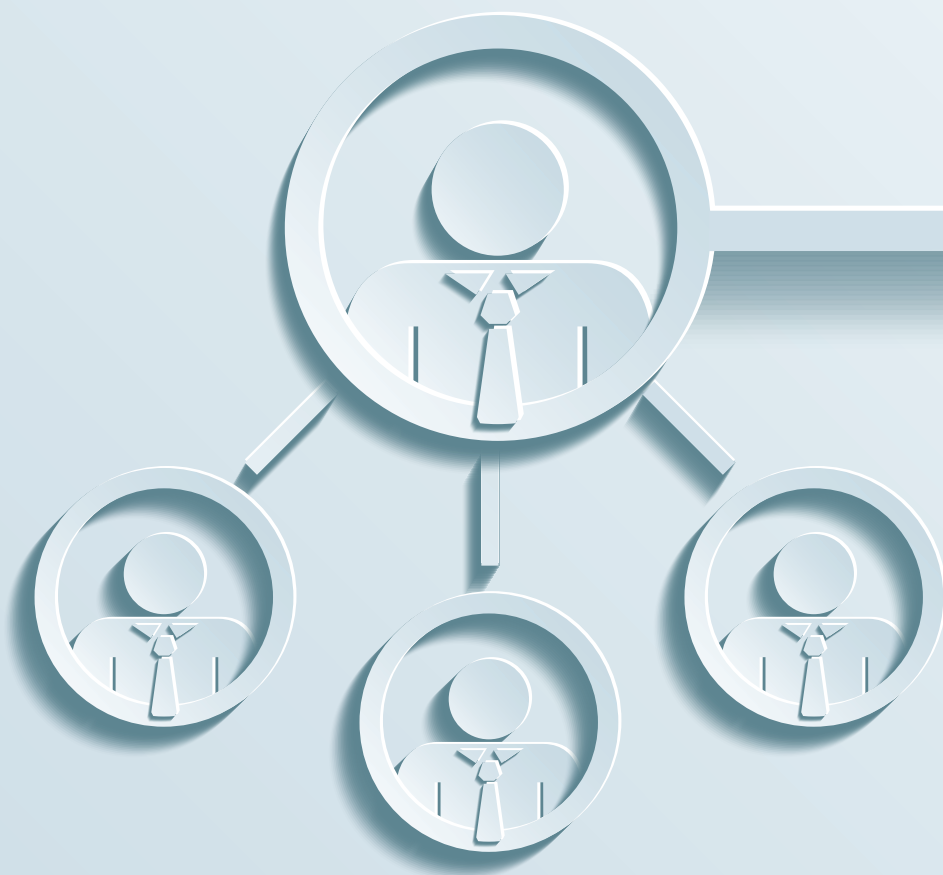




Lazar Dražeta

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA



Beograd, 2024.



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Lazar Dražeta

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Prvo izdanje

Beograd, 2024.

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Autor:

Prof. dr Lazar Dražeta

Recenzenti:

Prof. dr Milica Slijepčević

Prof. dr Tatjana Ilić Kosanović

Prof. dr Slavko Alčaković

dr Sonja Jovanović

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2024.

Tiraž:

10

Štampa:

Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-816-4

Copyright:

© 2024. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Sadržaj

Predgovor	VIII
Zahvalnost	X
I DEO	
REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA	
1. POJAM REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA	13
1.1. FAKTORI KOJI UTIČU NA REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA	14
1.1.1. Tržište rada i demografske promene	14
1.1.2. Organizaciona reputacija	14
1.1.3. Organizaciona konkurentnost	15
1.1.4. Dostupni resursi regrutovanja	15
2. IZVORI REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA	18
2.1. UNUTRAŠNJE REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA	18
2.2. SPOLJAŠNJE REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA	20
3. METODE REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA	21
3.1. INTERNE METODE REGRUTOVANJA	22
3.1.1. Interno oglašavanje	22
3.1.2. Preporuke zaposlenih	24
3.2. EKSTERNE METODE REGRUTOVANJA	26
3.2.1. Agencije za zapošljavanje	26
3.2.2. Oglašavanje	31
3.2.3. Internet	36
3.2.3.1. Sajtovi organizacija	36
3.2.3.2. Sajber agencije	38
3.2.3.3. Društvene mreže	41
3.2.4. Obrazovne ustanove	50
3.2.4.1. Radne (stručne) prakse	51
3.2.4.2. Programi mladih talenata	53
3.2.4.3. Centri za razvoj karijere	55
4. PRIJAVA ZA POSAO	62
4.1. RADNA BIOGRAFIJA	62
4.1.1. Izgled radne biografije	64
4.1.1.1. Način pisanja	64

4.1.1.2. Dužina dokumenta	67
4.1.1.3. Izgled dokumenta	68
4.1.2. Sadržaj radne biografije	70
4.1.2.1. Lični podaci	70
4.1.2.2. Obrazovanje	72
4.1.2.3. Radno iskustvo i prakse	73
4.1.2.4. Studentske aktivnosti	74
4.1.2.5. Lične osobine	74
4.1.2.6. Ostalo	75
4.1.2.7. Preporuke	77
4.1.3. Zlatna pravila radne biografije	78
4.1.3.1. Izrada radne biografije	78
4.1.3.2. Održavanje radne biografije	78
4.1.3.3. Prilagođavanje radne biografije	79
4.1.3.4. Slanje radne biografije	80
4.1.4. Obrasci radne biografije (CV)	82
4.2. PROPRATNO PISMO	93
4.2.1. Izgled propratnog pisma	94
4.2.1.1. Način pisanja	94
4.2.1.2. Dužina dokumenta	95
4.2.1.3. Izgled dokumenta	95
4.2.2. Sadržaj propratnog pisma	96
4.2.2.1. Naslov i obraćanje	97
4.2.2.2. Prvi pasus	97
4.2.2.3. Drugi pasus	98
4.2.2.4. Treći pasus	99
4.2.2.5. Četvrti pasus	100
4.2.3. Zlatna pravila propratnog pisma	101
4.2.3.1. Izrada propratnog pisma	101
4.2.3.2. Prilagođavanje propratnog pisma	101
4.2.3.3. Slanje propratnog pisma	102

II DEO

SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

5. POJAM SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA	107
5.1. SVRHA I ZNAČAJ SELEKCIJE	107
5.2. STANDARDI SELEKCIJE	109
5.2.1. Opravdanost ili validnost (<i>validity</i>)	109
5.2.1.1. Kriterijumska validnost (<i>criterion validity</i>)	110
5.2.1.2. Sadržajna validnost (<i>content validity</i>)	111
5.2.1.3. Konstruktivna validnost (<i>construct validity</i>)	112
5.2.1.4. Provera validnosti testa	113
5.2.2. Pouzdanost (<i>reliability</i>)	115
6. PROCES SELEKCIJE	120
6.1. PROVERA PRIJAVA ZA POSAO	122
6.2. PROVERA KANDIDATA	123
6.3. PROVERA BIOGRAFSKIH PODATAKA	124
6.4. PONUDA POSLA	125
7. METODE SELEKCIJE	127
7.1. PSIHOLOŠKI TESTOVI	131
7.1.1. Test sposobnosti	133
7.1.1.1. Test kognitivnih sposobnosti (<i>cognitive ability test</i>)	134
7.1.1.2. Test psihomotornih sposobnosti (<i>psychomotor ability test</i>)	136
7.1.2. Test znanja i veština	137
7.1.3. Test ličnosti	138
7.1.4. Test integriteta	143
7.1.5. Test emocionalne inteligencije	144
7.2. RAZGOVOR ZA POSAO (INTERVJU)	146
7.2.1. Model razgovora za posao	147
7.2.2. Vrste razgovora za posao	148
7.2.3. Bihevioralni intervju (<i>behavioral interview</i>)	153
7.2.4. Situacioni intervju (<i>situational interview</i>)	157
7.2.5. Efektivnost razgovora za posao	160
7.2.6. Ponašanje poslodavca na razgovoru za posao	164
7.2.7. Ponašanje kandidata na razgovoru za posao	166

7.2.8. Pravni i etički izazovi Intervjua	170
7.2.9. Standardna pitanja opšteg tipa	172
7.3. CENTAR PROCENE	174
7.3.1. Struktura centra procene	176
7.3.2. Dimenzije procene kandidata	176
7.3.3. Procenjivači centra procene	179
7.3.4. Pravni i etički izazovi centra procene	180
7.3.5. Grupna diskusija bez vođe (<i>leaderless group discussion</i>)	182
7.3.6. Iz korpe (<i>in-basket/tray</i>)	185
7.3.7. Igranje uloga (<i>role play</i>)	187
7.3.8. Ponašanje kandidata tokom centra procene	192
Literatura	195

Predgovor



Ideja za pisanje ove knjige nastala je uporedo sa početkom nastave na istoimenom predmetu osnovnih studija na Univerzitetu Singidunum. Bez obzira na dinamiku ubrzanog procesa razvoja HR profesije u našoj zemlji, do sada se nije pojavio nijedan naslov sa ovim sadržajem, a regrutovanje i selekcija predstavlja ključnu funkciju obezbeđivanja ljudskog kapitala u svim organizacijama. Pritom, većina HR profesionalaca započinje svoju poslovnu karijeru upravo u ovoj oblasti, što sa strukovne tačke gledišta samo povećava potrebu za ovakvom knjigom na srpskom jeziku.

Knjiga predstavlja kompilaciju profesionalnih znanja preuzetih iz mnogobrojnih publikacija relevantnih autora, kao i dokazanih radnih praksi i standarda HR profesionalaca uključujući i lično iskustvo autora knjige. Naime, tokom poslednje dve decenije bavljenja ljudskim resursima kao profesionalac, nastavnik i konsultant stekao sam široku perspektivu rada u ovoj oblasti, od strategijske do operativne. Pritom, moja sadašnja pozicija omogućava stalnu interakciju između teorije i prakse, kao svojevrsna tačka kontakta između akademije i industrije. Mladi su danas željni praktičnog *know-how* pristupa učenju kao ishodištu primene neophodnih teorijskih znanja u HR struci koja po svom karakteru spada u primenjene društvene nauke. To se pokazalo kroz entuzijazam naših studenata za ovaj predmet, kako na predavanjima i vežbama tokom poslednjih 7 godina tako i kroz seriju vannastavnih aktivnosti počevši od programa mentorstva u karijernom centru do profesionalnih obuka. Svojevrsan kuriozitet predstavlja i činjenica da je ovakav pristup omogućio razvoj karijere ne malog broja studenata sa drugih studijskih programa, koji su promenili svoj karijerni put i obreli se u HR struci.

Knjiga se konceptualno sastoji iz dve celine koje zajednički definišu proces popunjavanja pozicija u organizacijama. Prva celina, pod nazivom *Regrutovanje ljudskih resursa*, predstavlja početnu etapu zapošljavanja i bavi se strategijama privlačenja kvalifikovanih kandidata radi popunjavanja upražnjenih radnih mesta u organizacijama. Opisani su pojam, faktori od uticaja, izvori i metode regrutovanja, kao i prijava za posao kroz dva osnovna dokumenta – radnu biografiju i propratno pismo. Zbog toga je čitaocima, pored navedenih informacija, dostupna i serija obrazaca ovih aplikacionih dokumenata prilagođenih tražiocima posla sa svakog od programa osnovnih studija Univerziteta Singidunum.

Druga celina pod nazivom *Selekcija ljudskih resursa* opisuje svrhu, značaj, standarde, proces, metode i tehnike koje se koriste radi odabira najpogodnijih aplikanata privučenih oglašavanjem radnih mesta. Pošto predstavlja završnu etapu zapošljavanja koja prethodi radnom angažovanju kandidata u organizacijama, poseban akcenat je dat oruđima koje HR profesionalci koriste prilikom procene kandidata, savetima procenjivačima i tražiocima posla, kao i primerima iz radne prakse koji pokrivaju širok spektar poslovnih scenarija i industrija.

Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa ima za cilj da čitaocima obezbedi sve potrebne profesionalne informacije kroz strukturu koja opisuje osnovne koncepte, metode, oruđa i prakse koji su dostupni HR profesionalcima u svim segmentima njihovog rada prilikom zapošljavanja kandidata. Nadam se da će ova knjiga biti koristan resurs za sve čitaoce kako u akademskom tako i u industrijskom okruženju, bez obzira na njihov nivo znanja, veština i radnog iskustva u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Zahvalnost



Želim da izrazim najdublju zahvalnost mojoj porodici koja je tokom celokupne poslovne karijere bila najvažniji oslonac i inspiracija za sve izazove koje je život postavio pred mene. U tom smislu posebno želim da pomenem poživše roditelje, dipl. inž. Bojanu Dražeta i dipl. met. Radivoja Dražetu, koji su trasirali svaki puteljak mog obrazovnog i duhovnog odrastanja i koji današnjim danom predstavljaju istu životnu vertikalu integriteta, sveznanja i istrajnosti.

U profesionalnom smislu, zahvalan sam master Jerome White, mom rukovodiocu u komercijalnom sektoru Coca-Cola Hellenic Botling Company (CCHBC), koji je kreirao moje prvo radno mesto i svojom neugaslom energijom i podrškom omogućio da učestvujem u organizacionim promenama koje su transformisale prodajnu funkciju u trenutku najvećeg poslovnog udara u svojoj istoriji. Pored toga, bila mi je čast da sam godinama bio zaposlen u takvom poslovnom sistemu koji se postojano kreće ispred uobičajnog vremena i prostora i gde sam u realnom okruženju naučio i primenio mnoge praktične aspekte HR struke.

Posebna zahvalnost za nastavak moje HR karijere namenjena je prof. dr Milovanu Stanišiću, Predsedniku Univerziteta Singidunum koji me je privukao u akademske vode svojom vizijom i integritetom, što je trasiralo moj celokupan rad tokom poslednjih 15-ak godina. Nastava na velikom broju HR predmeta osnovnih, master i doktorskih studija, karijerno vođenje i savetovanje, akademska i poslovna saradnja, kao i konsultantski poslovi sa privrednim subjektima omogućili su da konceptualizujem holizam današnjeg poslovanja i spojim teoriju i praksu u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa ne bi ugledala svetlo dana u sadašnjem formatu bez mnogih dobrih ljudi koji su utkali deo svoje stručnosti u sadržaj, grafiku i opise kojima se knjiga odlikuje. To su master Aleksandar Mihajlović, dipl. ekon. Miloš Višnjić i master Marijana Mihajlović koji su svojim umećem i zalaganjem bitno uticali na izgled, dizajn i štampanje knjige. Doc. dr Valentina Gavranović, prof. dr Ivana Brdar, prof. dr Suzana Đorđević Milošević, prof. dr Aleksandar Gadžić, prof. dr Srđan Marković, doc. dr Miloš Milošević, doc. dr Nataša Stanišić, doc. dr Saša Čorboloković, spec. farm. Ivana Zimonjić, doc. dr Bogdan Dražeta, assoc. CIPD Teodora Rebić, dipl. psihol. Nikolina Novaković, dipl. ekon. Irena Puač i studenti Jelena Janačković i Romario Stanković su svako sa stanovišta svoje kompetentnosti pomogli u stvaranju skrojenog-po-meri narativa pojedinih sekcija ove knjige.

Veliku zahvalnost dugujem mojim kolegama i recenzentima prof. dr Milici Slijepčević, prof. dr Tatjani Ilić Kosanović, prof. dr Slavku Alčakoviću i dr Sonji Jovanović na profesionalnoj oceni knjige, kao i korisnim komentarima i predlozima čime su doprineli da ovo izdanje bude unapređeno i preporučeno za štampanje.

Na kraju, hvala svim budućim čitaocima ove knjige koji predstavljaju najvažniji motivator njenog nastanka i dragoceni resurs ocena i komentara za naredno izdanje. Možete mi se direktno obratiti putem e-mejla: ldrazeta@singidunum.ac.rs, a po potrebi možemo ugovoriti i razgovor.

Do sledećeg čitanja!

Autor





REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

I DEO

REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

1. POJAM REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA

Popunjavanja pozicija (*staffing*) podrazumeva privlačenje, odabir, angažovanje i zadržavanje radne snage kao najvažnijom funkcijom koja omogućava efektivnost svake organizacije (Spector 2021; Heneman i dr, 2019).

Regrutovanje ljudskih resursa predstavlja prvu etapu u ovom procesu sa ciljem privlačenja što većeg broja kvalifikovanih kandidata radi popunjavanja upražnjenih pozicija u organizaciji. To podrazumeva da HR sektor mora naći načine da privuče potencijalne kandidate radnim uslovima koji odgovaraju njihovim ličnim ciljevima i očekivanjima (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Međutim, uvek postoji bojazan da tanka linija između restriktivnih uslova konkursa radi obesrabrivanja nepodobnih aplikanata sa jedne strane i privlačnosti upražnjene pozicije sa druge strane može delovati negativno, ograničavajući broj kvalifikovanih kandidata koji su spremni da apliciraju za posao (Picardi, 2020). Ovo se posebno odnosi na „latentne“ kandidate koji ne traže aktivno posao na tržištu rada, ali su spremni da se prijave kroz proces regrutovanja ukoliko opis posla i uslovi konkursa nisu za njihov pojam restriktivni ili nedovoljno jasni i precizni. Vrlo često, ovo su kvalitetni potencijalni kandidati koji predstavljaju pokretačku snagu i primer profesionalizma u postojećim timovima i organizacijama i nipošto se ne smeju izgubiti u procesu regrutovanja¹.

Zbog svega navedenog, regrutovanje kandidata predstavlja istovremeno umetnost i nauku. Iskusni regruteri (HR profesionalci koji se bave regrutovanjem ljudskih resursa u organizacijama) poznaju vrednost dobrog oglasa za posao kojim se obezbeđuje potreban broj aplikanata, načina i vremena oglašavanja kao i ravnoteže između uskog i širokog načina privlačenja ciljne grupe potencijalnih kandidata. Sa druge strane, regruteri moraju biti efektivni u svom radu koji podrazumeva visok stepen profesionalnih sposobnosti u metodologiji rada, efikasno korišćenje dostupnih resursa, etičkih praksi i pravnu usklađenost. Time se, kako na kratke tako i na duge staze obezbeđuje uspeh strategija regrutovanja za svaku upražnjenu poziciju u organizaciji (Picardi, 2020).

¹ Kao što je propuštena prodaja (*lost sales*) jedna od „jeresi“ komercijalnog sektora koja dovodi do ozbiljnih finansijskih posledica u poslovanju (novac, tržišna reputacija), tako se i propušteno regrutovanje (*lost recruitment*) može smatrati za „jeres“ HR sektora jer direktno utiče na dostupnost i kvalitet ljudskog kapitala koji predstavlja najveću vrednost svake organizacije.

1.1. FAKTORI KOJI UTIČU NA REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Postoje mnogobrojni faktori koji utiču na efektivnost procesa regrutovanja i nisu svi pod kontrolom organizacije, šta više oni mogu biti neizbežni i nepredvidivi. Prema Picardi (2020), najznačajniji faktori današnjice koji ne zavise od tipa organizacije, lokacije ili vrste industrije su: a) tržište rada i demografske promene, b) organizaciona reputacija, c) organizaciona konkurentnost i d) dostupni resursi regrutovanja.

1.1.1. Tržište rada i demografske promene

Tržište rada je „živ organizam“ koji se neprestano menja i oblikuje pod uticajem raznih globalnih i lokalnih činilaca. Međutim, karakter savremenog tržišta rada se najlakše može razumeti kroz odnos ponude i tražnje ljudskih resursa. Ukoliko postoji više potencijalnih kandidata za posao nego upražnjenih pozicija radi se o „tržištu poslodavaca“ koje se oslanja na duboku bazu dostupnih ljudskih resursa (*deep pool*). Nasuprot tome, na „tržištu tražilaca posla“ postoji više upražnjenih pozicija od potencijalnih kandidata, gde organizacije moraju naći načine kako da regrutuju iz plitke baze ljudskih resursa (*shallow pool*).

Demografske promene predstavljaju drugi element faktora tržišta, koji se odlikuje globalnom mobilnošću i raspoloživošću ljudskih resursa na tržištu rada. Ovo omogućava sveukupno sagledavanje trendova koji utiču na dostupnost i kvalitet ljudskih resursa, kako bi se odabrale i primenile adekvatne strategije popunjavanja upražnjenih pozicija u organizacijama, u realnom vremenu i sa raspoloživim resursima (Picardi, 2020).

1.1.2. Organizaciona reputacija

Ovaj faktor prvenstveno zavisi od ekonomskih uslova poslovanja i stanja na tržištu rada. Ukoliko je ekonomija slaba i/ili tržište rada usporeno sa više potencijalnih kandidata za posao nego upražnjenih pozicija („tržište poslodavaca“), organizaciona reputacija ne predstavlja faktor visokog prioriteta. Međutim, u jakim ekonomijama, gde postoji obilje upražnjenih pozicija („tržište tražilaca posla“), ovo postaje kritičan faktor za potencijalne kandidate.

Elementi organizacione reputacije koji su privlačni tražiocima posla svakako predstavljaju liderstvo organizacije u svojoj delatnosti/industriji/tržištu, snaga brenda, kao i izražena poslovnost i inovativnost u odnosu sa kupcima i potrošačima. Pored toga poverenje i lojalnost zaposlenih koji rade smisleni posao za koji su cenjeni i nagrađeni i sve značajnije poslovna pravičnost i društvena odgovornost prema lokalnoj zajednici predstavljaju veoma važne elemente organizacione reputacije današnjice (Picardi, 2020). Jednom rečju, organizaciona reputacija na savremenom tržištu rada počiva na vrhunskom profesionalizmu zaposlenih sa pozitivnim efektom organizacionog poslovanja na društveno okruženje.

1.1.3. Organizaciona konkurentnost

Borba za adekvatne ljudske resurse se u velikoj meri oslanja na prvi opisani faktor (tržište rada). U slučaju da se radi o „tržištu tražilaca posla“ na nivou profesije, što je danas slučaj sa mnogim pozicijama u različitim industrijama, HR sektor mora ne samo da iznađe uspešne metode i tehnike regrutovanja kandidata već i da svojom ponudom posla preuzme ljudske resurse iz drugih (konkurentnih) organizacija. Pritom, sama organizaciona konkurentnost se bazira na nekoliko tržišnih faktora kao što su geografska lokacija, tip industrije i vrsta posla (Picardi, 2020).

Jedna od strategija privlačenja kvalitetnih kandidata jeste primamljiva poslovna ponuda kroz naknade i beneficije, kojom se postiže eksterna konkurentnost spram relativne vrednosti te pozicije na postojećem tržištu rada (Spector, 2021). Međutim, na tržištu rada sa manjom ponudom kandidata, organizacija kojoj nije hitno potreban visoko specijalizovan kadar sa značajnim radnim iskustvom može za strategiju odabrati privlačenje kandidata koji ispunjavaju minimum kvalifikacija, ali poseduju visoki potencijal za lični (profesionalni) razvoj. U tom slučaju, organizacija kao „čip“ u regrutovanju koristi ponudu sistematskog razvoja novozaposlenih, kako interno svojim trening programima i projektima tako i eksterno plaćenim formalnim i profesionalnim obukama, čime se značajno povećava broj potencijalnih kandidata koji su dostupni za upražnjena radna mesta (Picardi, 2020).

1.1.4. Dostupni resursi regrutovanja

Dva najvažnija resursa regrutovanja su: vreme i novac koji su potrebni da se privuku kvalifikovani kandidati. Ono što proces regrutovanja čini zaista *unikatnim* u savremenom poslovanju jeste činjenica da se ova dva resursa mogu izuzetno razlikovati u zavisnosti od vrste pozicije koja se popunjava. Međutim, ukoliko je HR funkcija vlasnik procesa regrutovanja u organizaciji, postojeći podaci u vezi popunjavanja svih dosadašnjih upražnjenih pozicija daju razumnu pouzdanost za sveobuhvatnu analizu potreba regrutovanja (Picardi, 2020).

Novčani resurs mora biti budžetiran za svaku godinu, spram broja i tipa pozicija koje se određuju analizom potreba regrutovanja u okviru godišnjeg biznis plana (*annual business plan*). Ovde je bitno što preciznije odrediti troškove u zavisnosti od broja i pozicije zaposlenih koji će biti angažovani u samom procesu (HR, ostale organizacione jedinice) kao i metode regrutovanja koje će se koristiti za svaku upražnjenu poziciju. Nije isto da li će se i u kojoj meri koristiti oglašavanje preko elektronskih i/ili štampanih medija, preporuke zaposlenih sa ili bez materijalnih nagrada za svakog odabranog kandidata, učešće na sajmovima zapošljavanja i radnih praksi, saradnja sa obrazovnim ustanovama, itd. Smatra se da je za popunjavanje jedne upražnjene pozicije u SAD (*cost per hire*) potrebno u proseku 4.700 USD, tokom perioda od 36-42 dana, što predstavlja oko 15% od ukupnih HR troškova (Boskamp, 2023).

Lično iskustvo autora ove knjige u radu sa različitim, uglavnom međunarodnim preduzećima, pokazuje da je za taj proces u Republici Srbiji potrebno izdvojiti slične novčane, kao i vremenske resurse (u proseku 4-6 nedelja). To konkretno podrazumeva vreme koje je potrebno da se pozicija oglasi, sakupi i pregleda često veliki broj prijava za posao (pogotovu ako sva oglašavanja vodi sama organizacija), po potrebi koordinira proces u saradnji sa agencijom za zapošljavanje, proveri dostupnost kandidata za dalju selekciju (posebno već zaposlenih u drugim organizacijama) i potom obavi celokupan proces selekcije koji se najčešće sastoji od više metoda i tehnika primenjenih u nekoliko uzastopnih koraka. Ovome još treba dodati i dužinu otkaznog roka, ukoliko kandidat prelazi iz druge organizacije².

Međutim, najveći problem u analizi potreba regrutovanja predstavlja odliv zaposlenih (*staff turnover*). Projekcija odliva, spram prethodnih godina, može biti dobar pokazatelj ukoliko je pogodna organizaciona klima i stabilno poslovanje bez naznaka krupnih promena na tržištu rada. Međutim, čak i tada, isti ili sličan % zaposlenih koji napuštaju organizaciju kao u prethodnom periodu ne mora da ima istu ili sličnu strukturu upražnjenih radnih mesta ili konkretno osoba koji odlaze. Nije isto da li je potrebno popuniti nerukovodeće ili rukovodeće pozicije (i kog hijerarhijskog nivoa), za koje timove/službe (zbog dostupnosti na tržištu rada), u kom vremenskom roku (više pozicije zahtevaju kompleksnij proces popunjavanja i samim tim više resursa), globalno ili lokalno (gde je ključan pravilan izbor metoda regrutovanja). Ali, još je važnije koliki poslovni efekat ovo pravi na organizaciju u smislu udela najkvalitetnijih zaposlenih u ukupnom broju onih koji odlaze³.

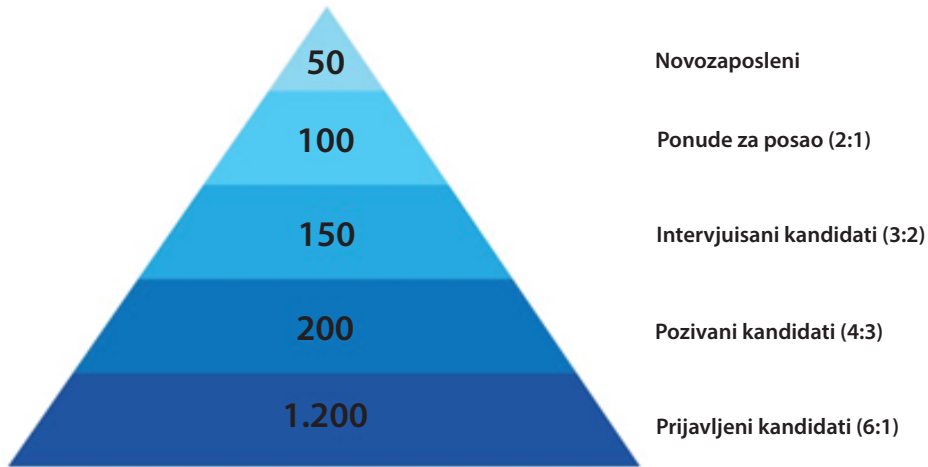
Kada se ovi elementi uzmu u obzir i sa potresima koji se određenih godina mogu desiti na tržištu rada (npr. dolazak ključne poslovne konkurencije u zemlju, promena postojećeg izvršnog rukovodstva, itd.), odliv zaposlenih može postati faktor od najvećeg uticaja na proces regrutovanja i broj 1 poslovni prioritet unutar HR sektora. U takvim situacijama je skoro nemoguće precizno budžetirati potrebne resurse, a u nekim ekstremnim situacijama kao npr. kod velikog odliva zaposlenih u kratkom vremenskom roku, neophodno je preorijentisati rad ostalih HR profesionalaca kako bi pomogli kolegama u procesu popunjavanja pozicija. Međutim to može biti problem u velikim organizacijama jer je HR sektor pretežno popunjen „specijalistima“ iz datih oblasti i sa malo „univerzalaca“ koji imaju radno iskustvo u različitim timovima/službama (kao npr. u malim i srednjim organizacijama gde se zovu različitim imenima, kao što su *generalist*, *HRBP* i sl.). Tada ogroman obim popune pozicija može pasti na pleća malog broja zaposlenih u timu za regrutovanje i selekciju, koji u kratkom roku moraju da održe „liniju života“ u obezbeđivanju najvažnije vrednosti svake organizacije – ljudskog kapitala (Ocean Tomo, 2024).

2 Prema Zakonu o radu Republike Srbije, prestanak radnog odnosa po osnovu otkaza od strane zaposlenog, ima rok od 15-30 kalendarskih dana od datuma kada je podnet pisani zahtev (Predojević, 2023).

3 Organizacije zbog toga mogu da prate dva ključna parametra: a) odliv zaposlenih (broj zaposlenih koji su napustili organizaciju / ukupan broj zaposlenih x 100) i b) udeo zaposlenih za kojima organizacija žali (*regrettable loss*) u ukupnom odlivu zaposlenih. Potonja kategorija predstavlja dugoročan i ozbiljan gubitak za poslovanje i zahteva poseban pristup prema ljudskom kapitalu organizacije radi minimalizacije ili eliminacije ovog parametra.

Zbog toga je neophodno obezbediti ljudske resurse neophodne za proces regrutovanja. To podrazumeva kako neprekidan izvor kvalifikovanih kandidata, tako i angažman stručnog HR osoblja koristeći piramidu prinosa regrutovanja (*recruiting yield pyramid*), slika 1.

Slika 1. Piramida prinosa regrutovanja



Izvor: Dessler (2020)

Prema Dessler (2020), ukoliko organizacija planira da zaposli 50 kandidata u sledećoj godini, aritmetički odnos piramide prinosa tokom svakog koraka u popunjavanju pozicija je sledeći:

- odnos broja kandidata koji su dobili ponudu za posao prema aktuelnom broju novozaposlenih je 2:1 (50%);
- odnos broja intervjuisanih kandidata prema prema broju kandidata koji su dobili ponudu za posao je 3:2 (66%);
- odnos broja kandidata pozvanih na intervju prema prema broju kandidata koji su zaista intervjuisani je 4:3 (75%);
- odnos broja prijavljenih kandidata prema broju kandidata koji su uvršćeni u proces selekcije je 6:1 (16 %).

Dakle, organizacija mora da generiše 1.200 prijava godišnje, da bi osigurala popunjavanje 50 upražnjenih radnih mesta (cca 4% od ukupnog broja prijavljenih kandidata). Kada uzmemo u obzir potreban broj novozaposlenih (odliv, obim poslovanja), dužinu prosečnog trajanja popunjavanja pozicija (4-6 nedelja) i broj prijava kandidata (slika 1), proces regrutovanja u jednoj organizaciji se praktično ne prekida tokom čitave godine.

2. IZVORI REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA

Postoje dva izvora regrutovanja ljudskih resursa u organizacijama: unutrašnji i spoljašnji. Podela proističe iz karaktera oglašavanja upražnjenog radnog mesta koje može biti:

- unutar organizacije (unutrašnje regrutovanje);
- izvan organizacije (spoljašnje regrutovanje).

2.1. UNUTRAŠNJE REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Unutrašnje regrutovanje ljudskih resursa često predstavlja prvi način oglašavanja upražnjenog radnog mesta, za sve zaposlene i praktikante pre nego što se pristupi eksternom regrutovanju (Picardi, 2020) i pritom neretko obezbeđuje najbolji izvor kandidata koji su već provereni u radu i uklopljeni u poslovni proces i organizacionu kulturu (Dessler, 2007; Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Nova, interno oglašena poslovna prilika, ima još nekoliko ne manje značajnih atributa za zaposlene kao i za samu organizaciju. To se ogleda kroz: a) prelazak sa skraćenog (part-time) na puno radno vreme (*full-time*) ili pak obrnuto ako je to u interesu zaposlenog i b) unapređenje zaposlenog dolaskom na novo radno mesto, bilo da je uspravno prelaskom na viši hijerarhijski nivo ili bočno u novoj oblasti ili timu kroz dobijanje novih/širih uloga i odgovornosti (Picardi, 2020). Međutim, posebna vrednost unutrašnjeg regrutovanja ogleda se u jasnoj poruci da je organizacija pravična u podeli posla prema svojim zaposlenima i spremna da omogući jednake šanse (*equal opportunity*) svima koji ličnim zalaganjem radi sticanja visokih profesionalnih sposobnosti i prihvatanjem poslovnog modela i organizacionih vrednosti žele da se izbore za svoj status u organizaciji (Đorđević Boljanović i dr, 2023). Bez obzira što je poruka komunicirana interno, „glas“ o tome se brzo prenosi i umnožava izvan organizacije, čime se ultimativno doprinosi pozitivnom brendiranju poslodavca na tržištu rada. Drugim rečima, postojani i pravičan proces unutrašnjeg regrutovanja omogućava posredno i kontinuirani izvor spoljašnjeg regrutovanja, kroz privlačne attribute poželjnog poslodavca za potencijalne kandidate.

Pored toga, dobra HR praksa pokazuje da unutrašnje regrutovanje predstavlja poželjnu opciju i kada je organizacija u procesu poslovne transformacije – tada je kao deo strategije brendiranja poslodavca (*employer branding*) poželjno da se upražnjena radna mesta pre svega ponude zaposlenima čija radna mesta se gase (*redundant employees*), što nedvosmisleno ukazuje na brigu poslodavca o svojim zaposlenima.

Svaka organizacija može da koristi neke od sledećih oblike internog regrutovanja (Dessler, 2013).

- Interno oglašavanje, koristeći sve informacione platforme organizacije kao što su intranet, oglasne table i dr. Najvažnije je da oglas sadrži detaljan opis upražnjenog radnog mesta i neophodne kvalifikacije kandidata, kako bi se privukli najkompetentniji zaposleni koji ostvaruju željene uslove.
- Ponovno zapošljavanje (*rehiring*) kandidata koji su ranije radili u organizaciji, što ima svoje prednosti i mane. Obzirom na prethodno radno iskustvo, poznat im je poslovni proces, organizaciona struktura i kultura, dok su i oni lično poznati sistemu čime se skraćuje vreme orijentacije kandidata (*onboarding*). Međutim, ovi kandidati mogu biti nosioci negativnih stavova i pritom je upitan njihov lični motiv u vezi sa povratkom, što predstavlja ključnu tačku u razgovoru tokom procesa selekcije. Zbog toga se ponovno zapošljavanje obavlja preko alumni mreže (portala, grupa i sl.), gde se prijavljuju samo bivši zaposleni koji to zaista žele čime se minimalizuje rizik od negativnog stava prema poslodavcu.
- Planiranje naslednika (*succession planning*) predstavlja sistematski proces identifikovanja, procene i razvoja zaposlenih radi poboljšanja poslovanja. Kao integralni deo upravljanja talentima (*talent management*), ovaj sistem omogućava neprekidni razvoj ljudskog kapitala organizacije radi planskog popunjavanja radnih mesta – dugoročan proces sa dalekosežnim uticajem na poslovanje. Istraživanja pokazuju da se do 75% radnih mesta u organizaciji popunjava na ovaj način, aktivno koristeći postojeće HR informacione sisteme (*HRIS*) koji su bazirani na veštačkoj inteligenciji (*AI*).

Međutim, Dessler (2020) navodi da interno regrutovanje ima i svoje nedostatke koji se moraju ozbiljno uzeti u obzir kako ne bi usloveli negativne ishode u organizaciji. Zaposleni koji se interno prijave na upražnjena radna mesta i ne budu selektovani (pogotovu ako se prime eksterni kandidati), mogu postati nezadovoljni što, ukoliko to ostane neadresirano od strane HR osoblja, može uticati na njihovo dalje zadovoljstvo poslom i motivaciju. Da bi se ovo predupredilo, ključno je objasniti internim kandidatima zašto nisu selektovani i šta je potrebno da urade u vezi budućeg ličnog razvoja, kako bi stekli/nadogradili profesionalne sposobnosti neophodne za druge pozicije. Ovo je posebno korisno kako bi se otkrile karijerne aspiracije zaposlenih i usmerio njihov organizacioni razvoj spram ličnih potencijala. Drugi slučaj je činjenica da interno regrutovanje kako bi se zadovoljila forma, predstavlja gubljenje vremena ukoliko je poznato da nema zaposlenih koji odgovaraju potrebama upražnjenog radnog mesta i/ili postoji eksterni kandidat(i) koji predstavlja(ju) najbolji izbor.

Pored navedenog, interni kandidati su dobro poznati zaposlenima u organizaciji, posebno HR osoblju. Zajednički rad tokom vremena stvara kolegijalne i prijateljske veze između zaposlenih koji doživljavaju svoje kolege na bazi lične percepcije (pozitivne ili negativne) i shodno tome kreiraju lične stereotipe. Ovo je posebno izraženo kroz baš-kao-ja-fenomen (*just like me phenomenon*), kao oblik nesvesne pristrasnosti (*similarity bias*), gde se utisak o zaposlenom bazira na stepenu sličnosti u ličnim karakteristikama što može kod HR osoblja i rukovodilaca/specijalista koji učestvuju u procesu selekcije

dovesti do pogrešne odluke u vezi izbora kandidata za upražnjeno radno mesto. Poslednji potencijalni problem na koji treba obratiti pažnju je pitanje privatnosti. Interni kandidati, baš kao i eksterni, očekuju potpunu diskreciju u procesu popunjavanja pozicija, što može da podrazumeva da HR osoblje kao sponzor procesa ne deli ovu informaciju sa njihovim neposrednim rukovodiocima. Održavanje ovakvog nivoa interne diskrecije omogućava kreiranje atmosfere poverenja, što podstiče zaposlene da se jave na poslove koji im se čine interesantnim ili pak neophodnim na njihovom željenom karijernom putu (Picardi, 2020). Međutim, u mnogim organizacijama je zbog specifičnosti poslovanja potrebna saglasnost neposrednog rukovodioca da bi se kandidat prijavio na interni konkurs, što je uslovljeno rizikom od mogućih sukoba između organizacionih jedinica, pa čak i operacija – npr. Ernst & Young predstavništvo u Belgiji je jedne godine regrutovalo zaposlene iz svog predstavništva na Balkanu preko agencije za zapošljavanje.

2.2. SPOLJAŠNJE REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Predstavlja oglašavanje upražnjenog radnog mesta izvan jedne organizacije (Đorđević Boljanović i dr, 2023). Kada izbor internih kandidata ne zadovoljava potrebe poslovanja, bilo da se radi o tome da ne postoji (delimično ili u potpunosti) sistematski proces planiranja naslednika ili zbog potreba uvećane kompleksnosti posla (npr. prilikom širenje poslovanja u oblasti sa potpuno novim radnim mestima), organizacija mora da se okrene spoljnim izvorima. Ovo su prvenstveno rukovodeće i specijalističke pozicije, gde se često traže kandidati sa dokazanom kompetentnošću i potrebnim iskustvom u radu na istim ili sličnim pozicijama u njihovim dosadašnjim karijerama. Drugim rečima, privlači se kvalifikovan ljudski resurs iz drugih organizacija, koji brzo može da popuni upražnjena radna mesta i da se u najkraćem roku uklopi u poslovni proces organizacije.

Danas postoji veliki broj metoda eksternog regrutovanja koje se koriste u savremenom poslovanju, što će detaljnije biti opisano u narednom poglavlju ove knjige.

3. METODE REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA

Izbor metode regrutovanja predstavlja istovremeno stručnost i veštinu. Obzirom na dijapazon mogućnosti i potrebnih resursa, najvažnije je odabrati metodu kojom će se privući dovoljan broj kvalitetnih kandidata i to u okviru planiranog HR budžeta.

Kada se govori o efektivnosti procesa regrutovanja, tradicionalni godišnji izveštaj iz 2022 instituta CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) pokazuje najefektivnije metode regrutovanja, po mišljenju HR osoblja (tabela 1). U poređenju sa ostalim godišnjim CIPD izveštajima generisanim tokom poslednje dve decenije, uočava se gotovo isti dijapazon metoda ali sa bitnom razlikom u njihovoj zastupljenosti – razvojem savremenih tehnologija i digitalizacijom poslovnih procesa HR funkcije, internet (kroz sajtove organizacija i društvene mreže) je postao najvažnija platforma za regrutovanje.

Međutim, pojedina istraživanja tokom istog perioda ukazuju na disparitet između pomenutih CIPD izveštaja o zastupljenosti najefektivnijih metoda regrutovanja i načina na koji su zaposleni saznali za upražnjena radna mesta na kojima trenutno rade. Labour Market Trends anketa (Torrington i dr, 2008), urađena na preko milion ispitanika, pokazala je da je informisanje o upražnjenim radnim mestima od strane postojećih zaposlenih u organizaciji bio najefikasniji način regrutovanja, iako se ovo uopšte ne pominje kao nezavisna metoda u CIPD izveštajima. Najbliže što bi odgovaralo karakteru ovakvog načina regrutovanja bile bi preporuke zaposlenih i prijava na potencijalno zaposlenje gde ne postoje oglašene pozicije, jer obe metode koriste informisanje od-usta-do-usta (*word-of-mouth*), od interno zaposlenih ka eksternim kandidatima. Pritom, obe ove metode regrutovanja se nalaze tek na 6. i 9. mestu CIPD izveštaja iz 2022. godine, sa svega 29% i 22% zastupljenosti u procesu regrutovanja.

Drugo istraživanje inspirisano ovim ishodom urađeno je na uzorku domaćih preduzeća. Pećanac i dr. (2015) su uporedo anketirali zaposlene iz HR odeljenja kao i ostale zaposlene iz ukupno šest organizacija u tri različite oblasti poslovanja. Ispostavilo se da se metode regrutovanja koja se koriste od strane HR osoblja u najvećoj meri podudaraju sa načinom na koji su zaposleni saznali za svoja postojeća radna mesta u ICT oblasti, dosta manje u oblasti finansija, a najmanje u oblasti marketinga. Zanimljivo je i to da se u svim oblastima poslovanja preporuke zaposlenih nalaze na vrhu liste metoda regrutovanja za zaposlene u tim organizacijama, ali ne i za HR osoblje u dve od tri navedene oblasti poslovanja. Ovo nedvosmisleno ukazuje na prostor za poboljšanje načina regrutovanja u budućnosti, ne samo u smislu privlačenja najboljih kandidata na tržištu rada, već i efektivne optimizacije svih resursa koji se koriste za popunjavanje pozicija u organizacijama, posebno sa stanovišta osobenosti industrija za koje se obavlja regrutovanje.

Tabela 1. Najzastupljenije metode regrutovanja

Metode regrutovanja	Zastupljenost
Sajt organizacije	47%
Profesionalne društvene mreže (npr. LinkedIn)	45%
Profesionalni regruteri/konsultanti	44%
Interno oglašavanje zaposlenima	39%
Fleksibilno radno angažovanje	30%
Preporuke zaposlenih	29%
Privatne društvene mreže (npr. Facebook)	29%
Specijalizovane oglasne table	23%
Prijava na potencijalno zaposlenje (ne postoje oglašene pozicije)	22%
Programi „šegrtovanja“	21%

Izvor: CIPD (2022)

3.1. INTERNE METODE REGRUTOVANJA

Kao što je navedeno u prethodnom delu, interno (unutrašnje) regrutovanje često predstavlja prvi način oglašavanja upražnjenog radnog mesta unutar organizacije, sa svim prednostima u smislu kvaliteta i uklopivosti kandidata u postojeći poslovni proces i organizacionu kulturu.

Dve najzastupljenije i najefektivnije metode internog regrutovanja su interno oglašavanje i preporuke zaposlenih (Picardi, 2020).

3.1.1. Interno oglašavanje

Interno oglašavanje najčešće predstavlja prvi korak privlačenja kandidata, pre nego se organizacija odluči za druge metode regrutovanja koje su daleko zahtevnije u smislu upotrebljenih resursa i stepena stručnosti HR osoblja. Pre pojave interneta i sveopšte digitalizacije poslovanja, interno oglašavanje se isključivo obavljalo postavljanjem štampane kopije oglasa za posao na oglasne table u organizaciji. Danas se ovaj „starinski“ oblik oglašavanja i dalje zadržao u organizacijama koje zbog specifičnosti svog poslovanja nemaju obezbeđenu internet konekciju sa svakim zaposlenim, kao npr. proizvodni pogoni, magacini, gradilišta, itd. Oglasne table se uvek postavljaju na lako uočljivim mestima gde zaposleni stalno prolaze tokom radnog vremena, kako bi se povećala vidljivost oglasa (radi privlačenja što većeg broja kvalitetnih kandidata) i pokazala pravičnost prema svim zaposlenima u procesu internog popunjavanja upražnjenih radnih mesta.

Međutim, danas se za interno oglašavanje masovno koriste intranet portali, kojima se zaposleni sa organizacionim e-nalozima neprekidno obaveštavaju u vezi svih važnih poslovnih informacija, pri čemu u zavisnosti od svojih pozicija imaju dodeljen pristup različitim bazama podataka. Ipak, da bi ovakvo oglašavanje (*post*) bilo efektivno, mora postojati sistematizovani proces internog regrutovanja i organizacioni obrazac koji se popunjava ključnim elementima iz opisa posla namenjenog internom oglašavanju. Primer internog oglasa posla prikazan je na slici 2.

Slika 2. Obrazac internog oglasa za posao

Logotip organizacije

Interni oglas za posao

Početak konkursa: 01.03.2024.

Završetak konkursa: 15.03.2024.

Zbog proširenja poslovanja u regionu i iznajmljivanja novog magacinskog prostora, naziv organizacije oglašava dve upražnjene pozicije za radno mesto:

Magacioner

Opis posla

- Odgovara za prijem, skladištenje i izdavanje robe iz magacina, vodeći računa o količinama, rokovima i kvalitetu robe i optoj organizaciji skladišnog prostora.
- Sastavlja dokumentaciju o prijemu i izdavanju robe.
- Na dnevnom nivou vrši kontrolu stanja u magacinu i o tome izveštava neposrednog rukovodioca.
- Vrší popis robe u magacinu u skladu sa zahtevima posla.
- Upravlja viljuškarom u skladu sa zahtevima posla.
- Odgovara za sva materijalna sredstva koja su mu poverena za rad.
- Odgovara za održavanje higijene celokupnog radnog prostora magacina.
- Striktno poštuje i sprovodi propisane mere bezbednosti na radu pri vršenju svih magacinskih poslova.
- Koordinira i sarađuje sa kolegama iz drugih organizacionih jedinica.
- Obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovodioca.

Uslovi za obavljanje posla

- Srednja stručna sprema u trajanju od 3 ili 4 godine, bilo koje struke.
- Najmanje 3 godine radnog iskustva na poslovima u magacinu.
- Posedovanje sertifikata o završenoj obuci za upravljanje viljuškarom.
- Osnovno poznavanje rada na računaru.

Prijava za posao

Zainteresovani kandidati se mogu prijaviti na jedan od dva načina:

- Online popunom prijavnog formulara sa elektronskom radnom biografijom (CV) u prilogu, na: web sajt organizacije
- Ličnom popunom prijavnog formulara sa odštampanom radnom biografijom (CV), u Odeljenju za upravljanje ljudskim resursima, radnim danima, 09-17.00 časova.

3.1.2. Preporuke zaposlenih

Svaka ptica svome jatu leti!

Narodna izreka

Preporuke zaposlenih nisu u potpunosti interna metoda regrutovanja jer kao regrutere organizacija može da koristi sve svoje zaposlene (interni resurs), ali je prvenstveno usmerena prema kandidatima na tržištu rada (eksterni resurs). Međutim, obzirom da se proces odvija u okviru same organizacije, koristeći isključivo svoje zaposlene za privlačenje kvalitetnih kandidata, može se prema karakteru izvođenja svrstati u metode internog regrutovanja.

Preporuke zaposlenih omogućavaju zapošljavanje odličnih kandidata i po mišljenju mnogih HR profesionalaca predstavljaju jednu od najboljih metoda regrutovanja (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Dessler, 2020), jer:

- zaposleni poznaju kako potencijalne kandidate tako i zahteve u organizaciji u kojoj rade i neće dovesti u pitanje sopstveni položaj i reputaciju preporukom za neadekvatnog kandidata;
- zaposleni će potencijalnim kandidatima verno preneti detalje, ne samo u vezi opisa upražnjenog radnog mesta, već i kroz širi kontekst poslovnog procesa i organizacione kulture čime se daje veoma realističan pregled posla (*realistic job preview*) i uvećava motivacija kandidata;
- krug potencijalnih kandidata nije sveden samo na lična poznanstva već obuhvata celokupnu poslovnu mrežu (kolege, klijenti), što višestruko uvećava uspešnost regrutovanja jer veći broj privučenih kvalitetnih kandidata daje i veću mogućnost pravog izbora.

Ova metoda regrutovanja se može sprovoditi na dva načina (Picardi, 2020).

- **Neformalno:** zaposleni saznaju za upražnjeno radno mesto koje je organizacija oglasila (interno ili eksterno) i rešeni su da podele tu informaciju sa svojim kontaktima izvan organizacije za koje misle da mogu biti zainteresovani da se prijave na oglas.
- **Formalno:** sistematičan pristup, kroz programe kojima organizacije na razne načine stimulišu svoje zaposlene da preporuče kvalifikovane kandidate, čak i kada ne postoje oglasi za upražnjena radna mesta. Stimulisanje zaposlenih je najčešće materijalno (novčano), za šta postoje mnogi oblici koji prvenstveno zavise od polise organizacije i tržišta rada. Ukoliko se radi o „tržištu tražilaca posla“, sa više upražnjenih radnih mesta nego što je dostupnih kandidata, nagrade za regrutovanje mogu iznositi od opredeljene sume novca (npr. 500 Eur, 1.000 Eur ili više) pa do jedne lične naknade zaposlenog koji je dao preporuku. Pritom, svaka organizacija uređuje internu skalu nagrada kojom se adresuju kako razlike u hijerarhijskim pozicijama (od asistenta do višeg rukovodioca), tako i u načinu isplate koji može biti odjednom ili iz dva dela – 50% odmah a

50% nakon provedenih 6 meseci u organizaciji, što predstavlja kritičan period za ostanak ili odlazak novozaposlenog. Pored toga, pojedine organizacije nude i nematerijalne nagrade kojima adresuju čitavu lepezu intrinzičkih, altruističnih i društvenih motivatora zaposlenih, počevši od nagrada u vidu plaketa, medalja i javnih priznanja, preko donacija organizacije u dobrotvorne svrhe, sve do slobodnih dana, vaučera, plaćenog vikenda ili odmora za nagrađene zaposlene.

Međutim, programi preporuke zaposlenih u današnje vreme nisu ograničeni samo na razvijene zemlje. Multinacionalne kompanije koje su masovno došle na tržište Republike Srbije od početka 2000-ih godina, donele su ove programe i kod nas. Ovo se posebno odnosi na ICT industriju, u kojoj zbog neprekidnog tehnološkog i poslovnog razvoja postoji stalan nedostatak kvalifikovane radne snage, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou. Procena je da će u Republici Srbiji tokom 2024. godine vrednost tržišta i izvoz softvera dostići rekordnih 2 milijarde evra, tako da Društvo za informatiku Srbije apeluje da se udvostruče kvote za školovanje jer za održivost budućeg poslovanja nedostaje 20.000 inženjera u ICT industriji (Srpska ekonomija, 2024). Iz tog razloga, postoje organizacije koje su proširile programe preporuke i van svojih zaposlenih, pa tako nagrađuju opredeljenom sumom novca bilo koju osobu koja donese radnu biografiju kandidata koga firma zaposli, a do skoro su čak i regruteri u ovoj industriji dobijali bonuse za svaku zatvorenu poziciju.

Saveti tražiocima posla

- Analizirajte vašu moguću zapošljivost u sferi profesije kojom želite da se bavite, kao dobar prodavac koji istražuje potencijale tržišta. Postavite sebi sledeća pitanja i zapišite adekvatne odgovore: a) Ko su vaši najznačajniji kontakti, na kojim pozicijama rade i u kojim organizacijama (tokom čitave njihove karijere); b) Da li su to vaša poznanstva i prijateljstva ili ste posredno uvezani (preko zajedničkog poznanika) i na koji način; c) Kako možete da ostvarite lične kontakte sa njima?
- Pokrenite vaše postojeće kontakte obnavljanjem poznanstava i prijateljstava iz dosadašnjeg privatnog života i poslovne karijere. To mogu biti okupljanja generacije (škola, fakultet), kolega (iz organizacija u kojima ste zajedno radili), učesnika obuka i projekata, članova udruženja, itd. Situacije i programi na kojima ste zajedno radili i upoznali se, kako na poslovnom tako i na privatnom planu, predstavljaju vaš lični kapital u smislu zaposlenja bilo da ste davalac ili korisnik preporuke za posao.
- Kreirajte i uvećajte mrežu kontakata povećanjem lične vidljivosti. To se danas može ostvariti na više načina, prvenstveno u vidu učešća na značajnim stručnim okupljanjima (okrugli stolovi, konferencije, strukovna udruženja), profesionalnim obukama (treninzi, poslovne škole), zajedničkim projektima (društvenim, profesionalnim ili akademskim) i kontaktima preko poslovnih društvenih mreža (npr. *LinkedIn*).

3.2. EKSTERNE METODE REGRUTOVANJA

Eksterno regrutovanje se bazira isključivo na privlačenju kandidata izvan organizacije, kada postojeća baza zaposlenih ne može da zadovolji potrebe poslovanja, zbog razloga i sa ishodima koje smo već napomenuli u izvorima regrutovanja.

Najzastupljenije metode koje se danas koriste prilikom eksternog regrutovanja su: a) Agencije za zapošljavanje, b) Oglašavanje, c) Internet i d) Obrazovne ustanove (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Dessler, 2020; Picardi, 2020).

3.2.1. Agencije za zapošljavanje

Organizacije često koriste ovakav vid regrutovanja jer se agencije za zapošljavanje javljaju pouzdanim posrednikom između poslodavca i kandidata. Kao što smo već napomenuli, veći broj kvalitetnih kandidata daje veću mogućnost pravog izbora što predstavlja osnovni postulat koncepta regrutovanja, tako da agencije sa svojim ogromnim bazama korisnika predstavljaju veoma efikasan način za eksterno popunjavanje pozicija.

U Republici Srbiji postoje dva tipa agencija za zapošljavanje (Đorđević Boljanović i dr, 2023):

- javna (poznata u narodu kao „Biro za zapošljavanje“), koju danas čini Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ), sa sedištem u Beogradu i sa ukupno 120 ispostava na teritoriji čitave zemlje;
- privatne, koje čini preko 100 agencija upisanih u registar agencija za zapošljavanje sa dozvolom od strane Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja (MINRZS, 2019) za bavljenje ovakvim tipom delatnosti na teritoriji Republike Srbije.

Kao nasleđe socijalističkog vremena iz doba SFRJ i danas postoji predrasuda, kod ne malog broja mladih koji svake godine stasavaju za tržište rada, da je NSZ jedan učmali birokratski sistem koji zapošljava samo manje kvalifikovanu radnu snagu uglavnom za fizičke i servisne poslove nižeg ranga. Iz tog razloga, mnogi kandidati se nikada ne prijave na „Biro“ jer smatraju da savremene organizacije ne potražuju visoko kvalifikovane „radnike znanja“ preko jedne državne agencije, koja po uvreženom mišljenju pojedinaca predstavlja relikv iz prošlog vremena.

Ovo može biti velika greška za svakog tražioca posla u našoj zemlji! Objašnjenje je jednostavno i može se sažeti kroz sledeće osobenosti ovog javnog servisa: a) NSZ poseduje milionsku bazu kandidata, različitih profesija i stepena stručnosti, koja je više nego privlačna svakoj organizaciji bez obzira na vlasničku strukturu; b) NSZ, za razliku od privatnih agencija, ne naplaćuje proviziju od organizacija koje zapošljavaju kandidate iz njihove baze jer je suštinski posvećena smanjenju nezaposlenosti kao izuzetno važnom elementu nacionalne strategije Vlade Srbije; c) NSZ svojim kandidatima nudi testiranje za profesionalnu orijentaciju, obuke i podršku u traženju kao i pokretanju svog posla i pritom redovno učestvuje u sajmovima zapošljavanja i anketama poslodavaca;

d) Pored saradnje sa poslodavcima iz javnog i privatnog sektora, NSZ ima brojne partnere na tržištu rada na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, što dodatno uvećava mogućnosti regrutovanja tražilaca posla, kako u zemlji tako i u inostranstvu. To su privredne komore, unije poslodavaca, agencije, zavodi, poslovni inkubatori, mediji, kao i međunarodni partneri u vidu pojedinih nacionalnih službi za zapošljavanje iz šireg regiona i renomiranih organizacija poput ILO, GIZ, UNDP, UNOPS, USAID, itd. (NSZ, 2023).

Kada su u pitanju privatne agencije za zapošljavanje, tehnološki razvoj je omogućio da posluju globalno iz lokalne sredine. Sa jedne strane, savremene baze podataka omogućavaju neograničeno unošenje radnih biografija i pretragu kandidata prema podudarnosti profila sa zahtevima upražnjenog radnog mesta. Pritom, ovo nije ograničeno samo na jednu zemlju ili region, već obuhvata sva područja na kojima operiše data agencija. Zbog toga, kandidati mogu konkurisati i na poslove van svoje zemlje, regiona čak i kontinenta, koji često nisu javno oglašeni. Sa druge strane, to je otvorilo vrata dodatnom zapošljavanju HR osoblja u ovim agencijama jer se globalno regrutovanje kandidata univerzalno obavlja na engleskom jeziku, što omogućava prebacivanje velikog broja radnih mesta iz razvijenih u zemlje u razvoju. Time se preuzima praktični *know-how* procesa regrutovanja od multinacionalnih sistema, čime se vremenom povećava profesionalni standard zapošljavanja i stvara jezgro profesionalnih HR regrutera u našoj zemlji.

Sve privatne agencije ostvaruju svoje prihode naplatom provizije od organizacije - klijenta. Princip njihovog rada je sledeći: a) Klijenti se obraćaju agencijama sa kojima imaju potpisane ugovore o saradnji sa informacijom koja obično sadrži naziv sa opisom upražnjenog radnog mesta (uslovi rada, kvalifikacije, zaduženja/odgovornosti, osobine kandidata), dužinu trajanja konkursa i način prijave, kao i paket (naknada i beneficije); b) Agencija dodeljuje ovaj zadatak nekom od svojih regrutera koji pretražuje agencijske baze podataka i društvene mreže, a po potrebi objavljuje oglas i informiše svoje poslovne kontakte; c) Pravi se uži izbor kandidata (*shortlisting*) koji se potom kontaktiraju radi dobijanja konačne liste zainteresovanih kandidata. U ovom koraku se obavljaju razgovori sa potencijalnim kandidatima koji mogu biti informativnog tipa kada su poznati kandidati iz postojeće agencijske baze ili proceniteljski kada se kontaktiraju nepoznati kandidati sa kojima je potrebno obaviti celokupan proces selekcije i unošenje u bazu (ukoliko su se pokazali adekvatnim); d) Agencija šalje radne biografije kandidata klijentu, koji ih potom kontaktira i sprovodi sopstveni proces selekcije. Pritom, pojedine organizacije sarađuju sa nekoliko agencija što predstavlja dodatni pritisak da se obavi ne samo najbolji već i pravovremeni odabir kandidata; e) Klijent obaveštava agenciju o rezultatu selekcije i ako je ponudio/zaključio ugovor o radu sa nekim od agencijskih kandidata, aktivira se sistem naplate u obliku provizije i garancije.

Agencijska provizija predstavlja obavezu klijenta prema agenciji i može prilično da varira, u zavisnosti od tržišne snage i renomea agencije, kao i tipa upražnjenog radnog mesta (izvršioci posla, rukovodioci). U Srbiji visina provizije se obično kreće u iznosu 1-2 mesečne plate ili 10-20% (ponekad i do 30%) od godišnje (bruto 1) plate kandidata na budućem radnom mestu. Činjenica da je *know-how* agencijskog regrutovanja preuzet od multinacionalnih sistema ogleda se i u analognoj visini provizije u razvijenim zemljama, koja npr. u SAD iznosi 15-25% od godišnje plate sa bonusom za najviše

rukovodeće pozicije (Dessler, 2020). Međutim, agencijska garancija predstavlja obavezu agencije i treba da obezbedi sigurnost klijentu jemstvom da će u dogovorenom periodu kandidat ispuniti očekivanja na radnom mestu, a ukoliko se to ne desi agencija je dužna da vrati celokupnu proviziju klijentu ili agencija ponavlja celokupan proces regrutovanja i obezbeđuje adekvatnog kandidata bez dodatne naknade za klijenta. Garancija je velikim delom, pored hijerarhijskog nivoa, uslovljena i tipom industrije. U ICT sektoru, garancija je najkraća i uglavnom iznosi 3-6 meseci, u zavisnosti od pozicije. To je uslovljeno stanjem na ovom „tržištu tražilaca posla“ koje odlikuje stalan nedostatak kvalifikovane radne snage u svetu i kod nas, što je opisano u metodama internog regrutovanja (sekcija Preporuke zaposlenih). U drugim sektorima, posebno za rukovodeće pozicije, garancije se daju za periode od 6 (najčešće) pa do 12 meseci. Pomenuli smo da na teritoriji Republike Srbije posluje više od 100 privatnih agencija za zapošljavanje sa dozvolom od strane MINRZS, kao što su Adecco, Manpower, CityScope, Hill International, Profil Group, Pedersen & Partners, itd.

Međutim, jedan od najvećih doprinosa koji privatne agencija za zapošljavanje nude organizacijama ogleda se u širokom rasponu usluga koji omogućavaju veću profitabilnost i povoljniji pravni okvir poslovanja. Spoljne usluge (*outsourcing*) predstavlja strategiju iznajmljivanja sopstvene radne snage (kandidata iz baze agencije) u cilju obavljanja određenih delova posla unutar organizacije - klijenta. Agencija je zadužena za odabir, popunu i administraciju radne snage različitih nivoa i specijalnosti, što u zavisnosti od broja iznajmljenih radnika često uključuje i specijalizovano HR osoblje koje je prisutno kod samog klijenta (*in-house*). Organizacija ugovara sa agencijom uslove rada, tako da sva radna snaga radi po ugovoru sa agencijom, za klijenta. To donosi velike novčane uštede za klijenta, koje proporcionalno rastu sa povećanjem broja zaposlenih preko agencije. Jednako važan činioc za klijenta su pravni aspekti ugovora o radu i velike baze kvalifikovane radne snage za obavljanje različitih poslova. Pošto agencija iznajmljuje svoje radnike, za koje ima punu odgovornost, klijent može da traži zamenu ili dopunu bilo kog dela zaposlene radne snage što agencija obavlja u najkraćem roku i bez ikakvih zakonskih posledica za klijenta. Drugim rečima, svi iznajmljeni radnici su praktično na „probnom periodu“ kod klijenta što može da predstavlja dodatni radni motiv. Naime, mnoge organizacije su spremne i to jasno komuniciraju, da po isteku ugovora sa agencijom ponude svoje ugovore o radu onima koji su se najbolje pokazali na svojim radnim mestima. To podrazumeva veću sigurnost zaposlenja i veća primanja za svakog radnika, što opravdava „probni period“ agencijskog okvira rada i predstavlja dodatni motiv za prihvatanje organizacione kulture klijenta.

Zauzvrat, spram svega prethodno navedenog, agencija dobija proviziju za svakog iznajmljenog radnika i ostvaruje dugoročne ugovore sa klijentima koji obezbeđuju postojanost ovakvih prihoda. Vremenom, agencija povećava i uređuje svoje baze kandidata čime može da odgovori svakoj potrebi klijenata što je posebno bitno za zemlje u razvoju. Sa jedne strane, ovakav model rada privlači investitore koji su zainteresovani da uspostave poslovanje u zemlji gde mogu da ostvare dodatne profite (ne računajući podsticajne programe za investiranje koje nudi Vlada), dok sa druge strane imaju potreban kvalitet i dostupnost ljudskog kapitala za sve svoje poslovne potrebe. Zbog toga je Vlada Srbije tokom 2019. godine usvojila Zakon o agencijskom poslovanju kojim se regulišu svi pravni okviri ovakvog načina poslovanja (Službeni Glasnik RS, 2019).

Na kraju ove sekcije, potrebno je adresovati i ključne probleme sa kojima se sreću kako tražioci posla tako i agencije za zapošljavanje. To su:

- *Servis kandidatu*: Bez obzira na činjenicu da agencije ostvaruju provizijsku dobit posredovanjem između kandidata iz sopstvenih baza radne snage i poslodavaca, mnogi tražioci posla su se sretali sa neprofesionalnim agencijskim pristupom. Lično iskustvo autora ove knjige pokazuje da ne mali broj agencija u Srbiji nema sistematizovan pristup kandidatima i da regrutovanje za upražnjeno radno mesto zavisi u velikoj meri od toga da li se i pod kojim okolnostima regruter setio kandidata. Na to često utiče i vremenski period koji je protekao od intervju sa tražiocem posla do objave upražnjenog radnog mesta poslodavca – dešavalo se da regruter prosto ispusti kandidata iz vida, bez obzira na kvalifikovanost i radno iskustvo. Povrh toga, mnogi mladi regruteri, bez ili sa malim radnim iskustvom, intervjuišu kandidate za pozicije srednjeg i izvršnog rukovodstva što erodira utisak o poslovnosti agencije i stavlja pod sumnju kompetentnost čitavog agencijskog procesa regrutovanja. Da ovo nije usamljeni slučaj i vezan isključivo za agencije, dokazuje i studija iz SAD gde je 56% diplomaca odustalo od prijave za posao zbog lošeg iskustva sa intervju koji su obavljali regruteri poslodavca, što ukazuje na sveprisutan problem profesionalnog servisa kandidatu (Dessler, 2020).
- *Dostupnost adekvatnih kandidata*: Mnogi iskusni i kompetentni specijalisti, čak i rukovodioci, održavaju postojeći *status quo* u karijeri i pritom dokazuju svoju lojalnost organizaciji potpunim odsustvom sa tržišta rada. Ove „nepostojeće duše“ predstavljaju „pčele radilice“ svakog poslovnog sistema i često se ne mogu pronaći oglašavanjem, elektronskim pretragama interneta ili agencijskih baza kandidata. Dostupnost ovakvim kandidatima je uglavnom preko ličnih kontakata, kako preko njihovih kolega tako i HR osoblja sa kojima su radili u istoj organizaciji - osim kada oni sami reše da promene posao i jednostavno se pojave na vratima agencije! Drugi problem sa kojim se sreću agencije je mobilnost. Mnogi kandidati, čak i najmlađi, nisu spremni da promene svoje prebivalište, čak ni privremeno, zbog poslovne prilike koja se ukazala, izvan njihovog sadašnjeg mesta boravka. U uslovima globalnog poslovanja, organizacije predstavljaju holističke poslovne sisteme koji operišu izvan granica zemalja i shodno tome koriste sve svoje ljudske resurse. Zbog toga, sa stanovišta poslodavca, karijerni put (*career path*) zaposlenih obuhvata i promenu mesta boravka spram karijerne prilike koja se ukazala što podrazumeva visoku mobilnost i lojalnost poslovnim potrebama organizacije. Odbijanjem ovakvog koncepta, čak i najkvalitetniji kandidati često bivaju odbačeni od strane organizacije bez dopunskih angažmana ili „druge šanse“. Poslednji, ali ne manje važan problem jeste stručnost kandidata. Godine provedene u određenoj industriji, titule i afilijacije nisu uvek dobar pokazatelj ličnog i profesionalnog kvaliteta. Ovo se posebno može videti kod rukovodilaca sa svih nivoa upravljanja. Jedan od pokazatelja je veliki broj organizacija u kojima je kandidat radio, sa veoma kratkim vremenskim intervalima. Ukoliko pojedinci konstantno menjaju poslove na svakih 12-18 meseci, postoji realna bojazan da pripadaju kategoriji „goluba preletača“, kako se to žargonski naziva od strane pojedinih HR profesionalaca. Kratkoročno, oni mogu da predstavljaju dobar izvor agencijske provizije koja će se učestalo naplaćivati svaki put kada ih agencija „udomi“.

Tim pre, ukoliko je prošao rok garancije iz ugovora sa klijentom i ne postoji klauzula o nemogućnosti regrutovanja ovakvog kandidata drugoj organizaciji od strane iste agencije. Međutim, dugoročno agencija gubi tržišnu reputaciju i time velike i jake klijente koji nose najveći udeo u poslovanju. To uslovljava opadanje agencijskih prihoda, što utiče na smanjenje naknada i beneficija zaposlenima i vremenom dovodi do pada kvaliteta (stručnosti) HR regrutera koji su spremni da rade pod takvim uslovima. Time se dodatno erodira poslovanje, što neminovno vodi u prodaju ili zatvaranje agencije.

Jedan od načina da se prevaziđe deo navedenih problema i optimizuje proces regrutovanja jeste primena sistema za praćenje kandidata (*Applicant Tracking Systems, ATS*). Postojanje ovih sistema omogućava sve prisutnija veštačka inteligencija koja se danas koristi kao inteligentni regruter sposoban da procenjuje različita okruženja, karakterne obrasce, čak i biometrijske osobine, čime je e-regrutovanje vremenom preraslo u AI-regrutovanje promenišći svoj obrazac u odnosu na tradicionalni pristup (Ćormarković i Dražeta, 2022; Ćormarković i dr, 2022; Esch i dr., 2019).

Tipičan ATS predstavlja deo Informacionog sistema ljudskih resursa (*Human Resources Information System, HRIS*) koji je sposoban da obavlja zadatke u skladu sa standardnim koracima procesa regrutovanja: a) Kreiranje i objava oglasa, b) Sakupljanje prijava za posao, c) Sastavljanje užeg izbora kandidata, d) Zakazivanje razgovora sa odabranim kandidatima, e) Vođenje intervjua, f) Davanje ponude i (opciono) pomoć prilikom procesa orijentacije kandidata (*onboarding*). Savremeni ATS mogu da prilagode svaki od ovih koraka poslovanju organizacije i omoguće integraciju svih podataka i oruđa, dok istovremeno skraćuju vreme rada regrutera čime omogućavaju bolju analizu podataka prilikom donošenja odluka (Peicheva, 2022). Zbog toga su danas postali obavezan deo procesa regrutovanja, pri čemu do 20% malih, 70% velikih i čak 90% *Fortune 500* organizacija aktivno koriste ATS. Pritom, čak i mikro organizacije sa manje od 10 zaposlenih, što je često slučaj kod agencija za zapošljavanje, godišnje mogu da uštede 10.000 USD koristeći ATS (Rodriguez, 2023).

Saveti tražiocima posla

- Proverite na internetu (APR, portali za zapošljavanje) spisak agencija koje su registrovane u Republici Srbiji za ovakav vid delatnosti. Počnite da pregledate njihove sajtove, kako biste stekli utisak o obimu poslovanja, ciljnoj grupi (organizacije, kandidati) i načinu prijave potencijalnih kandidata za svaku agenciju od interesa.
- Postanite korisnik usluga većeg broja agencija za zapošljavanje jer organizacije ne koriste iste agencije za eksterno regrutovanje. Bitno je da ne propustite dobru karijernu priliku samo zato što je informacija o upražnjenom radnom mestu dostupna u agenciji koja nema vašu radnu biografiju u svojoj bazi kandidata. Na taj način agencije postaju vaš stalni posrednik na tržištu rada, čime sebi otvarate karijerne prilike koje nisu oglašene nekim drugim metodama regrutovanja.
- U odabiru agencija za koje biste želeli da postanete vaš posrednik ka poslodavcima vodite računa o podudarnosti vaših kvalifikacija sa njihovom ciljnom grupom organizacija i kandidata na tržištu rada. Agencije koje se bave zapošljavanjem

višeg rukovodstva (*executive search*), ponekad samo u opredeljenim industrijama, svakako neće biti zainteresovani za niže i srednje pozicije niti pokrivenost celokupnog tržišta rada. Morate operisati u ciljnom segmentu vaših kvalifikacija za određenu agenciju!

- Potrudite se da na sastanku u agenciji ostavite upečatljiv utisak o vama, kako u ličnom tako i u profesionalnom smislu. Svaka agencija neprestano teži da širi svoju bazu korisnika, da bi većom ponudom kvalitetnih kandidata datoj organizaciji obezbedili pouzdaniju zapošljivost što u slučaju privatnih agencija podrazumeva i proviziju od regrutovanja. Zbog toga je od najveće važnosti da se HR regruter opredeli za vašu radnu biografiju, ne samo jedanput već svaki put kada se pojavi dobra karijerna prilika koja odgovara vašem ličnom i poslovnom profilu. Zato održavajte neprekidan poslovni kontakt sa HR regruterima, kako biste stalno bili „pred očima“ onih koji za vas posreduju u procesu zapošljavanja.

3.2.2. Oglašavanje

Oglašavanje predstavlja osnovni vid informisanja javnosti o upražnjenim radnim mestima u organizaciji. Obavlja se na različite načine i u zavisnosti od posrednika koji se koriste za plasiranje informacije razlikuju se: a) štampani mediji, kao što su dnevne novine, nedeljnici, magazini i b) elektronski mediji, koju mogu biti analognog (radio, televizija) ili digitalnog signala (internet).

Izbor medija nije slučajan i prvenstveno zavisi od specifičnih zahteva upražnjenog radnog mesta i ciljne grupe kandidata na tržištu rada kojoj je oglas namenjen, kao što je to navedeno u sledećim primerima.

- Ukoliko organizacije traže lokalni kadar nižeg nivoa, oglas će najčešće biti javno objavljen preko lokalnih medija, kao što su novine, radio i TV stanice. Upotreba interneta kao medijuma nije u potpunosti preporučljiva jer potencijalni kandidati ove ciljne grupe uglavnom ne posećuju web sajtove i u manjoj meri poseduju profile na društvenim mrežama, premda se to ubrzano menja sa brzim razvojem mobilnih tehnologija. Međutim, agencije za zapošljavanje koje imaju velike baze radne snage, mogu biti odličan izbor kod ovakvog regrutovanja, pogotovu ako organizacija želi zapošljavanje kroz spoljne usluge (*outsourcing*) što će imati interni (unutaragencijski) a ne javni karakter oglasa.
- Ukoliko se traži veliki broj kandidata, bilo u lokalnu ili nacionalnu, oglas se često objavljuje u najposećenijim medijima vodeći računa o danima u nedelji kada je najveća čitanost (novine) i vremenu tokom dana kada su najveći slušanje i gledanje (radio i televizija). U ovakvim situacijama, pogotovu ako je potrebno regrutovati srednji i viši kadar (npr. prilikom otvaranja novog pogona kao posledica akvizicije od strane veće organizacije ili nove *greenfield* investicije), organizacije mogu pored agencija za zapošljavanje postaviti oglase preko interneta (sajtovi organizacija, sajber agencije, društvene mreže). Bitno je animirati što širu bazu potencijalnih kandidata.

- Ukoliko se traži manji broj visoko specijalizovanih kandidata, oglas se najčešće objavljuje preko interneta. Ideja je da se regrutuje isključivo kadar koji je sposoban da na ovaj način uoči oglas i prijavi se, što pokazuje njihovu funkcionalnu „digitalnu pismenost“ i redovno prisustvo na internetu kao danas najvažnijem medijumu savremenog poslovanja. Logika je prosta – ako potencijalni kandidati nisu sposobni da se prijave na upražnjeno radno mesto uz pomoć medijuma koji će regularno koristiti na budućem poslu, onda nisu za poslodavca. U zavisnosti od zahtevnosti pozicije, oglas se može objaviti i preko agencija za zapošljavanje. Pored toga, organizacije u ovakvoj situaciji često koriste usluge agencija za zapošljavanje koje operišu u okviru ciljne grupe kandidata. Pojedine imaju potpisane „ekskluzivne“ sporazume o saradnji koji podrazumevaju da one isključivo koriste usluge opredeljene agencije, koja sa svoje strane ne regrutuje kandidate za konkurentne organizacije niti postojeće zaposlene iz organizacije sa kojom imaju ugovor.

Međutim, organizacije koje zaista vode računa o kontinuiranom razvoju svog ljudskog kapitala obavezno će koristiti preporuke zaposlenih (kao internu metodu) i obrazovne ustanove (kao eksternu metodu) u procesu regrutovanja potencijalnih kandidata. U slučaju iznenadne potrebe, organizacije mogu aktivirati svoje resurse zaposlenih kao i kontakte u akademiji radi oglašavanja upražnjenih radnih mesta. Međutim, mnogo je efektivnije ako se ove metode koriste dugoročno, kao deo strategije upravljanja talentima kroz plansko popunjavanje pozicija, a ne isključivo spram trenutne potrebe za ljudskim resursima.

Oglas za posao

Predstavlja osnovni dokument kojim organizacija privlači potencijalne kandidate da se prijave na upražnjeno radno mesto. Zbog toga oglas mora biti privlačan i izazovan kao javni poziv, dok istovremeno prikazuje verodostojne zahteve radnog mesta kao skup standarda na osnovu kojih kandidati mogu proceniti ličnu podobnost. Umetnost i veština u malom!

Kada se kreira oglas za posao regruter mora da krene od dva osnovna postulata. Prvi se tiče pitanja na osnovu kojih regruter mora postaviti sebi, preuzimanjem uloge potencijalnog kandidata:

„Šta je tu za mene“ (*What's In It For Me, WIIFM*)?

Dakle, šta sve treba da sadrži oglas za animiranje adekvatnog tražioca posla, aktivnog ili pasivnog, koji bi radio na datom radnom mestu u datoj organizaciji? Ključno je da privučemo visoko sposobnog i učinkovitog kandidata koji će se u potpunosti uklopiti u budući tim i organizaciju – to je naša polazna tačka u kreiranju oglasa za posao (Picardi, 2020). Moje profesionalno iskustvo iz direktne (*point-of-sales*) prodaje i potom HR funkcije takođe pokazuje funkcionalnost *WIIFM* pitanja sebi kojim se postavljamo u stvarnu poziciju tj. „cipele“ klijenta i pokušavamo da delujemo na način koji bi našem sagovorniku u potpunosti odgovarao spram date situacije. Pošto je uspeh regrutovanja zasnovan na broju i kvalitetu prijavljenih kandidata, što je oglas za posao atraktivniji to će proces regrutovanja biti uspešniji.

Kada je u pitanju drugi postulat, ne postoji jedinstveni obrazac izgleda oglasa za posao jer svaki poslodavac želi da ostavi lični pečat u smislu prepoznatljivosti na tržištu rada i atraktivnosti za potencijalne kandidate. Zbog toga, oglas bi trebao da sadrži sve neophodne informacije, sortirane kroz sledeće elemente (sekcije):

- Opis organizacije: obično se nalazi u pročelju oglasa i podrazumeva naziv organizacije i opis delatnosti/poslovanja. Potrebno je sa svega nekoliko rečenica prikazati osnovnu delatnost i uspešnost poslovanja organizacije. Ukoliko je u dosadašnjem radu organizacija postojano brendirala svoju vrednost na tržištu (*brand equity*) i/ili reputaciju poželjnog poslodavca (*employer branding*), to će biti veći zalog pouzdanosti privlačenja kandidata (Dessler, 2020), što u praksi omogućava povećanje broja i kvaliteta kandidata uz istovremeno smanjenje troškova i vremena regrutovanja (WSI, 2024; LinkedIn, 2015). Pritom, organizacije uglavnom koriste svoj logo i boju u oglasu, kao deo vizuelnog identiteta sa ciljem trenutnog prepoznavanja jedinstvenosti brenda (tržišne reputacije), čime se diferenciraju u odnosu na sve ostale poslodavce.
- Opis radnog mesta: predstavlja naziv upražnjenog radnog mesta sa opisima aktivnosti. Tačan naziv se mora posebno istaći u oglasu, kako veličinom slova tako i pozicijom. Povrh toga mora biti identičan zvaničnom nazivu koji je sadržan u opisu datog posla (npr. iz Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta). Najgori slučaj koji može da se desi jeste da se oglasi drugačija ili nepostojeća pozicija, što povlači zakonske i etičke posledice celokupnog procesa regrutovanja (Picardi, 2020). Postoje primeri iz prakse da su organizacije za potrebe privlačenja kandidata oglasile pozicije koja su više po rangju od onih koje su ponuđene odabranim kandidatima na kraju procesa selekcije, što dovodi u pitanje integritet same organizacije i urušava poslovnu reputaciju na tržištu. Sa druge strane, opisi aktivnosti ovog segmenta oglasa treba precizno da pokažu ključne uloge i odgovornosti budućeg zaposlenog. One predstavljaju „kompas“ kandidatima u dekodiranju osnovnih zahteva radnog mesta (i to na samom početku oglasa), pomoću kojih mogu proceniti stepen svoje zainteresovanosti za dati posao i time odlučiti o svom daljem učešću u procesu regrutovanja.
- Opis kandidata: podrazumeva osnovne kvalifikacije (obrazovne, profesionalne), potrebne veštine/sposobnosti, iskustvo i/ili druge elemente od važnosti za regrutovanje. Obzirom da oglas za posao sadrži ključne izvode zvaničnog opisa posla, ovaj segment će uključiti one lične atribute koje su od najveće važnosti organizaciji. Ovo može varirati ne samo od toga kako organizacija definiše potreban kvalitet ljudskih resursa u svojoj sistematizaciji radnih mesta, već i od tipa industrije koje često koriste ustaljeni rečnik poslovnih izraza i načina njihovog prikaza. Zbog toga radna biografija koju kandidati prilažu mora da pokaže stepen njihove lične podobnosti spram zahteva posla koji su sadržani u segmentu opisa kandidata.

- Opis ponude: obuhvata informacije o tome šta organizacija nudi kandidatu za obavljanje datog posla. Ovde se navode informacije o radnom vremenu, poslovnom okruženju, naknadama i beneficijama (najčešće deskriptivno u vidu prideva, osim u ICT industriji gde je postalo uobičajno da se prikažu numerički). Veština regrutera se sastoji u tome da u ovoj sekciji oglasa prikažu dovoljno atraktivne informacije kako bi se zainteresovao što veći broj kvalifikovanih kandidata ali i da se ostavi prostor za dodatne opise pogodnosti radnog mesta tokom kasnijeg razgovora za posao.
- Prijava na konkurs: odnosi se na rok, način i oblik prijave. *Rok prijave* podrazumeva vremenski period tokom koga je „otvoren“ konkurs za posao i to obično traje 2-4 nedelje (duže za izvršne, *executive* pozicije). Ukoliko se nije javio dovoljan broj kandidata, organizacije mogu ostaviti konkurs otvorenim još određeno vreme ili ponoviti oglas. Međutim, kod hroničnog nedostatka kandidata na tržištu rada (npr. za određene pozicije u ICT industriji), pojedini konkursi za posao su stalno otvoreni i pozicije se sukcesivno popunjavaju tokom cele godine, spram toga kako se kandidati prijavljaju. *Način prijave* u oglasu opisuje medijum koji se koristi prilikom konkurisanje na posao. U današnje vreme javno oglašavanje uglavnom zahteva internet prijavu, bilo preko sajta organizacije ili sajber agencije, ili pak direktnim slanjem e-mejla poslodavcu sa priloženim dokumentima što i dalje postoji kod nas ali u mnogo manjem obimu jer zbog Opšte uredbe o zaštiti podataka o ličnosti (GDPR) organizacije bi trebale da imaju saglasnost kandidata za korišćenje ličnih podataka. Retko se pruža i mogućnost slanja prijave poštom ili dolaskom u samu organizaciju, što mora biti jasno naznačeno u oglasu. Ovo nas dovodi i do samog *oblika prijave* koji se obezbeđuje slanjem radne biografije, sa ili bez priloženog pisma (eventualno i pisma preporuke), što takođe mora biti navedeno u oglasu.

Međutim, da bi bili sigurni da oglas nije samo niz reči sa neophodnim informacijama upućenim kandidatima, već i atraktivan kreativno-vizuelni doživljaj, potrebno je da bude originalan, prepoznatljivog vizuala i sa obaveznim pozivom na akciju (*call-to-action*, CTA). Pažnja i interesovanja današnjih korisnika usluga, u ovom slučaju tražilaca posla, su skraćeni na svega nekoliko sekundi zbog ogromnog broja informacija kojima su svakodnevno izloženi. Zato je neophodno da oglas izazove trenutni impuls kod čitalaca koji će pokrenuti ljudske resurse na tržištu rada da se prijave za posao.

Saveti tražiocima posla

- Oglas za posao se čita sa „markerom“ za podvlačenje teksta! Bilo da je oglas u štampanoj ili elektronskoj formi, neophodno je izdvojiti ključne reči jer one predstavljaju osnovne informacije koje: a) opisuju upražnjeno radno mesto (da li vama odgovara) i b) ukazuju da li ste vi adekvatan kandidat za ovo radno mesto (odnosno da li vi odgovarate poslodavcu).
- Pošto su izdvojene ključne reči najvažniji elementi zahteva upražnjenog radnog mesta, one predstavljaju vaš orijentir na razgovoru za budući posao ukoliko ste sebi pozitivno odgovorili na oba prethodna pitanja – da, odgovara vam opisani posao i pritom vi ispunjavate uslove konkursa. Dakle, prilagodićete pojedine

navode u vašoj radnoj biografiji tako da odgovaraju ključnim rečima oglasa. Pritom morate biti brutalno iskreni sa sobom i ostaviti samo one podatke koje možete istinski da „branite“ pred panelom za selekciju. Zapamtite, vaša potpuna iskrenost je apsolutno neophodna jer će svaka netačnost ili nelogičnost u vašem nastupu tokom razgovora za posao biti uočena i može rezultirati eliminacijom iz procesa selekcije!

- Iz navednog proizilazi da ne smete na svaki konkurs slati vašu opštu radnu biografiju (neprilagođenu oglasu) i posle se pitati zašto vas ne zovu na razgovor za posao. Značaj pravilnog izbora ključnih reči kojima ćete obogatiti vašu radnu biografiju jeste i činjenica da mnoge organizacije danas koriste veštačku inteligenciju („bot“) u procesu provera prijave za posao, koja često nije savremena (*generative AI*) i ako ne prepozna identične ključne reči iz oglasa, kandidat može biti odbijen. Mnogi regruteri takođe operišu po navedenom principu prepoznavanja identičnih ključnih reči iz oglasa za posao, pogotovu ako nemaju dovoljno znanja i iskustva iz oblasti za koju regrutuju kandidate.
- Pored podudarnosti elemenata oglasa u odnosu na vaše lične potencijale i karijerne aspiracije, neophodno je obratiti pažnju i na same uslove konkursa: rok, način i oblik prijave. Ukoliko je oglas otvoren za prijave kandidata tokom dve ili više nedelja, nemojte slati vašu prijavu poslednjeg dana čak i sata, osim ako niste u poslednjem trenutku uočili oglas. Ukoliko se npr. oglasom traži osoba koja poseduje metodičnost u radu, dobro upravljanje vremenom i sl, šta mislite kakav utisak će ostaviti vaša prijava za posao ukoliko stigne u „minut do dvanaest“? Svaki oglas takođe mora da sadrži način prijave i poslodavac očekuje da potencijalni kandidati koriste isključivo navedeni medijum. Znači, ako je prijavu za posao potrebno poslati e-mejlom, nemojte „za svaki slučaj“ poslati i odštampanu verziju poštom. I na kraju, mora se konkurisati isključivo traženim oblikom prijave. Ako je u oglasu navedena samo radna biografija, nemojte slati i propratno pismo misleći da ćete time ostaviti bolji utisak – poslodavac prvenstveno očekuje da ste sposobni da se ponašate prema datom uputstvu. Jer, ako ne možete da ispoštujete veoma jednostavno uputstvo iz oglasa za posao, kako ćete sutra na radnom mestu slediti složena pravila i procedure u radu sa kolegama i klijentima?
- Česta oglašavanja, bez očiglednog rasta poslovanja, ukazuju na moguće probleme u organizaciji: a) nezadovoljstvo zaposlenih koje se ogleda u visokom odlivu radne snage kao pokazatelju nepovoljne organizacione klime; b) nemogućnost popune konkretnih radnih mesta, ukoliko se periodično ponavlja isti oglas, bilo kao pokazatelj neprivačnosti pozicije (zahtevi, uslovi, naknada) ili pak disfunkcionalnog poslovnog procesa (rukovođenje, odgovornost, karijerni prospekti). U tom slučaju, morate se zapitati – da li je to poželjna radna sredina za vas?
- Nemojte zavisiti samo od javno oglašanih pozicija, bez obzira na medijum kojim su one oglašene (štampano ili elektronski). Vaša proaktivnost na tržištu rada će vam doneti mnogo više prilika od prijavljivanja samo na oglase koji su javno dostupni. Morate biti sposobni da koristite sve metode regrutovanja (interne i eksterne) jer time pokrivete mnogo veći dijapazon poslovnih prilika, pri čemu neke od njih suštinski nalaze vas!

3.2.3. Internet

Internet predstavlja globalnu računarsku mrežu, koja danas povezuje preko 5,35 milijardi ljudi (oko 66% svetske populacije), sa postojećom tendencijom porasta od 1,8% godišnje (Datareportal, 2024). Zbog toga je internet regrutovanje postalo najrašireniji oblik privlačenja potencijalnih kandidata za posao jer istovremeno vrbuje tražioce posla koji se aktivno prijavljuju na oglase, kao i pasivne kandidate koji su načelno zadovoljni svojim trenutnim poslom ali bivaju privučeni pogodnostima iz oglasa za posao.

Sa globalnim tehnološkim razvojem došlo je do obrazovanja nekoliko uporednih formi internet regrutovanja, koje se mogu svrstati u: a) sajtove organizacija; b) sajber agencije i c) društvene mreže. Zbog značaja i specifičnosti kojima se odlikuju, svaka od ovih formi biće detaljno opisana u nastavku.

3.2.3.1. Sajtovi organizacija

Predstavljaju najjednostavniji oblik internet regrutovanja koji ne zahteva značajne resurse, pri čemu se pored oglasa za upražnjena radna mesta pružaju i informacije o poslovanju, proizvodima, uslugama i aktivnostima organizacije (Đorđević Boljanović i dr, 2023). Zbog toga, pre nego se započne potraga za upražnjenim radnim mestima, neophodno je informisati se o samoj organizaciji. Sajtovi su polazna tačka jer pružaju široki uvid u sve oblike delatnosti organizacije i to u realnom vremenu jer se postojano ažuriraju. Međutim, svaki organizacioni sajt je pored oruđa za regrutovanje ljudskih resursa i u funkciji odnosa sa javnošću (*public relations*, PR). Problemi u vezi funkcionalnosti poslovnog sistema, međuljudskih odnosa, rukovođenja i sl, još uvek nisu deo informacija na sajtu a svi dobro znamo da oni predstavljaju ključni izvor nezadovoljstva zaposlenih. Upravo zbog toga, preporuka je da se prilikom informisanja o organizaciji obezbede „insajderske“ informacije od sadašnjih ili bivših zaposlenih što se ostvaruje: a) ličnim kontaktom (direktno ili preko „nekog ko zna nekog“) ili b) specijalizovanim sajtovima.

U tom smislu, sajt *Glassdoor* je označio novi globalni trend u regrutovanju. Započet je tokom 2007. godine kao *brainstorming* ideja dvojice izvršnih direktora kompanije *Expedia* koji su smatrali da bi javno publikovani rezultati ankete organizacione kulture pomogli kandidatima u njihovom karijernom izboru (Wingfield, 2014). Kao rezultat, rođen je sajt na kome sadašnji i bivši zaposleni mogu da ostave svoje anonimne komentare u vezi naknada, rukovodstva i kulture bilo koje organizacije. Vremenom, sa enormnim porastom popularnosti sajta, došlo je i do proširenja portfolija usluga što je uključilo oglašavanje upražnjenih radnih mesta, pripreme za intervju (saveti i pitanja kandidatima), fotografije radnog prostora pa sve do najpoželjnijih zanimanja za datu kalendarsku godinu i preporuka za poboljšanje reputacije poželjnog poslodavca. Zamajac koji je *Glassdoor* napravio na globalnom nivou doveo je do stvaranja serije sajtova koji posluju po principu „Sve što ste hteli da kažete o svom poslu a niste smeli javno“, među kojima je i domaći sajt *Ogledalo firme* koji radi od 2015. godine, sa tendencijom širenja poslovanja u regionu Balkana (Radivojević, 2018).

Danas, kandidati često provere komentare na nekom od ovakvih *company review* sajtova pre nego što ozbiljno razmotre prijavu na upražnjeno radno mesto u nekoj organizaciji. Kako vreme teče, ovakav pristup sve više postaje norma u svetu. Isto tako, organizacije su svesne da negativni komentari dugoročno urušavaju njihovu reputaciju, što je potaklo serije aktivnosti u smislu poboljšanja organizacione klime u svim segmentima od interesa za ocenu poslovanja. Kao HR konsultant, svedok sam koliko su ocene na *Glassdoor* sajtu uticale na spremnost inženjera svih nivoa stručnosti (pojedinaца i rukovodilaca) da se prijave na oglašena radna mesta u poznatoj ICT organizaciji i šta je sve rađeno kako bi se ublažio efekat „lošeg glasa“. Zbog toga je savremena HR funkcija dobila još jedan zadatak, a to je regularno praćenje sajtova za ocenu organizacija i primena preventivnih i korektivnih mera kako bi se sprečilo ili umanjilo urušavanje poslovne reputacije na tržištu rada.

Načelno, regrutovanja preko sajta organizacije podrazumeva konstantno angažovanje HR osobe koja, u saradnji sa webmasterom ili ICT osobom odgovornom za održavanje sajta, postavlja otvorene ili uklanja zatvorene oglase i sve druge informacije od značaja za privlačenje kandidata. Zbog toga, u zavisnosti od obima organizacionog regrutovanja, ove aktivnosti mogu biti dnevne, nedeljne, mesečne ili „prema potrebi“ i pritom mogu da se urade uz pomoć *ATS*. Ovakav pristup zahteva proaktivne pretrage sajtova organizacija od strane tražilaca posla, što podrazumeva ne samo regularne posete već i lako uočavanje oglasa na sajtovima organizacija. Zbog toga, Picardi (2020) predlaže sledeće poslovne kriterijume za regrutovanje preko sajtova organizacija:

- lokacija oglasa za posao mora biti lako dostupna, preko „Karijere“ (*careers*) ili „Prilike za zaposlenje“ (*employment opportunities*) na početnoj stranici organizacionog sajta ili direktnim linkom preko HR web stranice (koja je takođe na početnoj stranici) ka „Poslovnim prilikama“ (*job opportunities*);
- svi dostupni oglasi za posao moraju biti otvoreni, tj. svi zatvoreni ili popunjeni oglasi moraju po isteku roka biti uklonjeni sa sajta;
- oglasi za posao moraju biti logično organizovani zajedničkim parametrima preko kojih mogu biti pretraženi (npr. stalni/privremeni poslovi, poslovi prema sektoru/sluzbi, lokaciji, itd.);
- svaki oglas za posao mora imati sve neophodne informacije, kao što su: naziv posla, radno vreme i raspored rada, specifični radni uslovi (npr. zahtevi putovanja), uloge i odgovornosti, kvalifikacije (obrazovanje, iskustvo, sposobnosti);
- način prijave za posao mora biti precizan i sa jasnim instrukcijama za svaki postavljeni oglas kako kandidat ne bi morao da se vraća na početnu stranicu organizacionog sajta za potrebne informacije. Pritom, svi linkovi sistema za elektronsku prijavu moraju biti pouzdani i da ispravno rade.

3.2.3.2. Sajber agencije

Predstavljaju poslovne web sajtove (portale) koji se koriste za internet regrutovanje, sa čitavom lepezom ponude usluga prema organizacijama kao poslodavcima i kandidatima kao tražiocima posla.

Od vremena kada su se pojavile prve sajber agencije početkom 1990-ih, sa širenjem internet mreže i razvojem digitalnih uređaja (računari, mobilni telefoni) uporedo se razvija ova grana internet regrutovanja. Umesto stalnog iščekivanja štampanih novina koje su određenim danima u nedelji objavljivali oglase za posao, svaki kandidat je mogao trenutno da uoči oglas i prijavi se sa bilo koje tačke sveta i na najefikasniji mogući način. U početku, to je bilo samo tržište SAD i Ujedinjenog Kraljevstva, gde su od 1994. godine postali operativni sajtovi *Monster.com* i *Jobserve.com*, da bi se razvojem digitalnih tehnologija višestruko umnožili i raširili po celom svetu pokrivajući sve industrije i to na skoro svim jezicima naroda (Webrecruit, 2013). Od tada se lista najpoznatijih web sajtova neprestano menja, posebno sa stvaranjem i širenjem broja i ponude usluga društvenih mreža počevši od 2000-ih. Forbes je početkom 2024. godine sastavio listu sa 10 sajber agencija od kojih je svaka oglašava najboljom u određenom domenu internet regrutovanja, što je zajedno sa opisima njihovih aktivnosti dobijenih pretragom interneta prikazano u tabeli 2.

Tabela 2. Lista sa opisom aktivnosti web sajtova najboljih u određenom domenu internet regrutovanja

<i>Web sajtovi</i>	
Indeed	https://www.indeed.com
Vodeći web sajt za sveobuhvatno (<i>all-around</i>) regrutovanje. Pored oglasa za poslove koje objavljuju poslodavci, <i>Indeed</i> objedinjuje objave sa celog interneta, uključujući stranice sa karijernim opcijama kompanija i profesionalnih udruženja, što omogućava kako lokalnu tako i globalnu pretragu. U bazi je pohranjeno preko 150 miliona radnih biografija, a svake sekunde se oglašava 10 novih poslova. Povrh toga, postoji i besplatna usluga web sajta koja je dostupna svim tražiocima posla i podrazumeva pomoć u kreiranju radne biografije i karijernog bloga.	
Ladders	https://www.theladders.com
Ovaj web sajt se fokusira isključivo na iskusne profesionalce višeg nivoa rukovođenja, sa rangom plata iznad 100.000 USD godišnje. Kao deo ekskluzivnosti ponude, kandidati dobijaju pristup sajtu tek nakon što se pretplate. Na sajtu je oglašeno više od 250.000 poslova, od strane blizu 100.000 organizacija koje posluju širom sveta.	
Handshake	https://joinhandshake.com
Vodeći web sajt za regrutovanje diplomaca, sa ili bez radnog iskustva. U bazi se nalaze radne biografije od preko 13 miliona diplomaca, dok sajt sarađuje sa 850.000 poslodavaca i preko 1.400 visokoškolskih institucija (kroz karijerne centre i alumni udruženja), uključujući različite oblike podrške mladim kandidatima na tržištu rada.	
Guru	https://www.guru.com
„Broj 1“ platforma za povezivanje poslodavaca i poslovnih „slobodnih strelaca“ (<i>freelancers</i>). Angažovano je preko 1,3 miliona „slobodnih strelaca“ i 800.000 poslodavaca u različitim oblastima poslovanja i profesijama, počevši od programiranja i razvoja do prodaje i marketinga. Fleksibilnost u plaćanju usluga, niska provizija, 24/7 podrška, kao i verifikacija i ocena kvaliteta rada korisnika, čine ovaj web sajt izuzetno atraktivnim na globalnom nivou.	

Learn4Good
<https://www.learn4good.com>

Kao dopuna ciljnoj grupi prethodno opisanog web sajta, *Learn4Good* se smatra vodećim u domenu regrutovanja studenata u preko 100 zemalja širom sveta. U bazi je više od 12 miliona poslova, pri čemu je kandidatima dozvoljeno filtriranje prema zanimanju, državi i gradu za koje su zainteresovani. Pored toga, u ponudi su i online edukacije sa velikim brojem obuka, priprema studenata za polaganje engleskog jezika (*TOEFL*), informisanje o procesu dobijanja viza, čak i video-igre namenjenim širokom spektru korisnika.

SimplyHired
<https://www.simplyhired.com>

Predstavlja mašinu za pretragu (slično kao *Google* ili *Yahoo*) koja koristi hiljade različitih internet izvora poput web sajtova, oglasnih tabli i kompanijskih karijernih strana, koji su objedinjeni zajedničkim interfejsom u jedinstvenu listu poslova dostupnu preko ovog web sajta i različitih mobilnih aplikacija. Korisnici mogu da pretražuju oglase od preko 700.000 poslodavaca, na 12 različitih jezika. Pritom, *SimplyHired* prosleđuje svaki oglas za posao na više od 100 internet oglasnih tabli radi povećanja vidljivosti.

LinkedIn
<https://www.linkedin.com>

Predstavlja najveću poslovnu društvenu mrežu, sa preko 900 miliona korisnika koja nudi lepezu najnaprednijih servisa koji su danas postali „zlatni standardi“ u oblasti internet regrutovanja. Lični profil korisnika istovremeno predstavlja radnu biografiju, bazu korisnika pretražuju sopstvena oruđa dizajnirana za dati obim i specifičnost poslovanja (*Recruiter Lite*, *Professional Services* i *Corporate*), industrijske grupe korisnika omogućavaju profesionalne diskusije i praćenje organizacija od interesa, dok pored standardnih postoje i premium servisi i funkcije koji omogućavaju naprednu pretragu, itd. U svetu savremenog regrutovanja postoji jedan važan savet: „Ako nemate profil na *LinkedIn* mreži, to je kao da ne postojite na tržištu rada!“.

Wellfound
<https://wellfound.com>

Specijalizovani web sajt posvećen tehnološkim *startup* poslovima i kompanijama, sa bazom od preko 8 miliona kandidata. Posluju sa 27.000 kompanija kroz više od 130.000 poslova i sa širokom podrškom poslodavcima za pretragu kandidata u obliku video i inženjerskih procena veština, vremenskih zona, mogućnosti rada od kuće, itd. Sa druge strane, kandidatima se na samom početku regrutovanja daje ponuda naknade i beneficija potencijalnog poslodavca (proces se nastavlja samo ako ponuda odgovara), lični profil istovremeno predstavlja propratno pismo, dok prilikom zakazivanja razgovora za posao kandidat unosi svoja očekivanja u smislu visine naknade i organizacione kulture.

PostJobFree
<https://www.postjobfree.com>

Predstavlja internet oglasnu tablu namenjenu organizacijama sa ograničenim budžetom, uglavnom veličine do 10 zaposlenih. Postavljanje oglasa je besplatno, pri čemu se u bazi nalazi više od milion radnih biografija. Zbog toga se svake nedelje postavi preko 2 miliona lokalnih i globalnih oglasa za posao, kao i 7.400 novih radnih biografija, prvenstveno u SAD. Pored besplatnog, postoji i plaćeni servis u okviru *premium* usluga vezanim za promovisanje oglasa za posao, izgradnju reputacije poželjnog poslodavca, članstva u agenciji, itd.

Hubstaff Talent
<https://www.hubstaff.com>

Ovaj web sajt je prepoznatljiv po poboljšanju produktivnosti u domenu upravljanja timovima, projektima i vremenom. *Hubstaff time tracking* sofer globalno koristi više od 10.000 timova za administriranje i izveštavanje svih timskih aktivnosti koristeći različite digitalne platforme. *Hubstaff Talent* softver je specijalizovan za nalaženje udaljenih (*remote*) „slobodnih strelaca“ koji, zajedno sa potencijalnim poslodavcima, mogu da kreiraju profile korisnika koji služe kao mreža njihovih kontakata. *Hubstaff Tasks* je fleksibilno i jednostavno oruđe koje omogućava timovima da neometano rade na zajedničkim projektima.

Izvor: Forbes (2024)

Kao deo globalnog razvoja internet regrutovanja, već početkom 2000-ih godina dolazi do razvoja domaćih sajber agencija, koje danas predstavljaju izuzetno važan činilac u zapošljavanju i mnoge od njih operišu izvan područja Republike Srbije. Najpoznatije među njima su:

- **Infostud.** Nastali su 2002. godine i do sada su proširili svoj tim koji broji oko 100 zaposlenih, ili kako to sami kažu: „Od Subotice do Beograda“. Umreženi su sa *ALMA career* grupacijom koja obavlja internet regrutovanje u 12 evropskih zemalja, kao i sa globalnom mrežom najposećenijih web sajtova za zapošljavanje, *The Network*. Ovaj web sajt ima preko 1 miliona korisnika, 3,2 miliona poseta mesečno i oko 5.000 trenutno oglašanih pozicija, sa ponudom servisa privlačenja talenata i brendiranja poslodavaca, pomoći u selekciji kandidata, informisanja o aktuelnim studentskim praksama, stipendijama i programima studija, kao i raznim društveno korisnim aktivnostima (Infostud, 2023).
- **Lako do posla.** Posluju od 2008. godine i spada u kategoriju malih organizacija (sa 11-50 zaposlenih). Posvećeni su krajnje pojednostavljenom načinu spajanja poslodavaca i kandidata za posao kroz sistematizovano unošenje radnih biografija i drugih ličnih dokumenata, aktivno oglašavanje od dnevnog do mesečnog intervala putem e-mejla ili SMS poruka, kao i sopstvenu aplikaciju za oglašavanje ili traženje posla preko Android ili IOS uređaja. Sarađuju sa širokom lepezom poslodavaca iz različitih oblasti delatnosti i opisa poslova. Pored toga, kroz sopstveni blog pružaju pomoć kandidatima u oblasti karijernog savetovanja kroz kreiranje prijave za posao, pripreme za razgovor sa poslodavcem, kao i promenu posla (Lako do posla, 2023; LinkedIn, 2023).
- **Klik do posla.** Osnovan je 2010. godine i trenutno predstavlja najbrže rastući portal za zapošljavanje u Srbiji. Spada u kategoriju mikro organizacija (sa 2-10 zaposlenih), sa mladim, fleksibilnim i inovativnim timom. Otvaranje korisničkog naloga je besplatno i podrazumeva generisanje dve vrste profila, kandidata za posao i poslodavaca, čime je omogućen njihov lakši uzajalni kontakt. Profil kandidata podrazumeva kreiranje radne biografije prema već predefinisanom EU formatu. Pritom, u ponudi je i pomoć (uputstva) u pisanju radne biografije i prpratnog pisma, razgovoru za posao sa poslodavcem, najboljim načinima za pronalaženje posla u različitim regionima zemlje i preko društvenih mreža, itd. Dosta su posvećeni zapošljavanju mladih što se ogleda i u činjenici da su njihovi klijenti najveće omladinske zadruge u Srbiji (Klik do posla, 2023; LinkedIn, 2023).

3.2.3.3. Društvene mreže

Društvene mreže predstavljaju strukturu sastavljenu od pojedinaca ili organizacija koji su međusobno povezani. Broj korisnika društvenih mreža raste uporedo sa porastom korišćenja interneta na globalnom nivou i tokom 2024. godine prešao je 5 milijardi (oko 62% svetske populacije), uz visoku godišnju stopu porasta koja iznosi čak 5,6% (Datareportal, 2024). Shodno tome, broj i korišćenje društvenih mreža se konstantno uvećava svake godine i najpoznatije među njima su: *Facebook*, *YouTube*, *WhatsApp*, *Instagram*, *WeChat*, *TikTok*, *Messenger*, *LinkedIn*, *Telegram*, *Snapchat* i dr. Pored medijuma koji omogućava njihovo postojanje, zajednička osobina svih društvenih mreža je vrlo jednostavno otvaranje ličnog naloga (profila), umrežavanje sa drugim korisnicima, praćenje i reagovanje na postavljene objave u realnom vremenu, kao i postavljanje opredeljenog sadržaja. Cilj svega navedenog je povećanje vidljivosti i informisanosti pojedinca i organizacije kroz društveno i poslovno umrežavanje.

Mnoge od pobrojanih društvenih mreža koriste se za internet regrutovanje. *Facebook* je danas vodeća platforma sa preko 3 milijarde korisnika, prvenstveno namenjena ličnim kontaktima. Međutim, zbog enormnog broja globalnih korisnika dostupnih „na klik“, organizacije koriste svoje *Facebook* stranice za informisanje o poslovanju, aktivnostima i prilikama za posao. Korisnici „lajkovanjem“ ovih stranica dobijaju informacije svaki put kada se uloguju, dok „tagovanjem“ dele vesti sa svim svojim kontaktima, što omogućava širenje informacije geometrijskom progresijom. Praktično, ovo predstavlja digitalnu verziju osvedočene preporuke od-usta-do-usta, samo preko određene društvene mreže. Neke druge platforme se takođe koriste za internet regrutovanja (npr. *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest*), s tim što *YouTube* daje i dodatnu mogućnost postavljanja video zapisa, od informisanja o samoj organizaciji radi stvaranja svesti o brendu (*brand awareness*) kao temelja baze za regrutovanje, preko poslovnih prilika za tražioce posla do edukativnih sadržaja namenjenih ličnom razvoju svih korisnika (Picardi, 2020).

Međutim, pojavom mreže *LinkedIn*, 2003. godine, počinje globalna revolucija u oblasti internet regrutovanja koja se i dalje razvija po pitanju upotrebe i ponuđenih sadržaja i servisa. Trenutno, *LinkedIn* predstavlja vodeću poslovnu društvenu mrežu, sa sledećim osobenostima (Shewale, 2024):

- *LinkedIn* ima preko 1 milijardu korisnika u 200 zemalja i regiona sveta i dostupan je na 26 jezika.
- 10% *LinkedIn* korisnika predstavljaju donosiocel odluka na svojim radnim mestima.
- *LinkedIn* profil ima više od 67 miliona preduzeća i preko 300,000 školskih institucija.
- *LinkedIn Learning* platforma za učenje poseduje 20.800 kurseva dostupnih na 11 različitih jezika, kojoj ima pristup ukupno 27 miliona korisnika.
- 77% regrutera redovno koristi *LinkedIn* za potrebe internet regrutovanja, dok je 61 milion ljudi u potrazi za poslom svake nedelje.
- Svakog sekunda se objavi 140 poslova, dok se svakog minuta zaposli 6 kandidata koristeći *LinkedIn* platformu.

Lični profil na *LinkedIn* mreži predstavlja proširenu radnu biografiju, sa svim postojećim sekcijama koje prikazuju celokupan tok života/karijere svakog pojedinca. Pošto je profil javno dostupan, bitno je da sadrži ključne lične i poslovne informacije jer pojedinci i organizacije na taj način pretragom pronalaze potencijalne kandidate sa potrebnim kvalifikacijama za upražnjena radna mesta. Ovo je posebno bitno za pasivne kandidate koji nisu trenutni tražioci posla ali mogu biti privučeni uslovima oglasa za posao.

LinkedIn regruteri koriste alate za pretragu podataka (*data mining tools*) kojima identifikuju profile kandidata pomoću ključnih reči, što drastično povećava efikasnost procesa regrutovanja. Zbog toga je neophodno da kandidati koji tek ulaze ili su samo kratko na tržištu rada posete profile zaposlenih koji rade na poslovima koji ih zanimaju i uoče reči, fraze i iskaze u svakoj sekciji *LinkedIn* profila. Na taj način mogu da kreiraju efektivan lični narativ koji će biti lako uočljiv i prihvatljiv regruterima. Pored toga, ovakva aktivnost će omogućiti spoznaju kod kandidata o tome ko su „ključni igrači“ u određenoj profesiji ili industriji i kakva je mogućnost povezivanja sa njima (Picardi, 2020).

Kada su u pitanju *LinkedIn* profili organizacija, sličan je princip rada kao i kod ostalih navedenih društvenih mreža. Korisnici „zaprte“ organizaciju, čime dobijaju informacije u realnom vremenu i svaki put kada se uloguju na mrežu mogu ih podeliti sa svojim kontaktima, čak i kada isti nemaju svoj *LinkedIn* profil. Sistem se ponaša intuitivno, jer korisnici postojano dobijaju e-mejl obaveštenja o otvorenim poslovima koji odgovaraju njihovom ličnom profilu (Picardi, 2020). Ovo je postao „zaštitni znak“ *LinkedIn* platforme, čime se na pronicljiv način održava postojani tonus pažnje svih korisnika na karijerne opcije koje su dostupne putem internet regrutovanja.

LinkedIn Recruiter predstavlja „pametno“ oruđe kojim se vrši internet regrutovanje iz celokupne baze korisnika mreže, koristeći napredne filtere za pretragu i preporuke za kontaktiranje kandidata koji bi prema proceni sistema bili najspremniji za saradnju (LinkedIn, 2023). U skladu sa organizacionim potrebama, postoji nekoliko verzija koje *LinkedIn* nudi regruterima za potrebe pretrage, kontaktiranja, saradnje i administriranja kandidata. To su: a) *Recruiter Lite* koji je namenjen malim i srednjim organizacijama, b) *Recruiter Professional Services* koji je prilagođen potrebama agencija za zapošljavanje i c) *Recruiter Corporate* koji je namenjen velikim organizacijama. U tabeli 3 su prikazane karakteristike svakog od ovih tipova sa stanovišta pretrage kandidata (LinkedIn, 2023).

Tabela 3. Tipovi oruđa za pretragu kandidata

Search			
Feature	Recruiter Lite	Recruiter Professional Services (for staffing firms)	Recruiter Corporate (for corporate companies)
Linked network access	Up to your 3rd-degree connections	Up to your 3rd-degree connections, with 30 unlocks per month for out-of-network profiles	Full access to entire network
Search filters	20+ filters	40+ filters, including advanced filters such as years at current company/position, and spoken languages	
Open to contract work filter	No	Yes	Yes
Skill assessments filter	No	Yes	Yes
Spotlights	No	Yes	Yes
Candidate & company insights	No	Yes	Yes
Search insights (for example, company trends by talent pool)	No	Yes	Yes
Candidate search alerts	Max 10 per seat (daily or weekly)	Max 50 (daily or weekly)	Max 50 (daily or weekly)
Ability to add tags to candidates for filtering & categorization	No	Yes	Yes

Izvor: LinkedIn (2023)

Ključni problemi koji su vezani za prirodu internet regrutovanja su:

- *Predrasude*: Stariji kao i kandidati koji pripadaju određenim društvenim manjinama su mnogo manje dostupni *online*, čime su automatski isključeni iz procesa internet regrutovanja. Pored toga, pojedini oglasi imaju mehanizam koji automatski isključuje starije kandidate (*dropdown boxes*), dok neke platforme, kao npr. *Facebook*, daju mogućnost regruterima da odrede ciljnu grupu (uglavnom mlađu) na osnovu uzrasta kome je namenjen oglas (Dessler, 2020).
- *Prezasićenost*: Organizacije često bivaju preplavljene radnim biografijama i do skoro su sami kreirali različite načine za odabir adekvatnih kandidata kao što su veoma detaljni opisi posla na koje se nezainteresovani neće prijaviti ili popunjavanje kratkog upitnika kao merom prve procene (*prescreening*) radi identifikacije pogodnosti kandidata, itd. Međutim, u organizacijama koje to danas koriste, sistem za praćenje kandidata (*ATS*) obavlja sve potrebe regrutovanja u realnom vremenu (Dessler, 2020).
- *Zakonska i etička usklađenost, posebno prilikom eksternog regrutovanja*. U zakonskom smislu, bitno je da postoji dobronamerna težnja organizacije da se dopre do svih društvenih grupa, što bi trebalo da umanjuje opisani problem predrasude prilikom regrutovanja. U etičkom smislu, neophodna je jasna i verodostojna informacija u oglasu, koja omogućava uspešan ishod, kako se kandidati ne bi osećali prevarenim jer su mnogi od nas svedoci pojavljivanja istih oglasa u istim organizacijama, iznova svakih nekoliko meseci (Picardi, 2020).

Saveti tražiocima posla

- Postanite aktivan posetilac različitih internet baza poslova: a) odredite organizacije koje su vama zanimljive i redovno posećujte njihove sajtove jer je ovo standardni oblik internet oglašavanja koji masovno koriste poslodavci; b) odaberite web sajtove sajber agencija sa vama adekvatnim oglasima koji predstavljaju stepenice na vašem karijernom putu i redovno ih posećujte; c) kreirajte lični profil na društvenim mrežama od poslovnog interesa i upoznajte se sa načinom koji vaši „mrežni domaćini“ koriste za internet regrutovanje.
- Zbog značaja koji ima u procesu popunjavanja pozicija, obavezno kreirajte lični profil na *LinkedIn* mreži koja danas predstavlja vaš najvažniji „prozor u svet rada“. Zapamtite, većina regrutera u svetu redovno upotrebljava *LinkedIn* za regrutovanje, koristeći napredne sisteme pretrage prilagođene svim veličinama organizacija i osobenostima poslovanja. To vam daje mogućnost da neprekidno „ostajete u igri“ na tržištu rada, čak i ako ste pasivan kandidat koji nije trenutni tražilac posla.
- U izradi vašeg *LinkedIn* profila možete koristiti pomoć od strane HR profesionalaca koji su zaposleni u različitim organizacijama ili agencijama (prvenstveno regrutera), saradnika koji su angažovani u okviru Centra za razvoj karijere u obrazovnoj ustanovi ili pak tutorijala koji se nude od strane različitih pružalaca usluga.

- Osnovu za izradu *LinkedIn* profila predstavlja vaša radna biografija, proširena u smislu ponuđenih sekcija i mogućnosti opisa dosadašnjeg iskustva. Dakle, profil na društvenim mrežama mora biti podudaran sa navodima u radnoj biografiji. Zapamtite, regruteri će pronaći vaš lični profil pretragom celokupne baze podataka ali će ipak tokom procesa regrutovanja tražiti vašu radnu biografiju na osnovu čega će zakazati intervju sa procenjivačima u organizaciji.
- Potrudite se da lični *LinkedIn* profil postane vaš najbolji internet PR, tako što će se lako „čitati“ i pritom imati sve potrebne ključne reči i opise vašeg karijernog puta koji su zanimljivi regruterima. Zbog toga je neophodno da neprestano ažurirate vaš profil u potrazi za najboljim načinom predstavljanja jer, zbog prirode internet regrutovanja, poslovne prilike koje su od interesa za vas često dolaze bez najave i saznanja o otvorenim pozicijama.

Promeni sve ono što možeš, upravljaj onim što ne možeš!

Raymond McCauley

Najbolje HR prakse

Primer vodiča za *LinkedIn* pretragu

Kompanija XYZ je u potrazi za HR Specijalistom iz oblasti regrutovanja. Pozicija je oglašena preko lokalnog sajta za zapošljavanje, kao i putem *LinkedIn* mreže (slika 3). Zadatak internog regrutera iz kompanije XYZ je da putem *LinkedIn* pretraživača pronađe potencijalne kandidate, kontaktira ih u cilju provere njihovog interesovanja za oglašenu poziciju i u kratkom roku oformi potrebnu bazu svih adekvatnih kandidata koji će biti kontaktirani za dalji proces selekcije.

Slika 3. Oglas za HR Specijalistu (*Recruitment Officer*)

The role

The Recruitment Officer is a key member of the Human Resources function which provides the full range of HR support in relation to our recruitment activities across all jurisdictions.

The role requires a Recruitment Officer who is versatile and shows a strong attention to detail, self-motivation and drive.

Key responsibilities

- Create and publish job ads in various portals and ensure that all vacancies are advertised on appropriate platforms;
- Screen resumes and job applications;
- Directly source candidates via personal connections and social media channels i.e., LinkedIn Recruiter;
- Arrange interviews for jurisdictions within own remit;
- Interview candidates in-person and virtually;
- Follow up with candidates throughout the hiring process and finalize offers;
- Help in organizing and participating in job fairs;
- Arrange and conduct training sessions for users of internal Applicant Tracking Systems;
- Act as a first point of contact for recruitment related queries for internal and external stakeholders;
- Communicate with external service providers on a regular basis;
- Maintain centralized inbox, including but not limited to, appropriate distribution of applications, logging, checking for conflicts and responding to all queries in timely manner, for your jurisdictions;
- Undertake project work as required;
- Provide training/mentoring to junior members of the team;
- Update and organize Applicant Tracking Systems and other HR data accurately and in a timely manner;
- Any other duties in the scope of the role that the company requires.

Skills / experience

- Experience with interviews, candidate screening and evaluation;
- Experience in head-hunting and direct sourcing via LinkedIn;
- Experience in an international environment is a plus;
- Hands-on experience with Applicant Tracking Systems;
- University degree;
- Outstanding organizational skills with good attention to detail;
- Proactive, outgoing personality with high level of adaptability and a can-do attitude;
- Professional English speaking and writing proficiency.



Location

Serbia

Kompanija XYZ koristi *Recruiter Corporate* pretraživač kao oruđe za regrutovanje koji daje mogućnost pregleda baze kandidata celokupne *LinkedIn* društvene mreže, nezavisno od nivoa konekcije – da li je regruter sa potencijalnim kandidatima povezan direktno, indirektno ili nema nijednu zajedničku konekciju. Pritom, *Recruiter Corporate* daje mogućnost generisanja do 150 InMail poruka mesečno, kojima se kontaktiraju potencijalni kandidati. Poređenja radi, *Recruiter Lite* omogućava do 30, dok *Recruiter Professional Services* omogućava do 100 InMail poruka (kontaktiranih kandidata) svakog meseca (LinkedIn, 2023).

Proces *LinkedIn* regrutovanja se sastoji od sledećih 9 koraka:

1. Neophodno je detaljno izučiti oglas za posao, kako bi se označile ključne reči (*key words*) neophodne za pretragu profila svih kandidata na *LinkedIn* društvenoj mreži. Obzirom na prirodu oglasa, ključne reči predstavljaju najvažnije elemente ključnih odgovornosti i zahteva veština i iskustva za HR specijalistu (slika 3).
2. Unutar *Recruiter Corporate* pretraživača neophodno je prvo kreirati novi projekat koji predstavlja „radni nalog“ regrutera za popunjavanje date pozicije (slika 4).

Slika 4. Izgled novog projekta za regrutovanje HR Specijaliste

Create a new project

Fill in your project details

Project details

Project name*

Project description
 (Optional)

Who are you trying to hire?
 This information is private to your organization and helps us provide more relevant search results and recommendations for your role. If you post a job, you'll be able to edit its details separately. [Learn more](#)

Job title

Location

Seniority

Company hiring for 

Make this project visible to:*

Private
 Only members of Recruitment Officer - Serbia (You can invite more later)
 Sharing with hiring Team.

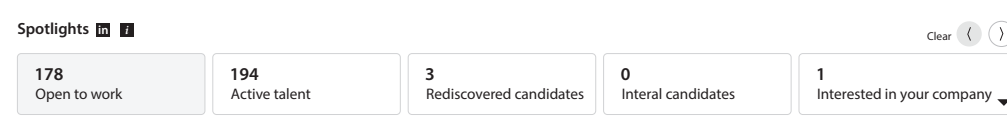
3. Započeti pretragu profila svih kandidata na *LinkedIn* mreži unošenjem pojmova koje se odnose na lokaciju, poziciju, senioritet, veštine, obrazovanje, radno iskustvo (trenutna i bivše organizacije u kojima je kandidat radio), industrije, godine radnog iskustva (na poziciji regrutera ili ukupno), poznavanje jezika, kao i dodavanjem ključnih reči koje smo u prvom koraku izdvojili iz oglasa za posao. Na osnovu toga, algoritam pretraživača generiše stepen podudarnosti ličnih profila sa zahtevima oglasa, što formira bazu potencijalnih kandidata spram svih zadatih parametara (unešenih pojmova i ključnih reči).
4. U ovom koraku regruter detaljno pregleda izdvojene lične profile, kako bi se:
 - a) utvrdio stepen podudarnosti kandidata sa zahtevima oglašene pozicije i
 - b) pohranili svi odabrani profili potencijalnih kandidata u novokreiranom projektu za regrutovanje HR Specijaliste (iz koraka 2).

Preporučljivo je da se tokom pregleda sukcesivno koriste kategorije *Spotlights* (slika 5) koje grupišu sve potencijalne kandidate izdvojene u prethodnom koraku po sledećim parametrima:

- Otvoren za posao (*Open to work*): pokazuje sve kandidate koji su na svom profilu obeležili da su zainteresovani za promenu posla, što je obično prva kategorija koju regruter pregleda.
- Aktivni talenat (*Active talent*): svi kandidati koji su nedavno ažurirali svoje lične profile i to javno podelili, kao i oni koji su trenutno u potencijalnom riziku od otkaza.
- Ponovo otkriveni talenat (*Rediscovered talent*): kandidati koji su već kontaktirani ili su se u prošlosti prijavili za bilo koju poziciju oglašenu u kompaniji XYZ.
- Interni kandidati (*Internal candidates*): kandidati koji su zaposleni u kompaniji XYZ duže od 6 meseci, što omogućava da se pored eksternog uporedo vodi i interno regrutovanje čime se daje jednaka šansa zaposlenima da se karijerno ostvare u svojoj kompaniji.
- Zainteresovani za vašu kompaniju (*Interested in your company*): kandidati koji aktivno prate profil kompanije XYZ na *LinkedIn* mreži, što ukazuje da mogu biti raspoloženi za angažovanje na nekoj od pozicija.

Napomena: Isti profili potencijalnih kandidata se mogu ponavljati u bilo kojoj od postojećih kategorija, jer se uporedo generišu zadatim parametrima pomoću pretraživača koji obrađuje sve postojeće lične podatke u *LinkedIn* bazi.

Slika 5. Spotlights potencijalnih kandidata



5. Odabrani kandidati se kontaktiraju putem *InMail* poruka koje se mogu poslati čak i kada regruter nije direktno ili indirektno povezan sa njima preko *LinkedIn* mreže. Pretraživač može da poseduje sačuvan obrzac poruke, koja se personalizuje imenom svakog potencijalnog kandidata i potom šalje kao prvi kontakt od strane regrutera (slika 6).

Slika 6. InMail poruka potencijalnim kandidatima

Initial message

General approach template

Send immediately via InMail

XYZ Company - Job Opportunity

Dear {firstName},

I hope you are well.

I work in the HR Recruitment Team at XYZ Company and I hope you don't mind me contacting you through LinkedIn.

We are a leading global provider of XYZ services. Established for over 30 years and we engage over 2,600 people worldwide and have in excess of EUR 150 billion assets under administration.

At the moment, we are looking for a Recruitment Officer and believe your profile would match the requirements perfectly, so I was wondering if this is something that would be of interest to yourself?

If yes, please let me know and I can share some further information about specific roles we have in mind and also arrange the initial interview. In the meantime, please check out the job description (attached).

I look forward to hearing from you soon.

Kind regards,

6. Inicijalni period za potvrdu interesovanja potencijalnog kandidata iznosi od jedne do dve nedelje nakon čega je poželjno ponoviti *InMail* poruku onima koji nisu odgovorili. Ukoliko i nakon toga nema odgovora, verovatno je da ovi kandidati nisu zainteresovani i nije preporučljivo njihovo dalje kontaktiranje za ovu poziciju.
7. Regruter odgovara na dnevnoj bazi, odmah nakon pristizanja svake potvrde od potencijalnog kandidata, kako bi se održao njihov interes i pokazao visoki HR profesionalizam u radu kao ogledalo poslovanja kompanije XYZ.
8. Preporuka je da u ovom koraku regruter ponudi kratak razgovor sa svakim zainteresovanim kandidatom, kako bi detaljnije objasnio zahteve radnog mesta i uslove koje kompanija XYZ nudi i saznao njihova radna i finansijska očekivanja na oglašenoj poziciji. Ovo se načelno obavlja telefonom, ali sve češće i online video-pozivom korišćenjem bilo koje od internet platformi (*Google Meets*, *MS Teams*, *Zoom*, *Webex*, itd.). To nam omogućava visoku efikasnost u radu sa mnogobrojnim kandidatima kroz kontakt licem-u-lice, mogućnost korišćenja bilo kog uređaja sa dostupnim internetom, kao i fleksibilnost zakazivanja razgovora bez ograničenja u smislu dostupnosti prostora ili utroška vremena nastalog zbog putovanja na razgovor koji bi se obavljao na nekoj fizičkoj lokaciji.
9. Ukoliko je potencijalni kandidat zainteresovan za dalju selekciju, regruter će tada zamoliti za radnu biografiju koju pohranjuje u svom sistemu za praćenje kandidata (ATS) i potom zakazuje intervju sa menadžerima u kompaniji XYZ.

3.2.4. Obrazovne ustanove

Mnoge organizacije, pa i obrazovne ustanove nisu proaktivne u međusobnoj saradnji – nemaju redovna predstavljanja studentima (gostujuća predavanja, promovisanje poslovanja i karijernih opcija), ne učestvuju niti organizuju takmičenja (studije slučaja), profesionalne obuke i skupove (konferencije, okrugli stolovi, sajmovi zapošljavanja), niti radne prakse. „Ko hoće, naći će način“ nije narodna mudrost koja se uvek može primeniti kada je u pitanju regrutovanje mladih studenata i diplomaca koji često ne poznaju koncept savremenog poslovanja, tržište rada kao ni karijerne opcije spram svog motivacionog sistema vrednosti i karaktera ličnosti.

Potvrda toga je činjenica da skoro 40% ulaznih pozicija u SAD popunjavaju diplomci (Dessler, 2020), zbog čega organizacije i ustanove ulažu velike napore radi kreiranja baze kandidata (*pool of candidates*), obično sa završnih godina studija. Pokazalo se da studenati pozitivno reaguju na ovakve *onsite* aktivnosti ukoliko su dobro organizovane. Međutim, problemi koji se tom prilikom mogu javiti su:

- Ukoliko organizacije šalju svoje HR osoblje u obrazovne ustanove radi prve procene kandidata, to predstavlja skupu metodu jer podrazumeva veliku pripremu i organizaciju ljudi i događaja, pri čemu svaki regruter ima dva osnovna cilja: a) procena adekvatnosti osobina i veština kandidata potrebnih za opredeljena radna mesta u organizaciji i b) atraktivnost organizacije za kandidate predstavljanjem pogodnosti rada/karijere (Dessler, 2020).
- Regruteri moraju biti u potpunosti obučeni za ovakav rad, sa personalizovanim nastupom i dokazanim ostvarenjima u privlačenju dobrih kandidata. To često nije slučaj. Neki su nedovoljno obučeni ili spremni, pokazuju mali interes (kao da se radi o sporednoj stvari), ili se čak u pojedinim slučajevima ponašaju nadmeno (Dessler, 2020).
- Stipendiranje studenata predstavlja dodatni finansijski izdatak kada je u pitanju regrutovanje u obrazovnim ustanovama, tim pre jer ne daje garanciju da diplomci neće posle nekoliko godina rada napustiti organizaciju koja ih je finansirana tokom studija (Đorđević Boljanović, 2018).

Ipak i pored svega navedenog, obrazovne ustanove danas predstavljaju prvorazredni izvor mladih kandidata pogodnih za mnoge poslove u svim industrijama na tržištu rada. Poseban kuriozitet je i to što se radi o ljudima sa malo ili bez radnog iskustva, ali sa velikim rasponom znanja iz različitih oblasti i tehnološki obrazovanim zbog čega se mogu efektno „ukalupiti“ u poslovni proces i organizacionu kulturu. Obzirom da ulaganje u ljudske resurse koji pokreću savremenu „Ekonomiju znanja“ predstavlja investiciju a ne trošak, ova metoda regrutovanja omogućuje dugoročnu korist organizacijama kada je u pitanju najvažniji izvor njihovog poslovnog bogatstva – ljudski kapital (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Postoje različiti oblici regrutovanja studenata i diplomaca koje organizacije mogu koristiti. Pored gore navedenih koji se mogu periodično organizovati (predstavljanja, takmičenja, profesionalne obuke i skupovi), u nastavku će biti opisani oblici rada sa studentima koji zahtevaju sistematski pristup i veće angažovanje postojećih resursa organizacije.

3.2.4.1. Radne (stručne) prakse

Često predstavljaju obavezni deo aktivnosti studenata koji je određen nastavnim planom u okviru datog studijskog programa, uglavnom na završnim godinama studija. Međutim, na lični zahtev studenata kojima to nije obavezno, ustanova takođe može obezbediti obavljanje radne prakse. Ideja je da se studenti upoznaju sa radom u svojoj budućoj struci i steknu prvo radno iskustvo, koje pored *know-how* iz oblasti praktičnih znanja i veština daje spoznaju o konceptu poslovnog procesa sa svim zahtevima uloga, odgovornosti i kompetentnosti zaposlenih, izgradnju samopouzdanja i radnih navika i umrežavanje praktikanata kroz lične i profesionalne kontakte neophodne za razvoj karijere. Jednom rečju, omogućavaju iskustvenu referentnu tačku kao pomoć u karijernom planiranju i zapošljavanju!

Uslov za dobijanje stručne prakse jeste da obrazovna institucija ima sklopljen ugovor o poslovnoj saradnji sa organizacijom u koju se šalju studenti. Time se sprečava da pojedine organizacije zloupotrebljavaju „besplatnu radnu snagu“, što je bio slučaj iz naše ne tako davne prošlosti. Naime, u uslovima srednje do visoke nezaposlenosti i bez zakonskog okvira koji određuje prava i obaveze poslodavaca i kandidata, radne prakse se mogu pretvoriti u dugotrajne pokušaje praktikanata da na taj način omoguće sebi zaposlenje i započnu profesionalnu karijeru. Na žalost, postoje anegdotalni primeri iz prošlosti kada je pojedincima radna praksa višestruko produžavana sa porukom da ih „imaju u vidu“ čim se otvori upražnjeno radno mesto, što se često nije dočekalo. Ovo je posebno nepošteno ako su zaposleni u organizaciji zaduženi za rad sa praktikantima znali da su male šanse ili da se neće otvoriti nove pozicije, a nisu ponudili adekvatnu naknadu praktikantima za njihov rad jer su time „štedeli“ na rashodima, dok je poslovni proces organizacije nesmetano funkcionisao sa svom potrebnom radnom snagom.

U međuvremenu, Vlada Srbije jo otišla još jedan korak dalje, sa predlogom novog nacrtu Zakona o radnoj praksi. Naime, Ministarstvo za rad, boračka i socijalna pitanja Republike Srbije objavilo je tokom 2023. godine javnu raspravu i uvid u Nacrt zakona kojim se predlaže uvođenje sledećih obaveze za poslodavce (Paragraf Lex, 2023): a) potpisan ugovor između poslodavca i praktikanata, sa planom obavljanja radne prakse i naznakom ko može da je obavlja i pod kakvim uslovima; b) obavezna novčana naknada za obavljanje radne prakse, u iznosu od najmanje 60 odsto neto osnovne zarade za iste ili slične poslove kod poslodavca, uvećane za pripadajuće doprinose i porez; c) radno vreme praktikanata ne može biti duže od 40 sati nedeljno, odnosno na poslu sa povećanim rizikom za koje je utvrđeno skraćeno radno vreme mora biti u skladu sa utvrđenim zakonom; d) praktikant koji obavlja praksu sa nepunim radnim vremenom ima pravo na naknadu srazmerno vremenu provedenom na praksi; e) naknada mora

biti isplaćena jedanput mesečno, a najkasnije do kraja tekućeg meseca za prethodni mesec; f) radna praksa sa prekidima može kod jednog poslodavca trajati najviše do 9 meseci; g) praktikant tokom obavljanja radne prakse stiče pravo na odmor (dnevni, nedeljni, godišnji) i ostala prava iz radnog odnosa kao što su naknada troškova za rad, bezbednost i zdravlje na radu; h) praktikant ne može biti dodatno angažovan od strane poslodavca u slučaju povećanog obima poslovanja ili zamene privremeno odsutnog zaposlenog; i) praktikant ili poslodavac mogu da prekinu radnu praksu sa otkaznim rokom od 5 radnih dana; j) poslodavac je dužan da isplati praktikantu sve neisplaćene naknade za obavljanje prakse do dana prestanka ugovora, a najkasnije 30 dana od dana prestanka ugovora.

Sa adekvatnom zakonskom osnovom, kojem su praktikanti pravno zaštićeni kod poslodavaca povećava se interes mladih za ovakvim radnim iskustvom. Ipak, važno je napomenuti još jednu dobrobit za praktikante i poslodavce, koja proističe iz koncepta radne prakse. Probni rad zakonski predstavlja ugovor sa novozaposlenim, na određeno vreme, kako bi se proverilo da li je osoba adekvatna za obavljanje posla u datoj sredini. Period probnog rada može da traje najviše do 6 meseci, dok minimum nije određen i predstavlja izbor poslodavca (Paragraf, 2023). Praktikant u mnogim situacijama *de facto* predstavlja „novozaposlenog“, pogotovu na radnim mestima koje ne zahtevaju prethodno iskustvo i određeni stepen stručnosti u radu. Pored toga, na tržištu rada postoji ne mali broj organizacija koje tendenciozno traže mlade bez iskustva jer žele da ih „ukalupe“ u svoju organizacionu kulturu od prvog radnog dana. Pritom se period probnog rada i radne prakse u najvećoj meri preklapaju što u mnogim poslovnim okruženjima predstavlja sinonim prilikom popunjavanja pozicija.

Drugim rečima, praktikanti koji se dobro pokažu u smislu stručnog potencijala i uklopivosti u organizaciju predstavljaju možda najbolji izvor novozaposlenih jer su se dokazali u realnom radnom okruženju, čak i kada trenutno nema upražnjenog radnog mesta. Kao Profesor, već godinama sam svedok brojnih slučajeva gde su radne prakse studenata u različitim industrijama suštinski predstavljale probni rad pri čemu su praktikanti već posle nekoliko nedelja do nekoliko meseci dobijali ugovore o zaposlenju. Bilo je slučajeva da je HR rukovodilac nakon završene radne prakse dodavao praktikanta u organizacionu bazu poželjnih kandidata i obavestavao kada se ukazala prva otvorena pozicija ili čak preporučio praktikanta drugoj organizaciji ako nije mogao da ga zaposli kod sebe. Sve navedeno uzrokuje još jaču profesionalnu vezu između obrazovne ustanove i organizacija koje tada često prepuštaju prvu procenu kandidata svojim kontaktima sa akademije, po unapred određenim parametrima koji se definišu iz opisa posla na kojima će praktikanti raditi. Sa jedne strane, organizacija dobija vrhunski ljudski resurs uz smanjenje troškova popunjavanja pozicija (oglašavanje, prva procena) i pogodan zakonski i poslovni okvir rada praktikanata. Sa druge strane obrazovna ustanova ovim direktno povećava zapošljivost svojih studenata na tržištu rada što pozitivno utiče na buduću upis, poboljšanje kvaliteta studija kroz sve vidove saradnje sa privrednim subjektima i rad alumni udruženja svojih diplomaca.

Važno je napomenuti da pored rada u organizaciji, postoje i drugi oblici radne prakse koje obrazovna ustanova organizuje za svoje studente, kao što su: uključivanje studenata u istraživačke projekte, rad na kongresima i drugim manifestacijama, stručne ekskurzije i sl. (Univerzitet Singidunum, 2018). Ovo je posebno značajno za studente koji su aktivni u vannastavnim aktivnostima i žele da se dodatno angažuju van studijskih i programa kako bi sveobuhvatno upoznali svoju buduću profesiju. Istraživački projekti mogu biti izvor budućih stručnih radova, pored koristi koje pružaju direktnim profesionalnim umrežavanjem sa ekspertima iz struke. Učešće na stručnim skupovima u svojstvu predavača ili izlagača (npr. kroz studentske sekcije), predstavlja ne samo podstrek izlasku van komfor-zone klasičnog studiranja već i „kvantni“ skok vidljivosti studenta u strukovnoj zajednici koja je uvek željna mladih talenata. Stručne ekskurzije se pored poseta i boravka u opredeljenim organizacijama mogu usmeriti i na projekte mobilnosti i saradnje u oblasti obrazovanja studenata (npr. *Erasmus+* program Evropske Unije) ili projekte međunarodne kulturne razmene (npr. *Work and Travel USA* program), kao jedinstveni „prozor u svet“ nekih drugih akademskih i poslovnih sredina, ljudi i kultura.

3.2.4.2. Programi mladih talenata

Pojavljaju se pod različitim nazivima programa i to uglavnom na engleskom jeziku kao što su *talent*, *management*, *trainee*, *internship*. U širem smislu mogu se posmatrati kao izdanak radne prakse jer su bazirani na istom konceptu – mladi ulaze u organizacije radi sticanja praktičnih znanja i iskustava, poslovnog umrežavanja i preporuke na tržištu rada. Međutim, u užem smislu, ovi programi predstavljaju posebnu kategoriju u regrutovanju mladih u organizacijama. Zasnovani su na premisi da kandidati prolaze celokupan proces regrutovanja i selekcije kao i novozaposleni koji se javljaju preko konkursa za poslove, sa jednom bitnom razlikom – radi se o studentima ili đacima koji još uvek nisu diplomirali/maturirali i čiji angažman u proseku traje mnogo duže od radne prakse studenata.

Tokom učešća na ovom programu, talenti dobijaju određenu naknadu u vidu stipendije, obično do završetka školovanja. Ukoliko se radi o akademskim studijama, to su uglavnom studenti završnih godina koji uporedo sa redovnim studiranjem imaju obavezu da provode određeno vreme na radu u organizaciji. Međutim, pojedine organizacije su pomerile prag starosti na srednjoškolce, najčešće sa završnih godina. Njihovo regrutovanje se prvenstveno obavlja putem takmičenja u studijama slučaja koje ili sprovode same organizacije (npr. *Microsoft Bubble Cup*), ili se organizuju u saradnji sa obrazovnim ustanovama (npr. *Ernst & Young* i Univerzitet Singidunum). Takmičari iz najbolje plasiranih timova prolaze kroz proces selekcije koji je prilagođen njihovom uzrastu i oni koji prođu dobijaju šansu za višegodišnji povremeni angažman u organizaciji, uporedo sa naknadom u vidu stipendije do kraja akademskih studija kao i umanjenja školarine ukoliko upišu studije u obrazovnoj ustanovi koja je jedan od organizatora ili pokrovitelja takmičenja.

Ideja je da se svake godine oformi grupa mladih talenata koja će biti angažovana na realnim poslovnim zadacima u različitim organizacionim jedinicama, do završetka celokupnog programa. Svo to vreme, talenti imaju mentora u svakom od timova gde rade, što su obično rukovodilac ili iskusni kolega koji je zadužen za individualizovani proces razvoja i izveštavanje o ličnoj i profesionalnoj podobnosti kandidata za rad u ovoj oblasti poslovanja organizacije. Nakon određenog vremena (obično od nekoliko nedelja do nekoliko meseci), talenti se rokiraju i prelaze u druge timove tako da na ista mesta dolaze drugi talenti iz grupe i ceo proces se ponavlja. Tokom trajanja programa (do 2 godine), talenti *de facto* imaju status zaposlenih zbog čega regularno učestvuju u organizovanim stručnim obukama, poslovnim događajima (sastanci zaposlenih, *team building*, razvoj tržišta), akcijama društvene odgovornosti, itd. Posle završetka ciklusa, talenti mogu dobiti zadatak da prezentuju deo svog rada ili projekat pred rukovodstvom organizacije, kao završni deo njihovog angažovanja u organizaciji. Kao rezultat izveštaja mentora iz svakog tima, otvorenih pozicija u organizaciji i karijernih aspiracija, talentima može biti ponuđen ugovor o radu ili pak potvrda o završenom programu kao svojevrsna preporuka na tržištu rada. Često, novozaposleni talenti bivaju „označeni“ za ubrzani razvoj (profesionalne obuke, projekti), tako da u kraćem vremenu napreduju ka višoj poziciji što im u dobroj meri pruža „ptičija perspektiva“ radnog iskustva i umrežavanja u mnogim organizacionim jedinicama, koje su stekli kroz programe mladih talenata.

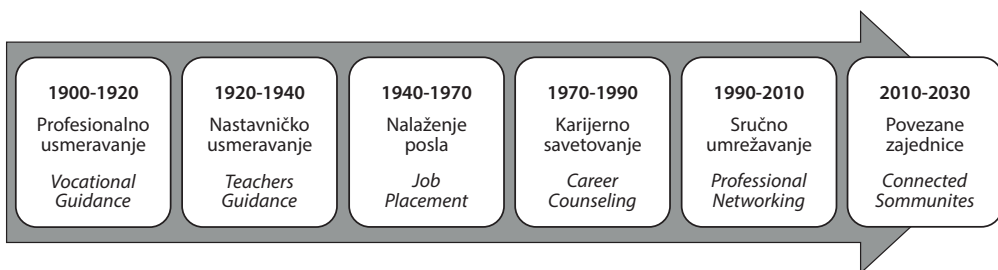
Praksa pokazuje da oko 60% talenata na kraju programa dobija ponudu za posao (Dessler, 2020). Taj udeo varira od trenutnih potreba organizacije i osobnosti kandidata u svakoj generaciji, ali se može reći da su ovi programi pravi „rasadnici“ kvalitetnog ljudskog kapitala i jedan od zaštitnih znakova savremenih strategija brendiranja poslodavaca (*employer branding*). Ne samo multinacionalne, već i domaće organizacije, odavno su prepoznale pogodnosti ovakvog regrutovanja i uvrstili svoje programe mladih talenata u redovan proces popunjavanja pozicija (Delta Holding, 2024).

3.2.4.3. Centri za razvoj karijere

Predstavljaju organizacione jedinice obrazovnih ustanova koje, kao što govori njihov naziv, obezbeđuju sadržaje namenjene ličnom razvoju studenata i diplomaca od karijernog vođenja do podrške poslovnom preduzetništvu (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Iako su prvi karijerni centri nastali u SAD na samom početku XX veka, svoj sadašnji oblik rada dobijaju nakon II Svetskog rata, počevši od potrebe zapošljavanja ratnih veterana, preko karijernog planiranja i savetovanja studenata do savremenog koncepta mrežog čvorišta sa poslodavcima što je omogućeno globalnim revolucijama u informatici i društvenim medijima (slika 7)⁴. Svaka promena paradigme rada karijernih centara uslovljena je ekonomskim, političkim, društvenim, generacijskim i kulturološkim promenama tog vremena. Finansijska kriza iz 2008. godine je povećala zahtev za povezivanjem svih ključnih društvenih nosilaca karijernog razvoja, koji je postao personalizovan u smislu specijalizovane podrške, umrežavanja, mentorstva i učenja kroz iskustvo. Cilj je da ovakva angažovanja postanu značajan udeo karijernog iskustva tokom studiranja a ne samo resurs koji studenti traže neposredno pred diplomiranje. Fokus je na svim aktivnostima koje će studentima omogućiti preuzimanje celoživotne odgovornosti po pitanju njihove zapošljivosti, još tokom studija (Dey i Cruzvergara, 2014).

Slika 7. Evolucija karijernih usluga u visokom obrazovanju



Izvor: Dey i Cruzvergara (2014)

⁴ Evolucija karijernih usluga u visokom obrazovanju predstavlja direktan proizvod društveno-ekonomskog razvoja SAD od početka XX veka. *Profesionalno usmeravanje* (1900-1920) je nastalo kao potreba zapošljavanja ogromnog broja doseljenika koji su se u tom periodu trajno naselili u SAD. *Nastavničko usmeravanje* (1920-1940) je bilo uslovljeno enormnim porastom nataliteta nakon I Svetskog rata i stoga uvećanom potrebom za usmeravanjem diplomaca ka nastavničkom pozivu kako bi se pokrile rastuće kvote budućih studenata. *Nalaženje posla* (1940-1970) transformiše karijerne centre u poslovne filtere (posebno za ratne veterane koji su se nakon demobilizacije vratili studiranju), čiji se uspeh rada meri prvenstveno stopom zapošljavanja svojih korisnika. *Karijerno savetovanje* (1970-1990) prati promenu paradigme visokog obrazovanja gde se odgovornost za učenje i ishode obrazovanja prenosi na same studente i to u uslovima usporenog ekonomskog rasta i povećane konkurencije na tržištu rada. Ovo je omogućilo karijernim centrima da se fokusiraju na karijerno planiranje, savetovanje i pripremu studenata za traženje posla. *Sručno umrežavanje* (1990-2010) prati zamah globalne revolucije u informatici i društvenim medijima čime karijerni centri postaju mrežna čvorišta koja serijom različitih aktivnosti spajaju studente i regrutere poslodavaca i time ostvaruju dopunsku zaradu u uslovima smanjenog finansiranja od strane univerziteta. *Povezane zajednice* (2010-2030) su savremeni oblik rada karijernih centara koji je potaknut globalnom ekonomskom krizom iz 2008. godine i pitanjem vrednosti univerzitetskog obrazovanja za mlade u današnjem svetu. Podrazumeva zadržavanje mnogih oblika rada centara iz prošlosti ali sa uvećanom odgovornošću univerziteta za proces zapošljavanja svojih studenata/diplomaca, koristeći personalizovani model umrežavanja sa fokusom na celoživotne profesionalne ishode.

Bez obzira na to kom modelu rada pripadaju pojedini karijerni centri, servisi koji se danas u različitom obimu nude korisnicima podrazumevaju sledeće aktivnosti:

- *Oglašavanje posla i radnih praksi.* Predstavlja jedan od ključnih servisa kojim karijerni centri povezuju svoje korisnike (studente i diplomce) sa klijentima (organizacije). Na taj način, karijerni centri preuzimaju ulogu agencija za zapošljavanje, sa svim elementima ove uzajamne simbioze. Organizacije mogu besplatno da objavljuju oglase za posao i radne prakse koje su dostupne svim korisnicima, dok karijerni centri mogu da upućuju svoje korisnike, bilo informisanjem radi individualnog prijavljivanja (sajt, društvene mreže) ili prvom procenom i slanjem objedinjenih radnih biografija prilikom grupnog prijavljivanja korisnika. Pojedini centri, sa veoma razvijenim servisima i reputacijom kod poslodavaca, naplaćuju proviziju od organizacija koje zaposle njihove korisnike (poput agencija za zapošljavanje), dok za većinu drugih ovo predstavlja meru povećanja zapošljivosti svojih korisnika, što direktno utiče na već pomenute funkcije obrazovne ustanove.
- *Sajmovi zapošljavanja i radnih praksi.* Predstavljaju drugo veliko čvorište kroz koje organizacija i karijerni centri direktno utiču na regrutovanje studenata i diplomaca. Obično se organizuju jedanput godišnje, kao jednodnevni događaj na kome učestvuje nekoliko desetina organizacija koje imaju obezbeđene standove u prostorijama obrazovne ustanove (slika 8). Ovo je izuzetna prilika da se organizacije prikažu u pravom svetlu kod ciljne grupe kandidata čije oblasti studija odgovaraju potrebama organizacionog poslovanja. Posetiocima sajma se daje mogućnost da se iz „prve ruke“ informišu o potencijalnim poslodavcima i ostave svoju radnu biografiju zaposlenima na štandu. Pored toga, mnoge organizacije na licu mesta obavljaju prvu procenu kandidata koji im se učine perspektivnim i to obično u vidu skraćenog intervjua. Kolika je korist ovakvih događaja pokazuje i činjenica da organizacije ne retko bivaju preplavljene radnim biografijama, dok istovremeno sebe aktivno brendiraju kod potencijalnih kandidata za zaposlenje. Sa druge strane, karijerni centri mogu da iskoriste Sajmove kao centre poslovne edukacije učesnika, gde se pored izlagačkog dela na štandovima paralelno organizuju radionice korisne za tražioce posla. To mogu biti radionice izrade radne biografije, simulacije razgovora za posao, razvoja karijere i poslovnih veština, testiranja stranog jezika, itd. Važno je napomenuti i to da sajmove zapošljavanja mogu organizovati specijalizovane agencije (NSZ, privatne agencije) ili državne strukture (opštine, gradovi, okruzi, čak i regioni), jer su postali nezaobilazna aktivnost kojima organizacije, obrazovne ustanove i društvo u celini aktivno utiču na smanjenje nezaposlenosti – pogotovu kod mladih kao najosetljivije kategorije na tržištu rada.
- *Karijerno vođenje i savetovanje.* Podrazumeva skup različitih aktivnosti, od pružanja informacija o oblicima karijere i tržištu rada do savetovanja u pogledu ličnog razvoja karijere (Đorđević Boljanović i dr, 2023). Jedna od aktivnosti koju već decenijama upražnjavaju karijerni centri sa razvijenim servisima jeste profesionalna orijentacija. Postoje različiti instrumenti koji se mogu koristiti i jedan od najraširenijih je *Model šest tipova ličnosti*, poznat kao RIASEC (*Realistic, Investigative, Artistic,*

Social, Enterprising i Conventional) koji je razvijen u drugoj polovini XX veka od strane američkog psihologa Dr Džona Holanda. Ovaj model, kao i neki drugi (npr. *Harrison Assessments*), počivaju na činjenici da su zaposleni uspješniji i zadovoljniji u organizacijama ukoliko posao (karijera) odgovara njihovim interesovanjima, osobinama ličnosti i motivaciji, što se utvrđuje psihološkim testiranjem kandidata čiji profil se upoređuje sa profesionalnim zahtevima iz e-baze opisa poslova sa ciljem uspešnog izbora karijernog puta. Time se omogućava da kandidati preuzmu aktivnu ulogu u planiranju svoje profesionalne karijere i traženju posla koji je u skladu sa njihovom ličnošću (Dey i Cruzvergara, 2014). Međutim, ovakvi instrumenti podrazumevaju obučene procenitelje i često skupe licence za korišćenje testova što mnogi karijerni centri nisu u mogućnosti da obezbede. Zbog toga se za samoprocenu može koristiti lična SWOT analiza (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), koja ne zahteva posebnu stručnost i iskustvo, a može se prilagoditi različitim situacijama i potrebama kroz izbor pitanja za svaki od SWOT činilaca (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Indeed, 2024). Ipak, mora postojati saradnik u karijernom centru koji poznaje tržište rada i raspon zanimanja spram studijskih programa obrazovne ustanove, kako bi ovaj servis mogao odgovoriti potrebama studenata i diplomaca.

- *Stručni i naučni skupovi.* Podrazumevaju učestvovanje u konferencijama, savetovanjima, okruglim stolovima, tribinama, letnjim i zimskim školama i dr. Učesnicima omogućavaju sticanje šire slike u pogledu struke i nauke, posebno ako su skupovi organizovani sa velikim brojem izlagača i učesnika koji potiču iz različitih profesija i nacionalnih kultura. Možda najveću korist predstavlja povećanje lične vidljivosti u datoj zajednici, bilo kroz nastup (prezentovanjem na određenu temu) i/ili umrežavanjem sa ostalim učesnicima koje je neizostavni deo ovakvih skupova. Pošto se lično iskustvo stalno oblikuje različitim aktivnostima pojedinca, ono što se investira tokom studija doneće dobrobit kasnije u poslovnoj karijeri. Drugim rečima, razvoj karijere svakog pojedinca počinje još od školovanja!
- *Poslovne edukacije.* Predstavljaju dodatne obuke koje mogu imati različite forme kao što su gostujuća predavanja, seminari, radionice, studije slučaja, mentorstvo i dr. Ne moraju uvek biti vezane za tehnička znanja i veštine iz struke, već daju mogućnost učesnicima da se kreću kroz različite specijalnosti i oblasti radi obogaćivanja razvojnih iskustava i sagledavanja buduće karijere izvan linearne serije stepenika samo jednog zanimanja. Postoji nekoliko nosilaca ovih aktivnosti koje karijerni centri mogu angažovati: a) nastavno osoblje, kroz vannastavne aktivnosti i bez ograničenja u pogledu struke ili pak u svojstvu mentora na specifičnim stručnim i naučnim projektima; b) stručnjaci iz prakse, sa temama koje su često usmerene na određene delove studijskih programa ili kao članovi tela/komisija koja procenjuju izlaganje studenata (npr. takmičenja u studijama slučaja); c) studenti i diplomci, koji izlažu svoja iskustva iz nauke ili struke, ili aktivno učestvuju na postojećim karijernim projektima (npr. vršnjačka edukacija). Obzirom da su studenti tokom školovanja uglavnom fokusirani na nastavne programe, sa malo ili bez učešća u vannastavnim aktivnostima, svaka poslovna edukacija predstavlja dragocenu ilustraciju dosadašnjeg ličnog razvoja za buduće poslodavce.

- *Alumni saradnja.* Postala je jedna od najznačajnijih aktivnosti u izgradnji i održavanju reputacije obrazovne ustanove. Predstavlja udruženje diplomaca opredeljene obrazovne ustanove koje u sebi nosi odraz prošlog, prikaz sadašnjeg i vezu sa budućim (Suryadatta Group of Institutes, 2022). Zbog toga je današnja uloga alumni udruženja višestruka: a) izgradnja i rast brenda obrazovne ustanove koja se između ostalog ostvaruje i afirmativnim aktivnostima udruženja, kao i usta-do-usta marketingom samih alumna koji je usmeren ka potencijalnim studentima u smislu njihovog upisa ili pak organizacijama u smislu uzajamne saradnje; b) uključivanje alumna u rad obrazovne ustanove, bilo kao gostujućih predavača iz struke i nauke ili kao podrška različitim oblicima vannastavnih aktivnosti (poslovne edukacije, studije slučaja, mentorstvo); c) obezbeđivanje potrebnih resursa obrazovnim ustanovama kroz različite oblike donacija, kao što su studentske školarine, zadužbinarstvo, renoviranje i opremanje, nefinansijski pokloni (oprema, servisi) i volontiranje alumna (re:Charity, 2023); d) umrežavanje svih generacija alumna održavanjem redovnih skupova kao i posebnih događaja od interesa za udruženje, što članovima obezbeđuje široku bazu ličnih i poslovnih kontakata važnu za njihove karijerne aspiracije.
- *Istraživanje tržišta rada.* Predstavlja naprednu funkciju, kojom karijerni centri sa razvijenim servisima mapiraju tržište rada, poput specijalizovanih privatnih i državnih agencija. Lično iskustvo autora ove knjige iz posete Centru za razvoj karijere Univerziteta u Padovi, Italija, pokazuje da istraživanje tržišta obavljaju saradnici Centra, anketiranjem i intervjuisanjem predstavnika pojedinih organizacija čije poslovanje se obavlja u ovom regionu i pritom pokriva određeni studijski program univerziteta. Na taj način, Uprava univerziteta svake godine dobija reprezentativnu sliku trenutnog i budućih potreba tržišta, uključujući broj i tip radne snage, zahteve sposobnosti, način radnog angažovanja, itd. To omogućava univerzitetu da regularno prilagođava svoje studijske programe (predmeti, sadržaji, upisne kvote) spram trenutnih potreba tržišta i u realnom vremenu, što pruža veliku konkurentnu prednost u akademskom svetu i prestižnu reputaciju u privredi.

Slika 8. Plakat za Sajam praksi i zapošljavanja *Korak*, Univerzitet Singidunum



Saveti tražiocima posla

- Proverite na sajtu i društvenim mrežama, u kancelariji za međunarodnu saradnju, centru za razvoj karijere ili alumni udruženjima koje sve aktivnosti za studente i diplomce organizuje vaša obrazovna ustanova. Na taj način, obrazovna ustanova postaje vaš posrednik na tržištu rada, bilo neposredno kroz saradnju sa poslodavcima ili posredno kroz projekte obrazovanja i kulturne razmene sa drugim obrazovnim ustanovama ili diplomatskim predstavništvima kod nas.
- Raspitajte se kod vaših kolega, nastavnika, prijatelja i rođaka o kandidatima koji su učestvovali u ovim aktivnostima i uspostavite lični kontakt sa njima. Time dobijate „insajderske“ informacije iz prve ruke koje prevazilaze okvire programskih sadržaja, a tiču se uloženog napora/rada kandidata, iskustvene i poslovne koristi, međuljudskih odnosa, organizacione kulture, itd.
- Konkurišite na programe kojima ćete obogatiti vaše akademsko i poslovno iskustvo. Ne postoje dobre i loše prilike – vaša karijera predstavlja rezultantu koja se sastoji od serije ličnih iskustava, često stečenih u različitim profesionalnim i društvenim okruženjima. Svaka od njih na svoj način gradi vaše unutrašnje „Ja“. Dakle, vaša proaktivnost je najvažnija podrška koju sami sebi dajete na tom putu, jer: „Ako vam prilika ne pokuca, morate da napravite vrata“ (Milton Berle).
- Potrudite se da tokom svakog projekta na kome ste učestvovali ostavite što bolji utisak. Ovo važi ne samo za zaposlene kod potencijalnih poslodavaca već i za ostale učesnike. Nije retko da osoba koja je radila sa vama na istom projektu i u međuvremenu se zaposlila u datoj organizaciji, pozove upravo vas za prvu poslovnu priliku koja odgovara vašim sposobnostima i karijernim aspiracijama. Ne jedanput su se mladi zapošljavali preko svojih projektnih „saboraca“, tako da programi saradnje sa obrazovnim ustanovama vremenom mogu da se preobrate i u druge vidove regrutovanja (npr. preporuke zaposlenih).

Najbolje HR prakse

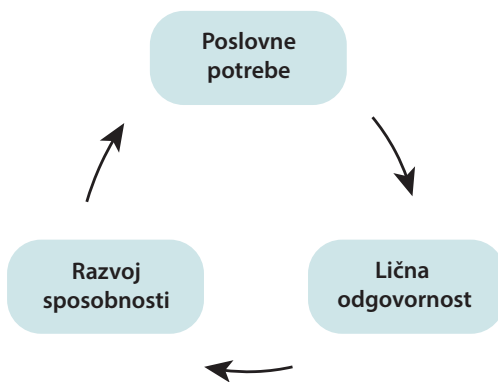
Vršnjačka edukacija

CAREERS TEMPUS projekat, koji je Fondacija Tempus u Republici Srbiji vodila u periodu 2011-2014. godine, obeležio je uobličavanje sadašnjeg programa „Vršnjačka edukacija“ u Centru za razvoj karijere Univerziteta Singidunum. Projekat pod nazivom „Razvoj karijernog vođenja u cilju unapređenja visokog obrazovanja u Srbiji“ podrazumevao je formiranje i razvoj karijernih centara u skladu sa najboljom praksom EU partnerskih univerziteta. Specifični ciljevi su podrazumevali razvoj servisa karijernog informisanja, vođenja i savetovanja radi povećanja zapošljivosti mladih i obuhvatali su pored grupe od 6 univerziteta kao nosilaca ovih aktivnosti, predstavničko telo studenata Republike Srbije (SKONUS), dva ministarstva Republike Srbije (obrazovanja, kao i omladine i sporta), neprofitnu organizaciju (BOŠ), sajt za zapošljavanje (Infostud) i javno preduzeće (Elektromreža Srbije).

Završna poseta Centru za razvoj karijere Univerziteta u Padovi, Italija, obavljena je 2015. godine, kao deo obuke iz strategijskog planiranja razvoja karijernih centara i upoznavanja sa najboljim praksama domaćina. Pored velikog broja aktivnosti koje su prikazane predstavnicima karijernih centara univerziteta iz Srbije, poseban interes je pobudila vršnjačka edukacija. Ovakav princip rada podrazumeva mentorsku obuku vršnjačkih edukatora u određenoj oblasti, što oni potom praktikuju sa svojim vršnjacima (kolegama) tokom, pa čak i nakon završenih studija. U svom konceptu vršnjačka edukacija podseća na obuke poznate kao Trening trenera (*Train-the-Trainer*) koje se praktikuju u organizacijama sa ciljem osnaživanja funkcije internih treninga u svim oblastima poslovanja.

Međutim, poseban značaj obuke iz vršnjačke edukacije za studente-kandidate proizilazi iz procesa ličnog razvoja, koji je konceptualizovan sukcesivnim koracima predstavljenim na slici 9: a) studenti žele da se obuču u domenu svog budućeg posla, posebno jer to uključuje mentorski rad sa profesorom; b) time preuzimaju ličnu odgovornost za sopstveni razvoj jer je obuka dugačka i zahtevna dok se odvija uporedo sa akademskim studijama, c) kao posledica postojanog rada i stalnog usaglašavanja sa mentorom, studenti razvijaju željenu sposobnost i samostalno počinju da obučavaju svoje kolege, čime vremenom postaju eksperti u datoj oblasti (*subject matter expert, SME*).

Slika 9. Proces ličnog razvoja



Na Univerzitetu Singidunum, vršnjačka edukacija je ponuđena u oblasti sastavljanja radne biografije studenata i opisana je sledećim procesom.

- Kandidati za vršnjačkog edukatora prolaze kroz osnovnu obuku sa mentorom (HR profesorom). Obuka je grupna i sastoji se od teorijskog dela i pisanja/korigovanja sopstvene radne biografije na osnovu obrasca koji se koristi za sve studente. Po završetku obuke, kandidati dobijaju radne materijale koji će se koristiti sa svojim klijentima-studentima.
- Potom kandidati nalaze studente sa kojima će raditi pojedinačno, u prisustvu mentora, prema uputstvima i radnim materijalima koje su dobili. Tokom jednosatne radionice, mentor se drži po strani i ulazi u diskusiju samo kada kandidat ne

uspeva da odgovori na sve potrebe ovakvog rada sa studentima. Nakon svake radionice, mentor kandidatu daje mogućnost da analizira i opiše svoj rad, a potom daje povratnu informaciju sa predlozima kako popraviti sledeći nastup.

- Kandidat radi sa svakim studentom najmanje dva puta – prvi put kada objašnjava osobenosti i zajedno sastavljaju radnu biografiju i drugi put kada pregledaju urađeno i po potrebi koriguju završnu verziju. Po završetku njihovog rada, mentor još jednom pregleda radnu biografiju i daje odobrenje da može da se koristi prilikom prijavljivanja za radne prakse ili zaposlenje.
- Potrebno je 10-20 radionica (tokom nekoliko meseci) da bi kandidat uspešno završio obuku za vršnjačkog edukatora. Pritom, svaki vršnjački edukator razvija sopstveni stil rada sa studentima, čime se osnažuje njegova sposobnost i pokreće dalji lični razvoj u oblasti upravljanja ljudskim resursima.
- Vest o novom vršnjačkom edukatoru se postavlja na sajt Centra za razvoj karijere, zajedno sa fotografijom i kratkom biografijom, što svaki edukator može predstaviti linkom u svojoj radnoj biografiji i na *LinkedIn* profilu.
- Vršnjački edukator je u obavezi da odredi nedeljni termin u trajanju od jednog sata, tokom koga će obavljati edukaciju studenata do kraja svojih studija. U tom terminu se ne obavlja standardno dežurstvo svake nedelje, već se edukatori angažuju samo kada se javi student kome je potrebna pomoć u izradi radne biografije. Ovo je neophodno zbog činjenice da su i sami edukatori studenti sa svojim obavezama u vezi nastave, što ne sme biti ugroženo ovakvim njihovim angažmanom.
- Međutim, mnogi od edukatora nastavljaju da rade sa studentima i nakon završetka svojih studija, kao svojevrсна zahvalnost obrazovnoj ustanovi i mentoru na ovakvoj obuci. Zbog toga je uveden novi vid njihovog angažmana - "master edukatora". Oni preuzimaju ulogu prvog mentora: dočekuju nove kandidate za vršnjačku edukaciju i zajedno sa glavnim mentorom obavljaju njihovu osnovnu obuku, a potom ih regularno mentoriju dok ne procene da su u potpunosti savladali potrebnu sposobnost edukacije na osnovnom nivou. Zatim kandidate preuzima glavni mentor (HR profesor) i obuka se nastavlja na istovetan način dogod kandidat nije sposoban da dva puta zaredom vodi vršnjačku edukaciju bez ikakve intervencije glavnog mentora.
- Pandemija Covid-19 je tokom 2020. godine grubo prekinula proces vršnjačke edukacije, ali je omogućila nezabeleženu pojavu *online* obuka i sastanaka, što je uslovljeno tehnološkim razvojem internet platformi (*Google Meets, MS Teams, Zoom*, itd.) kao i promenom svesti korisnika. Danas je u ponudi hibridni model vršnjačke edukacije – studenti mogu raditi sa edukatorima *onsite* ili *online*, što zbog njihovih obaveza čini proces efikasnijim. Pored toga, obuka vršnjačkih edukatora se može obavljati i po hibridnom modelu, kada kandidat ili student ne mogu da stignu na fizičku lokaciju iz bilo kog razloga. Odlučnost i istrajnost na putu karijernog razvoja kandidata se svakako moraju podržati, jer:

U svakom trenutku imamo dva rešenja:

Da zakoračimo napred u razvoj ili da se vratimo unazad u sigurnost!

Abraham Maslow

4. PRIJAVA ZA POSAO

Prijava za posao je završni korak u procesu regrutovanja ljudskih resursa. Predstavlja lični dokument, u elektronskom ili štampanom obliku, kojim se kandidat javlja na konkurs za upražnjeno radno mesto u određenoj organizaciji (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Prijavu za posao čine dva aplikaciona dokumenta: **radna biografija** i **propratno (motivaciono) pismo**. Zbog toga je od suštinske važnosti obratiti pažnju na način prijave kandidata, što je uvek naglašeno u tekstu oglasa za posao.

- Ukoliko je navedeno da „*Prijavu za posao treba poslati ...*“, poslodavac očekuje da zainteresovani kandidati pored svoje radne biografije pošalju i propratno pismo, jer ta dva dokumenta zajednički čine prijavu za posao koja u ovom slučaju predstavlja i zajednički pojmovni sinonim.
- Tamo gde se u oglasu ne koristi objedinjeni naziv prijave za posao, već se specifično navode potrebni aplikacioni dokumenti („*Vašu radnu biografiju treba poslati ...*“ ili „*Vašu radnu biografiju i propratno pismo treba poslati ...*“), potrebno je dostaviti tačno ono što poslodavac zahteva.

4.1. RADNA BIOGRAFIJA

Radna (profesionalna) biografija je aplikacioni dokument koji sadrži pregled svih relevantnih podataka kandidata koji traži posao ili akademsko usavršavanje. Shodno tome, njena osnovna namena je da informiše poslodavca ili instituciju o pogodnosti datog kandidata za: a) konkurs na oglašeno radno mesto, b) radnu praksu u organizaciji, c) posleddiplomske studije, ili d) studijski boravak u inostranstvu (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Upravo u ovome se krije svrha radne biografije koja sama po sebi ne može da obezbedi dobijanje posla, već predstavlja sredstvo koje treba da obezbedi razgovor za posao sa poslodavcem. Kao što to kaže jedna slikovita metafora u knjizi *Razvoj karijere i poslovnih veština* (Đorđević Boljanović i dr, 2023):

„Zamislite da želite da se bavite pevanjem i glumom ali morate nevoljno da radite fizički posao da biste preživeli. Svakoga dana, nakon dolaska sa posla, kada pustite glas i utonete u emocije ponese vas samo jedna misao – da se bavite onim što volite. Znae da je jedini način da vas neko čuje i primeti odlazak na audiciju. Radna biografija je samo ulaznica za audiciju, karta u jednom pravcu koja će vas dovesti do vašeg Brodveja.“

U ovoj metafori se krije i ključna osobenost funkcije radne biografije. Ona mora biti takva da u mnoštvu pristiglih prijava za posao zainteresuje svakog regrutera da lično upozna kandidata. Pritom, dokument mora da sadrži adekvatno strukturirane, relevantne i atraktivno prikazane podatke koji će potvrditi visoku stručnu i ličnu podobnost kandidata prema opisu upražnjenog radnog mesta koje je dato u oglasu za posao. Dakle, ako ste rešili da kupite kartu za audiciju kod poslodavca (konkurs za posao), budite sigurni da ste odabrali adekvatno prevozno sredstvo (radna biografija) koje zaista može da vas doveze do željene odrednice!

U zavisnosti od namene, razlikuju se dva tipa radne biografije, **CV** i **rezime**.

- CV predstavlja skraćenicu kovanice *Curriculum Vitae*, koja je početkom XX veka stvorena kao sinonim prijave za posao i u doslovnom prevodu sa latinskog jezika znači „Tok (mog) života“ (Oxford English Dictionary, 2020). Danas, CV predstavlja oblik radne biografije koji pokazuje celokupan hronološki prikaz svih elemenata toka života jednog kandidata kao što su obrazovanje, radno iskustvo i prakse, studentske aktivnosti, lične osobine, interesovanja, nagrade i druge detalje od važnosti za predstavljanje poslodavcu. Koristi se kao osnovni aplikacioni dokument za traženje posla u većem delu sveta, osim u pojedinim zemljama engleskog govornog područja gde se zbog obimnosti prikaza detalja CV prvenstveno koristi u akademske i naučne svrhe (poslovi, projekti, stipendije, članstva, itd). Zbog toga, opšta poruka minimalizma gde manje predstavlja više (*less is more*) nije u potpunosti primenljiva za CV koji treba da sadrži sve relevantne podatke od važnosti za poslodavca, spram instrukcija datih u oglasu za posao (Swartz, 2024).
- Rezime (*résumé*) je naziv koji je nastao do francuske reči *Résumer* što znači „Sumirati“. Vezuje se za Leonadra da Vinčija koji je 1480. godine napravio prvi ovakav aplikacioni dokument, tako što ga je sažeo na svega 10 ličnih sposobnosti kada je tražio i potom dobio posao na dvoru Ludovika Sforce, tadašnjeg vladara Milana (Letters of Note, 2012). Dakle, rezime predstavlja skraćenu verziju radne biografije koja se prvenstveno odnosi na radno iskustvo i obrazovanje kandidata koji su relevantni za upražnjeno radno mesto koje je oglašeno. Ideja je da, zbog velikog broja prijava, regruteri procenjuju podobnost kandidata na osnovu aplikacionog dokumenta koji sadrži samo one lične podatke koji su neophodni za obavljanje budućeg posla i shodno tome prikazani u formi kraćeg karijernog sažetka (*short career summary*). U pojedinim zemljama engleskog govornog područja (npr. SAD, Kanada), rezime predstavlja osnovni tip radne biografije koja se koristi isključivo za poslovno regrutovanje. Izuzetak je frankofona provincija Kvebek (Quebec) u Kanadi, gde se rezime i CV podjednako koriste za sve oblike regrutovanje (Swartz, 2024).

Pošto je radna biografija ogledalo kandidata prema poslodavcu, način pisanja, dužina i izgled dokumenta ukazuju na adekvatnost kandidata. Zbog toga se važnost ovih elemenata u procesu regrutovanja nikako ne može ignorisati.

4.1.1. Izgled radne biografije

Izgled radne biografije se ne odnosi samo na vizualni prikaz već i na organizovanost i naglašavanje informacija koje se ovim dokumentom upućuju poslodavcu (Kennedy i Ferguson, 2009). U tom smislu razlikujemo tri elementa koji definišu izgled svake radne biografije: način pisanja, dužina i izgled dokumenta (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

4.1.1.1. Način pisanja

Redosled pisanja

Radna biografija se piše *obrnutim hronološkim redosledom*, koji predstavlja standardni (zlatni) standard u praksi. To znači da se u svakoj sekciji aplikacionog dokumenta prikazuju informacije počevši od poslednjeg (najnovijeg) idući ka starijim iskustvima. Dva su razloga za to.

- Za pojedina upražnjena radna mesta, posebno u danas atraktivnim industrijama i poznatim organizacijama, poslodavci dobijaju od više desetina do više stotina prijava za posao. Zbog toga regruteri žele da vide najvažnije podatke na samom početku svake sekcije (dakle, obrnuto hronološki), umesto da iščitavaju manje relevantne rečenice i pasuse teksta u hronološkom nizu počevši od nastarijih iskustava. Logika je očigledna – ako vi regrutujete univerzitetske diplomce za buduće HR osoblje u organizaciji od najveće važnosti će biti informacija o njihovom formalnom i profesionalnom obrazovanju u oblasti upravljanja ljudskim resursima, a ne tip i obrazovni profil srednje škole ili pak kursevi u letnjim školama starih zanata. Prosto rečeno, vi nemate vremena da čitate dokumenta epskog narativa kada je pred vama hrpa radnih biografija koje se moraju detaljno pregledati i proceniti radi dalje selekcije prijavljenih kandidata u vašoj organizaciji.
- Format napisanog mora biti lak za uočavanje (*easy-to scan*), što pored navedenih informacija o vrsti i načinu prikazivanja iskustva podrazumeva i navode u kom vremenskom periodu je ostvareno, čime se u potpunosti ilustruje standard obrnutog hronološkog redosleda. Na ovaj način se optimizuju celokupni podaci o kandidatu, kako za regrutera ukoliko lično pregleda prispele radne biografije tako i za ATS ukoliko se isti koristi kao deo informacionog sistema za potrebe regrutovanja kandidata.

Istorijat mobilnosti

Radno iskustvo se obavezno dokumentuje kroz trend (obrazac) koji pokazuje *istorijat mobilnosti kandidata* po: a) vertikali, kao hijerarhijsko napredovanje kroz više pozicije u organizacionoj strukturi i/ili b) lateralno (bočno), kroz uvećanje poslovnih uloga i odgovornosti i time sticanje novih iskustava na istom hijerarhijskom nivou, čak i kada to ne podrazumeva nove pozicije u organizacionoj strukturi. Ovo je takođe zlatni standard radne biografije, počevši od Web 1.0 epohe prvog internet regrutovanja (do 2004. godine), preko Web 2.0 epohe sa interaktivnim društvenim mrežama

(2004-2016. godine) do Web 3.0 epohe (posle 2016. godine) sa širokom primenom veštačke inteligencije u svakom segmentu poslovanja i društva (Kennedy i Ferguson, 2009; Choudhury, 2014; Investopedia, 2024).

Ilustracija istorijata mobilnosti u radnoj biografiji je data kroz primer rane karijere HR profesionalca. Novozaposleni je počeo da radi u Odeljenju za trening i razvoj zaposlenih HR sektora. U početku je prošao sistem obuka za internog trenira (*Train-the-Trainer*) i počeo da realizuje obuke različitim ciljnim grupama zaposlenih. Vremenom, počinje da učestvuje u stvaranju trening plana za celu organizaciju i da se bavi nalaženjem eksternih nosilaca specijalizovanih obuka (agencije, pojedinci), kao i stvaranjem internih obuka koje su posebno prilagođene zaposlenima i poslovnom procesu (*tailored trainings*). Nakon uspešnog dvogodišnjeg rada pored navedenih dužnosti dobija zadatak stvaranje koncepta i primene ličnih razvojnih planova rukovodilaca osnovnog i srednjeg nivoa, kao deo projekta uvođenja „Integrisanog sistema za upravljanje radnim učinkom i razvojem zaposlenih“. Suštinski, naš HR profesionalac dobija dodatna zaduženja, tj. „poslovni ranac“ koji služi kao *In situ* provera sposobnosti (radnog učinka i potencijala) potrebnih za narednu ulogu u organizacionoj hijerarhiji (Charan i dr, 2011), koja će pored treninga podrazumevati i razvoj zaposlenih. Čak i ako nova uloga ne znači vertikalno napredovanje (novo radno mesto) već samo dodelu dodatnih radnih odgovornosti uz adekvatnu reviziju naknade i beneficija, ona predstavlja kvalitativni iskustveni skok u HR karijeri što se mora eksplicitno prikazati u radnoj biografiji ovog kandidata.

Zbog toga, ilustrovani prikazi karijernog puta u organizacijama (*career paths*) imaju pored vertikalnih i bočne linije koje povezuju postojeću sa mnogim drugim pozicijama koje se nalaze na istom hijerarhijskom nivou⁵. To znači, da se radna karijera zaposlenog ostvaruje kako vertikalnim napredovanjem u organizacionoj strukturi tako i bočnim „pomeranjem“ ka novim profesionalnim iskustvima, bilo da se proširuje obim odgovornosti u okviru istog radnog mesta (npr. projektnim radom) ili se popunjava neka druga pozicija istog hijerarhijskog nivoa u organizaciji.

Izražavanje

Kada je u pitanju profesionalno izražavanje kandidata, tri potencijalna problema koji se najčešće sreću jesu format, gramatika i pravopis (Indeed, 2023).

- Loše *formatiranje* onemogućava lak i pregledan pristup podacima iz radne biografije. Zbog toga je neophodno držati se obrasca prikazivanja informacija, koje moraju biti pregledne i napisane u pravoj meri kako bi regruter stekao pozitivan utisak o kandidatu. Šta to znači u praksi? Prilikom sastavljanja radne biografije postaviti osnovnu strukturu sadržaja koja će postati standardni obrazac za popunjavanje relevantnim podacima iz ličnog iskustva. Ukoliko se piše CV, struktura će biti mnogo šira od rezimea i zato je potrebno da pruža sve potrebne informacije. O tome će biti mnogo više reči u nastavku ovog poglavlja knjige.

⁵ U organizacijama se često pod ovim pojmom podrazumeva isti „platni razred“, što je uglavnom tačno u smislu strukture ali se može bitno razlikovati u naknadama i beneficijama spram odgovornosti i doprinosa koji to rano mesto ima za celokupno poslovanje.

- Sa druge strane, (ne)odgovarajuća *gramatika* i *pravopis* proizvode dvostruki efekat na poslodavca. Ukoliko u dokumentu postoje greške ovog tipa, to automatski odvlači pažnju regrutera i dovodi u pitanje posvećenost kandidata. Logika kaže da osoba koja zaista želi nešto da postigne uložiće svaki napor da to zaista ispuni i ako se radi o tekstu dokumenta kao deo prijave za posao pregledaće napisano pre nego ga pošalje. Međutim, još je štetnija sumnja da se možda radi o „funktionalno nepismenom“ kandidatu sa slabim pisanim i usmenim izražavanjem, što može dovesti do trenutne diskvalifikacije u procesu regrutovanja.

Pored navedenih, postoje još dva standarada kada je u pitanju izražavanje kandidata (Talabi, 2015; Đorđević Boljanović i dr, 2023).

- Radna biografija se piše u *trećem licu jednine* (nikako u prvom licu), koristeći isključivo neutralni oblik trećeg lica. U prvi plan se ne ističe vršilac radnje već podaci važni za nečije vrednovanje i rangiranje pri izboru za određeni posao. Ovo se naročito oslikava u navodima ličnih osobina kandidata gde se pridevi pretvaraju u imenicu (npr. „komunikativna“ u „komunikativnost“ ili „komunikacija“). Smisao ovakvog načina predstavljanja je u iskazivanju etičnosti – kandidat piše o sebi kao da je to radna biografija nekog drugog što čitaocu pruža sliku objektivnosti i profesionalizma kroz prilagodljivost podataka tipu posla i industriji.
- Obzirom da se u radnoj biografiji ne koristi prvo lice jednine, svakako se ne koriste ni *lične zamenice* (pogotovu oblici zamenice „Ja“). Pored toga što prvo lice upotpunjeno ličnim zamenicama može zvučiti pretenciozno, kao lični hvalospev, odaje i utisak lične subjektivnosti gde kandidat ne govori o sebi realno već kao „trgovački putnik“ koji je spreman na sve da bi ostavario lični cilj. Ovo je pogotovu bitno prilikom prijave za više pozicije u organizacionoj hijerarhiji gde se ne toleriše ovakav način predstavljanja.

Međutim, važno je napomenuti da u pojedinim anglofonim zemljama gde se kao radna biografija prvenstveno koristi rezime (a ne CV), ova dva standarda su se izjednačila sa suprotnim načinom izražavanja. Postalo je sasvim prihvatljivo da se u rezimeu umesto trećeg lica može koristiti i prvo lice jednine sa ličnim zamenicama, čime se takođe izgubila razlika u odnosu na propratno pismo (drugi dokument prijave za posao). Jedino što je postalo bitno jeste da dokument zainteresuje regrutera da se opredeli za dalji proces selekcije nosioca opredeljene radne biografije (Talabi, 2015).

4.1.1.2. Dužina dokumenta

Kao što smo već napomenuli, svrha radne biografije je da poput „karte za audiciju“ kandidatu obezbedi razgovor za posao sa poslodavcem. Takođe, veliki broj prijava koje pristižu za mnoge oglašene pozicije u organizaciji često pravi „CV čepove“ u folderima računara i na radnim stolovima regrutera. Pored načina prikazivanja relevantnih informacija o sebi, aplikacioni dokument mora imati optimalnu dužinu. Šta to u praksi znači?

- Radna biografija ima ulogu čikalice (*teaser*) prema poslodavcu, što se najbolje očitava u prevedenom značenju ove imenice sa engleskog jezika koja podrazumeva reklamu za proizvod koja podstiče interesovanje dok ostaje zagonetna (Oxford Learner's Dictionaries, 2023). Dakle, potrebno je reći dovoljno o sebi da se ilustruje podudarnost spram uslova konkursa za posao, ali ne svaki detalj da se ne izazove zamor prilikom čitanja. Povrh toga, „zagonetnost“ dokumenta predstavlja pravilan odabir informacija koje će zainteresovati regrutera, kao i način njihovog prikaza kojima će kandidat usmeriti interes prema detaljima koje želi da istakne. Kao u sportu – ako igrate na domaćem terenu koji odlično poznajete (podaci koje navodite o sebi) i pred vašom publikom koja vam bodrenjem daje „vetar u leđa“ (način na koji to prikazujete), vi imate prednost jer unapred kreirate narativ vaše radne biografije ostavljajući regruteru samo da uočava i beleži vaše navedene „tragove pokraj puta“.
- Kada je reč o početnicima, sa malo ili bez radnog iskustva, radna biografija ne sme biti duža od jedne strane. Većina HR profesionalaca se slaže da ovaj dokument za sve kandidate ne treba da bude duži od dve strane (sa izuzetkom npr. akademskog CV-a). To je pored neophodnog jasnog i konciznog načina izražavanja kandidata uslovljeno i pomenutim opterećenjem regrutera brojem prijava koje konstantno pristižu za svaku oglašenu poziciju. U takvim situacijama, najmanje odstupanje od očekivanog standarada, kao npr. prevelika dužina dokumenta, može značiti odbacivanje prijave za posao.

Svako od nas može dugo pričati o sebi i što je veći interes druge strane sve smo spremniji da iznosimo više detalja. Međutim, ovo je obrazac komunikacije koji važi za drugi korak popunjavanja pozicija – razgovor za posao. Da bi bili sigurni koliki obim informacija u radnoj biografiji je optimalan za oglašenu poziciju, potrebno je primeniti konceptualni pristup. Kako?

Prilikom razgovora za posao, procenjivači najčešće na početku daju nekoliko minuta vremena kandidatu da se predstavi. Ovo je prilika da se celokupna radna biografija prikaže kroz kratak sažetak koji će obuhvatiti samo ono što je apsolutno najvažnije, po izboru samog kandidata. Odatle treba krenuti i kada se piše radna biografija, odgovorom sebi na sledeća dva pitanja.

- Šta je apsolutno najvažnije da napišem o sebi? Drugim rečima, ovo je „skelet“ vašeg dokumenta i ako bilo šta od toga izostavite, to jednostavno neće biti *vaša* radna biografija. Ponekad je potrebno da uklanjamo površinske slojeve naše svesti kako bismo uočili ono što predstavlja suštinu našeg predstavljanja – ko smo mi? Dakle, morate odvojiti vreme da promislite i postavite okvir vašeg pisanog predstavljanja poslodavcu.

- Na koji način ću to predstaviti – šta konkretno, koliko detaljno, kojim redosledom? Cilj je usmeriti pažnju regrutera na ono što želite da istaknete, na vaše „tragove pokraj puta“. Kao dobar ribar koji tačno zna gde će spram kretanja ribe u moru baciti udice svog parangala, tako i kandidat mora jasno istaći ono što ga čini relevantnim za poslodavca, tj. postaviti „udice“ u svojoj radnoj biografiji.

Odgovore na ova pitanja možete sebi zapisati kao koncept (skicu) i potom krenuti da unosite sve relevantne podatke u obrazac radne biografije sa kojim ćete se upoznati u daljem nastavku ove sekcije.

4.1.1.3. Izgled dokumenta

Kako treba da izgleda radna biografija?

Pre nego počnete da pretražujete internet ili prelistate stranice ove knjige do CV obrazaca studenata sa različitih studijskih programa Univerziteta Singidunum, postavite osnovu izgleda vaše buduće radna biografije. Svaki pisani dokument treba da ima standardizovan format sa sledećim elementima.

- *Veličina naslova, podnaslova i teksta:* najvažniji efekat veličine slova predstavlja čitljivost dokumenta. Određivanje veličine počinje od navedenih podataka u sekcijama radne biografije koji moraju biti dovoljno rezgovetni da se regruter ne napreže prilikom čitanja. Standardna veličina slova u tekstu je „12“, kao što je to slučaj u mnogim formalnim dokumentima (npr. diplomski, master i doktorski radovi). Može se koristiti i manja veličina slova, radi uštede prostora ukoliko dokument obiluje podacima, kao npr. „11“, ali nikako ne treba ići ispod veličine „10“. Što se tiče podnaslova, preporuka je da se koristi veličina slova „14“ ili ista kao tekst, npr. „12“, ali sa boldovanim slovima čime se ističe njihova hijerarhija u dokumentu. Naslovi pak treba da budu u veličinama „14“, „16“ ili „18“ (u zavisnosti od odabrane veličine podnaslova), pri čemu je ime kandidata uvek prikazano na proćelju i najvećim slovima što takođe treba uskladiti spram veličine ostalih slova u dokumentu. Formatiranje knjiga može da bude dobar pokazatelj!
- *Margine:* tekst u radnoj biografiji se obićno poravnava sa leve strane, mada može i sa obe strane kada se želi postići efekat „bloka“ ili „šlajfne“ svake sekcije radne biografije. Ukoliko to vizuelno odgovara, određeni podaci se mogu poravnati i po sredini, kao npr. kada je ime kandidata na sredini začelja dokumenta, pritom se i sekcija sa lićnim podacima (ispod imena) može takođe centrirati na isti naćin.
- *Razmaci između redova teksta* moraju koristiti redovan prored za ceo dokument. Obićno je to velićina 1,0 – 1,15 što se definiše u meniju MS Word programa. Pored toga, da bi se razmaci još efektivnije koristili kao separatori teksta mogu se oznaćiti željene linije ili pasusi (*highlight*), desnim klikom miša se na padajućem meniju u sekciji *Paragraph* nalazi skala za razmak (*Spacing*) gde se precizno određuju željeni proredi pre i posle oznaćenog dela teksta. Velićina „12“ na ovoj skali odgovara jednom celom proredu, što je ekvivalent kao da smo pritisli „Enter“ na tastaturi raćunara. Shodno tome, velićina „6“ odgovara 0,5 proreda, dok „18“ predstavlja 1,5 prored i tako redom na ovoj skali.

- *Korišćenje opredeljenog fonta slova* u radnoj biografiji je zasnovano na dva osnovna pravila. Prvo je da nikada ne treba koristiti različite fontove u istom dokumentu. Sa jedne strane ovo ukazuje na nedovoljnu posvećenost kandidata koji se nije potrudio da standardizuje tip slova u tekstu, dok sa druge strane aludira da je dokument bez promišljanja „sklepan“ iz više različitih izvora informacija. Šta god da je razlog, ovo ostavlja loš prvi utisak o kandidatu. Drugo pravilo se tiče izbora fonta kao elementa „ličnog brendiranja“. To što se *Times New Roman* koristi kao standardizovani font u formalnim dokumentima ne znači da svaka radna biografija mora imati isti tip slova. Preporuka je da se odabere grafički jasan i privlačan font koji je po meri samog kandidata. Na taj način se posredno šalje poruka o sebi, poput svojevrsnog neverbalnog simbola.
- *Isticanje reči* u tekstu kroz **bold** i *italic* se koristi samo izuzetno. Bold je prvenstveno predviđen za podnaslove, naslove ili ključne reči, kao element jačeg naglašavanja. Italic se uglavnom koristi kao zamena za navodnike (prilikom naziva studijskih programa, obuka, strane reči, imena, itd) i predstavlja element umerenog naglašavanja. Treba izbegavati podvučeni tekst (underline) jer je zamoran za čitanje i negativno utiče na razumevanje teksta (Obendorf i Weinreich, 2003), a pritom se najčešće pojavljuje u aplikacionim dokumentima kao link. Takođe treba izbegavati upotrebu velikih slova (CAPS) jer predstavljaju simboličku zamenu za povišen ton u usmenom razgovoru (vika), što se čak namenski koristi prilikom pisanja pojedinih tekstova (Velocity, 2023). Dakle, radna biografija se ne sme pretvoriti u audio-vizualni performans sa simboličkim elementima psihodelije, čak i ako je to urađeno nenamerno iz puke neobaveštenosti.
- *Header* dokumenta se može koristiti za predstavljanje ličnih podataka. To je posebno korisno kada kandidat želi da „upakuje“ svoju radnu biografiju na samo jednu stranu, jer ovakav prikaz značajno štedi prostor. Pored toga, lični podaci u *header*-u mogu povećati vizuelnu privlačnost dokumenta ukoliko su obogaćeni grafičkim elementima kao što su: separator u vidu linije ili šljafne, atraktivan font, promena veličine slova (obično manja) i/ili promena boje.
- *Slika (fotografija) kandidata* predstavlja poseban detalj u radnoj biografiji. Ne postoji jasan stav kod regrutera u pogledu toga da li je slika poželjna ili ne. Međutim, obzirom da svaka slika „govori 1000 reči“ i da čovek nije bezlična krypto-masa, moje profesionalno iskustvo govori da mnogi regruteri pozitivno reaguju na postojanje slike u radnoj biografiji. Pritom, način na koji je slika urađena jako puno govori o kandidatu, pre nego se započne čak i sa brzim pregledom podataka kojima se utvrđuje kvalifikovanost za oglašenu poziciju. Pored izgleda kandidata, najveći utisak ostavlja profesionalnost i prilagođenost slike nameni. Pošto je neophodno da slika bude realni pokazatelj lika kandidata, glava treba da zauzme 60-70% prostora, obično u portret formatu i da se od tela vidi samo gornji deo ramena. Moraju jasno biti istaknuti veličina, oblik i izraz lica, očiju, usta i sl, koji svojom neverbalnom mimikom daju prvi utisak o kandidatu. Večno pitanje je da li treba imati osmeh na formalnoj fotografiji koja se koristi prilikom zapošljavanja? Odgovor možemo naći u psihologiji osmeha – iskreni osmeh (a ne izveštačeni „Say cheese“) proizvodi pozitivne emocije i omogućava

osobi da bude više poštovana i voljena u društvu (Pawsitively4Pink, 2024). Ako vaš osmeh, koji će pritom usloviti i ostatak izraza vašeg lica, omogućava dodatni „+“ u načinu na koji vas doživljavaju ljudi kada im se obraćate sa slike, zašto se ne biste osmehnuli? Iskreno, odmereno i profesionalno, spram date prilike. Dakle, bez poziranja, prenatrpane šminke i nakita, kao i oskudne garderobe (npr. gola ramena i dekolte na odeći). Pored toga, fizičko okruženje oko kandidata na slici mora biti prikladno, nikako preuzeto sa proslava i ostalih društvenih aktivnosti. Ako želimo profesionalnost u ophođenju potencijalnog poslodavca prema nama, mi prvi treba da pokažemo profesionalnost u načinu na koji prezentujemo sebe. I poslednje, ali ne manje važno – može se promeniti boja pozadine na slici ili ukloniti neželjeni detalj na licu ili odeći, ali nikako se ne sme retuširati sopstveni lik promenom osnovnih crta (fizionomija) lica. To se smatra prevareom!

Međutim, kada je u pitanju poželjnost slike u radnoj biografiji kandidata, sa stanovišta radnog zakonodavstva postoji bitna razlika između pojedinih zemalja u svetu. U anglofonim zemljama kao što su SAD, UK i Irska, slika nije dozvoljena jer podleže striktnim zakonima o sprečavanju diskriminacije. Organizacije moraju biti u stanju da dokažu odsustvo bilo kakve neravnopravnosti u regrutovanju i selekciji kandidata po osnovu rase, pola, starosti, izgleda i sl. Zbog toga se u ovim zemljama, iz čiste predostrožnosti, ne smeju prikazati fotografije kandidata za posao u radnim biografijama bilo da je to CV ili rezime. Jedini izuzetak čine specifične profesije za koje izgled i dob kandidata predstavlja osnovne kriterijume prilikom popunjavanja pozicija, kao npr. za manekene, glumce, itd (Novoresume, 2023). To međutim ne važi za društvene mreže, ne samo u ovim zemljama već i globalno, jer se masovno koriste u procesu internet regrutovanja i prepune su fotografija potencijalnih kandidata. Paradoks savremenog multimedijalnog sveta u kome živimo!

4.1.2. Sadržaj radne biografije

Od čega treba da se sastoji radna biografija? U nastavku teksta opisaćemo sve elemente sadržaja radne biografije, predstavljene u formi CV-a.

4.1.2.1. Lični podaci

Najčešća greška kod mladih tražilaca posla jeste da svoje ime i prezime prikazuju kao navod u sekciji sa ličnim podacima, nekada čak i nenaglašeno, dok u zaglavlju dokumenta često velikim, boldovanim i/ili italiziranim slovima navode *Curriculum vitae*. Zašto je to pogrešno?

Mi se svakako ne zovemo *Curriculum vitae* i regrutere neće impresionirati to što je kandidat na najpreglednijem mestu i istaknutim slovima naveo latinsku kovanicu koja označava radnu biografiju, umesto svog imena i prezimena. U neprekidnom moru prijava za posao, regruteri su razvili sposobnost da za najkraće vreme „skeniraju“ radne biografije i odbace sve što je neprikladno. Ako umesto imena i prezimena kandidata prvo uoče *Curriculum vitae*, čak i ako je to u formi vizuala podignuto u *header*, smanjuju se šanse da će nastaviti sa čitanjem dokumenta.

Druga greška je nepoznavanje koji lični podaci su suštinski bitni regruterima. Pokušaj da se navođenjem svih podataka o sebi ostavi upečatljiv utisak na samom početku samo ometa brz pregled dokumenta i time pravi suprotan efekat. Šta se obično navodi od ličnih podataka?

- Datum i mesto rođenja. Pokazuje životnu dob i može biti jedan od uslova na konkursima za posao, pogotovu za početne pozicije koje su prevashodno namenjene studentima i novim diplomcima. Ovim se ukazuje i na društvenu sredinu iz koje potiče kandidat obzirom na globalno povezano tržište rada sa ogromnom raznolikošću radne snage (multikulturalizam). Međutim, ovi lični podaci nisu neophodni za regrutere u organizacijama zbog već pomenute Opšte uredbe o zaštiti podataka o ličnosti (*GDPR*) i kandidati ih često izostavljaju iz svojih ličnih biografija.
- Adresa stanovanja. Predstavlja trenutno mesto stanovanja. Nije bitno da li je kandidat rođen na adresi na kojoj je prijavljen jer se trenutno prebivalište uvek koristi kao formalni kontakt sa poslodavcem. Nikako ne stavljati adresu na kojoj smo retko (jer nam to stoji u ličnoj karti) i gde se poštanske pošiljke slažu na gomilu dok ih neko u jednom trenutku ne otvori i pročita. Ponuda za posao (*letter of offer*) se može poslati poštom i pritom se kandidatu daje određeni rok (obično par nedelja) da se opredeli spram ponude. Šta ako je propuštena sjajna karijerna prilika jer smo zbog pogrešne adrese stanovanja zakasnili da odgovorimo na pismo ponude?
- Kontakt telefon. Poput prethodnog navoda i ovde je neophodno navesti samo onaj telefonski broj na kome smo stalno dostupni. To može biti broj fiksnog telefona ukoliko veći deo dana provodimo na datoj lokaciji (npr. radom od kuće), ali je kod većine ljudi to ipak broj mobilnog telefona. Drugi problem kod fiksnog broja jeste ko će se javiti na poziv? Regruteri najčešće obavljaju prvi fizički kontakt pozivanjem kandidata, bilo da je u formi razgovora u vezi posla ili testiranja u vidu provere znanja engleskog jezika zbog rada u multinacionalnim kompanijama. Ukoliko se javi neko od ukućana ko ne može adekvatno da odgovori na poziv, možda čak i drugi put nakon ponovljenog poziva od strane regrutera – propuštena je još jedna karijerna prilika!
- E-mejl adresa. Mora biti primerena i funkcionalna. U nastavku teksta koji govori o slanju radne biografije detaljno ćemo opisati šta tačno znači primerenost e-mejl adrese sa koje se šalje prijava za posao. Funkcionalnost podrazumeva da nam ta adresa mora biti dostupna tokom „24/7“, na dohvat ruke (mobilni telefon, lični računar) i da se pristigla pošta redovno proverava. Ovo je posebno bitno kod kandidata koji zbog prirode svog posla veći deo vremena provode na e-mejl adresi poslodavca, a prijavljuju se za posao sa svoje lične adrese. Kao i kod prethodna dva navoda, poslovne prilike su poput vetra – brzo dođu ali jednako brzo i odu ako se ne iskoriste.

- Adresa profila kandidata. Odnosi se na profil koji bi svaki student ili diplomac trebao da ima na društvenoj mreži koja se koristi za internet regrutovanje. Preporuka je da se obavezno kreira *LinkedIn* profil o čemu smo detaljno pisali u prethodnom tekstu ovog poglavlja knjige. U tom slučaju, dovoljno je u sekciji sa ličnim podacima postaviti link kao digitalnu referencu u obliku prečice prema vašem profilu na društvenoj mreži.

4.1.2.2. Obrazovanje

Za mlade kandidate, ovo je prva sekcija koju treba istaći u svojoj radnoj biografiji. Razlog je jednostavan – oni su na početku poslovne karijere i malo ko je imao radnog iskustva, čak i stručnih praksi. Zbog toga je obrazovanje jedan od opredeljujućih faktora kada regruteri pregledaju pristigle prijave za posao, tim pre jer pokazuje podudarnost kandidata osnovnim zahtevima upražnjenog radnog mesta.

Ukoliko kandidat nema stečeno profesionalno obrazovanje, koje nije predviđeno nastavnim planom i programom studija (obuke, specijalizacije), onda se u ovoj sekciji koja je naslovljena sa „Obrazovanje“ (istaknuto boldom i/ili velikim slovima) navode samo podaci iz visoke i srednje stručne spreme kandidata. Podatke treba prikazati *obrnutim hronološkim redom*, svedeno, jasno i precizno (moraju tačno odgovarati navodima sa obrazovnih sertifikata), navodeći na sledeći način:

Fakultet, Univerzitet	period (godine upisa - završetka)
Studijski program / Smer (Modul)	
Gimnazija / Srednja škola	period (godine upisa - završetka)
Smer / Obrazovni profil	

Kada je u pitanju visoko obrazovanje, prosečna ocena se može navesti samo ako je izuzetna (> 8.0), isto kao i postojeća stipendija (od kog fonda/organizacije), ukoliko smatrate da spram date situacije ti podaci mogu doprineti boljem utisku kod regrutera. Što se tiče srednjeg obrazovanja, neophodno je obratiti pažnju na podudarnost podataka – smer se navodi samo kod završene gimnazije a obrazovni profil kod završene srednje škole, što se jasno vidi iz obrazovnih sertifikata.

Ukoliko je kandidat pored akademskog stekao i profesionalno obrazovanje, sekcija „Obrazovanje“ se može podeliti na dve podsekcije (istaknute boldom, kao podnaslov), na sledeći način:

Formalno obrazovanje, gde se navode podaci po gore opisanom obrascu za visoku i srednju stručnu spremu.

Profesionalno obrazovanje, gde se navode podaci na sledeći način:

Naziv obuke / specijalizacije	period (godina/e pohađanja)
Izvođač (pun naziv)	

4.1.2.3. Radno iskustvo i prakse

Kako protiče vreme i stičemo mnogobrojna radna iskustva, ova sekcija će u jednom trenutku preći na prvo mesto, umesto sekcije obrazovanja. Međutim, za mlade kandidate, pogotovu studente, dobro je da barem postoji. Često sam tokom rada na karijernom savetovanju studenata bio svedok nedoumice da li je potrebno imati ovu sekciju u radnoj biografiji i šta je ovde moguće napisati, jer po rečima studenata: „Nisam nigde do sada radila“ ili „Bio sam do sada samo na praksi“!

Za regrutere je veoma bitno da vide kako je kandidat uporedo sa studiranjem imao određeno profesionalno iskustvo. Dakle, ova sekcija treba studentima da podvuče neophodnost sticanja radnog iskustva tokom studija, umesto da se tome posvete tek nakon diplomiranja. U današnjem VUCA poslovnom svetu (akronim okruženja koga karakterišu nepredvidivost, nesigurnost, kompleksnost i nedefinisanaost) i sa stalnim promenama bez presedana u istoriji ljudskog roda, skratio se vremenski rok u kome poslodavci očekuju da novozaposleni ostvare pun učinak dok su povećana očekivanja nivoa ličnih i profesionalnih sposobnosti sa kojima oni ulaze u organizaciju. To znači da je sve manje poslodavaca koji su spremni da prihvate mlade bez ikakve stručnosti i radnog iskustva i shodno tome da investiraju prilične resurse u njihov razvoj tokom dugačkih perioda probnog rada. Sve više se traži „Instant“ uloga u kojoj je novozaposleni spreman da za kratko vreme odgovori osnovnim zahtevima radnog mesta, često bez mentorskog rada i neposrednog nadzora. Daleko od postepenog sticanja radnog iskustva iz prethodnih generacija.

Dakle, ulog ne može biti veći i postavlja se logično pitanje – kako adresovati ovu sekciju? Na Univerzitetu Singidunum većina studijskih programa ima obaveznu stručnu praksu u minimalnom trajanju od 2 do 6 nedelja, što zavisi od samih programa. To su: Turizam, hotelijerstvo i ekonomije hrane i Farmacija kroz poseban istoimeni predmet koji samostalno nosi ESPB bodove. Poslovna ekonomija, Informacione tehnologije, Računarske nauke, Softversko i informaciono inženjerstvo, Životna sredina i održivi razvoj i Fizičko vaspitanje i sport imaju stručnu praksu integrisanu u okviru obaveznog predmeta Praktična istraživanja i poslovne veštine, zajedno sa teorijskom nastavom i završnim (diplomskim) radom. Redovno pohađanje ovakve nastave na svim studijskim programima neminovno usmerava studente ka stručnoj praksi. Bitno je da oni sami shvate značaj prakse i zaista se potrudu da iz toga izvuku najbolje iskustvo.

Pored toga, naš Univerzitet Singidunum ima nekoliko stotina ugovora o poslovnoj saradnji potpisanih sa različitim privrednim subjektima u Republici Srbiji, što između ostalog podrazumeva i mogućnost institucijalnog dobijanja stručne prakse za studente koji to ne mogu samostalno da obezbede.

Podatke o radnom iskustvu i/ili praksi takođe treba prikazati svedeno, jasno, precizno i *obrnutim hronološkim redom*, na sledeći način:

- | | |
|--|---------------------------------|
| Naziv organizacije | period rada / prakse (godina/e) |
| Naziv pozicije (hijerarhijski ili opisno) | |
| • Uloge i odgovornosti (samo ukoliko se mogu smisleno prikazati) | |

4.1.2.4. Studentske aktivnosti

Bez obzira da li su prethodno navedeni radno iskustvo i prakse, ova sekcija takođe pruža dobar uvid u sve aktivnosti kojima se kandidat bavio van programa studija. To može biti volonterski rad u bilo kojoj oblasti, učešće na različitim skupovima, razni oblici promocija, učešće na stručnim, naučnim ili društvenim projektima, međunarodna kulturna razmena, rad u studentskim udruženjima, itd.

Vrlo često studenti zanemaruju svoje vannastavne aktivnosti pa čak i radna iskustva, jer „To nije vezano za struku“ ili „To nije plaćeno angažovanje“, itd. Dešavalo se da osoba želi da započne karijeru u prodaji i marketingu, a „glupo joj je“ da navodi privremena i povremene poslove i aktivnosti kao što su kelnerica, promoterka pa čak i stjuardesa. Sve tri navedene uloge praktično predstavljaju posao komercijalnog saradnika u organizaciji, samo sa drugom ciljnom grupom i proizvodima, ali je servis (usluga) klijenata ista. Dakle, može li se dobiti bolja preporuka za ovakvu vrstu posla?

Podatke treba predstaviti po istom standardu kao i u prethodnim sekcijama, na sledeći način:

- | | |
|--|------------------------------|
| Oblik / Tip aktivnosti | period ostvarenja (godina/e) |
| Naziv organizacije | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Uloge i odgovornosti (samo ukoliko se mogu smisleno prikazati) | |

4.1.2.5. Lične osobine

Svaki oglas za posao obavezno sadrži informacije o ličnim osobinama, veštinama ili sposobnostima (u zavisnosti od toga kojim sinonimom ih poslodavci formulišu) u oglasu za posao. Međutim, mnogi kandidati ne posvete dovoljno pažnje ovoj sekciji koja je izuzetno važna poslodavcu, posebno regruterima iz HR sektora.

Da bi se smisleno popunila ova sekcija, treba početi od samospoznaje o tome ko smo mi, kako bi mogli efektivno da artikuliramo svoje lične osobine. Prilikom karijernog savetovanja i izrade radne biografije, obično postavim pitanje studentima:

*Koje su to vaše lične vrline (najmanje 3, a najviše 5),
koje ako ih ne biste imali to ne biste bili vi?*

Pored toga, predlog je da isto pitanje postavimo onima koji nas odlično poznaju (porodica, prijatelji, kolege). Pritom pominjemo isključivo naše vrline, jer radna biografija mora biti afirmativno napisana. Veoma je zanimljivo da se lične osobine koje mi o sebi napišemo često ne preklapaju u određenoj meri sa onim što su napisali naši najbliži. Zašto?

Mnoge naše sposobnosti koje svakodnevno ispoljavamo duboku su utkane u karakter naše ličnosti i često ih ne doživljavamo kao svoje vrline. Nama je nešto krajnje jednostavno i to sa lakoćom radimo, pa nam se može učiniti da to i nije nešto posebno što je potrebno istaknuti. „Celog života sam bio rame za plakanje okolini“, „Ja uvek mirim zavađene strane“, „U mene mnogi imaju poverenja“, a ne mislimo da su empatičnost

ili izražen osećaj za druge ljude vredni pomena u našoj radnoj biografiji, iako bismo npr. želeli da konkuriramo na poziciju u HR sektoru! Dakle, ne možemo svi biti dobri u svemu, ali postoji nešto posebno što nas zaista izdvaja i to je predmet ove sekcije. Zato je potrebno dobro promisliti nad onim što su naši najbliži označili kao naše najvažnije vrline i usvojiti sve što je zaista validno.

Prema tome, u ovoj sekciji moramo biti brutalno iskreni sa sobom i spremni da svaku osobinu koju smo taksativno naveli u radnoj biografiji „branim“ određenom ilustracijom na razgovoru za posao. Pregled interneta za ključne osobine/sposobnosti bez promišljanja o tome šta stvarno od toga posedujemo ili puko prepisivanje zahteva ličnih osobina iz oglasa za posao bez stvarnog pokrića u realnosti, lako se mogu uočiti na razgovoru i time zatvoriti vrata za karijerni put u toj organizaciji.

4.1.2.6. Ostalo

Ovo je najčešće izostavljena sekcija u radnoj biografiji ili pak samo delimično prikazana kroz neke od svojih elemenata. Suštinski predstavlja sve dodatne informacije koje mogu biti od interesa za poslodavca i zato u sebi sadrži interesovanja, poznavanje jezika, računare i opciono vozačku dozvolu. Važno je napomenuti da pojedini uslovi konkursa i stručno iskustvo kandidata mogu usloviti da se ova sekcija prikazuje parcijalno, samo pojedinim od navedenih elemenata. Tipičan primer su *računari* koji su od posebnog značaja za informatička i analitičko-procesna radna mesta, tako da se često prikazuju kao posebna sekcija čiji gradivni elementi mogu biti kategorisani kao operativni sistemi (npr. Windows, Linux), programi (npr. MS Office, Word Press, Magento), tehnologije (npr. Python, Java, HTML), itd. Slično tome, *jezici* su od posebnog značaja za filologe i takođe mogu biti izdvojeni kao posebna sekcija.

Podaci u ovoj sekciji se mogu prikazati kroz sledeće elemente:

- *Interesovanja*. Ukazuju na osobenosti naše ličnosti i od velike je važnosti pravilno odabrati ono što će nas istinski predstaviti poslodavcu. Zbog toga je dobro prikazati nekoliko naših interesovanja iz poslovnog i isto toliko iz privatnog života. Ukoliko kandidat želi poslovnu karijeru u upravljanju ljudskim resursima (kao nastavak svojih studija na istoimenom modulu programa poslovne ekonomije Univerziteta Singidunum), logično je da će to na određeni način istaći u ovom delu dokumenta. Da li će to biti opšti naziv modula ili deo ove profesije (npr. regrutovanje i selekcija, trening i razvoj, digitalni HR) odluka je kandidata spram sopstvene afilijacije. Pored toga, osoba može imati druge poslovne interese, kao npr. u preduzetništvu, poslovnim finansijama, projektnom menadžmentu, itd. Privatna interesovanja takođe moraju biti dobro izvagana i što je posebno bitno, u određenom skladu sa navodima iz sekcije ličnih osobina. Jedan od naših studenata je za sebe naveo u ličnim osobinama da je „timski igrač“ a u privatnim interesima je istakao šah i tenis, što su tipični individualni sportovi. Nije nemoguće, ali izgleda anahrono i zato moramo biti spremni da to „branim“ na razgovoru za posao. Ovde se mogu navesti i bilo koja druga privatna interesovanja (hobi) onoga što smo zaista mi, poput čitanja, plesa, gastronomije/kulinarstva, aktivnosti u prirodi, uzgajanja ili brige o životinjama, kulture, putovanja, svih vidova umetnosti, itd.

- *Jezici.* Predstavljaju jedan od stubova današnje opšte kulture i izuzetno su važni za organizacije koje posluju izvan nacionalnih okvira društva. Ukoliko je naslov ovog navoda „Jezici“, obavezno se mora uvrstiti maternji jezik, kao i svi ostali strani jezici kojima možemo da se sporazumevamo. U zavisnosti od stepena poznavanja i upotrebe jezika, dodeljujemo im različite attribute koji mogu biti: a) referentni okviri sertifikovanog nivoa znanja dodeljen od ovlašćenog izvođača (npr. A1-C2) ili b) deskriptivni opis nivoa znanja (bez formalnog sertifikata) koji podrazumeva reč „aktivno“ ukoliko razumemo, govorimo i pišemo na tom jeziku ili reč „pasivno“ ako nedostaje bilo koji od navedenih oblika komunikacije. Ne jedanput u karijeri sam se sretao sa pokušajem da kandidati pripišu sebi viši komunikacioni nivo od realnog, prvenstveno kada je u pitanju engleski jezik. Provere je izuzetno jednostavna – usred razgovora za posao kandidatu se postavi pitanje na engleskom jeziku. Ako se ispostavi da ne odgovara navodima iz radne biografije, to je obično kraj intervjua!
- *Računari.* Takođe predstavljaju jedan od stubova današnje opšte kulture i označavaju stepen informatičke pismenosti kandidata. Standardni izbor podrazumeva MS Office, kao opšti naziv programa čime se zamenjuje pojedinačno nabranje njegovih programskih aplikacija kao što su Excel, PowerPoint, Word i Access. Pored toga, svaka profesija danas ima specifične programe koji se koriste u svakodnevnom poslu, što je od velike važnosti da se navede u radnoj biografiji jer skraćuje vreme orijentacije novozaposlenih (*onboarding*) koji pritom mogu odmah da koriste potrebne alate čime se smanjuje potreba u obukama (vreme, novac) i ubrzava njihov učinkovitost na radnom mestu. Pored prethodno navedenih programa i programskih jezika to još mogu biti: SAP ERP u celokupnom poslovanju, HRIS u upravljanju ljudskim resursima, Lidder 10, Monolit i MPP2 u računovodstvu i reviziji, BiWeb i Pexim u bankarstvu, Micros Fidelio i Protel u hotelijerstvu, Amadeus i Galileo u turizmu, Hudl Instant i Filmora u sportskom menadžmentu (*scouting*), ArcView (GIS) i SAS.Planet u zaštiti životne sredine i održivom razvoju, IKT u nastavi stranih jezika i mnogi drugi.
- *Vozačka dozvola.* Nije obavezan element ove sekcije ali predstavlja osnovni uslov za pojedine poslove terenskog tipa koji zahtevaju korišćenje motornih vozila „B“ kategorije (pritom ne govorimo o profesiji vozača). To su saradnici i rukovodioci u prodaji, pojedini zdravstveni i socijalni radnici, specijalisti u raznim poslovnim funkcijama koji pokrivaju geografske terene i regione, itd. Ukoliko kandidat poseduje vozačku dozvolu, dobro je to istaći jer predstavlja „dodatnu vrednost“ u radnoj biografiji, kao potencijal koji se može iskoristiti prema potrebi. Međutim, pojedinci su spremni da pored standardne „B“ kategorije sa ponosom navode i ostale, iako nemaju nameru da konkurišu na mesto raznosaa brze hrane ili poštanskih pošiljki („A“ kategorija) niti vozača za upravljanje motornim vozilima za prevoz ljudi, tereta, prikolica i radnih mašina („C“-„F“ kategorije). Kakav je smisao toga? Moramo biti racionalni i koncizni kada popunjavamo radnu biografiju!

4.1.2.7. Preporuke

Preporuke predstavljaju osobe koje nas dobro poznaju tako da mogu potvrditi naše lične i profesionalne kvalitete kod poslodavca. Predstavljaju „začin“ radne biografije jer nisu neophodne za dobijanje razgovora za posao, ali mogu biti neophodne za ponudu posla. Na koji način?

Naime, kada se nakon razgovora za posao uspostavi završna lista gde se nalaze dva ili tri približno kvalitetna kandidata za isto upražnjeno radno mesto, preporuka može biti sredstvo odluke o tome koga će poslodavac angažovati. Obično se naše preporuke kontaktiraju telefonom pri čemu odgovaraju na unapred pripremljena pitanja u formalnom razgovoru sa HR osobom. Pitanjima se obuhvata sve od načina na koji poznaju kandidata, njihovog zajedničkog rada, preko ličnih osobina do toga šta misle da bi kandidat trebao da popravi, ili situacije kada nisu bili zadovoljni saradnjom, itd. U nekim situacijama, posebno kod akademskih pozicija (npr. prilikom upisa na prestižne međunarodne posle-diplomske studije), traže se pisane preporuke. One se obično popunjavaju online, preko linka koji dostavlja obrazovna ustanova, što je danas u velikoj meri zamenilo štampana pisma preporuke (*letter of recommendation*) sa logotipom ustanove, pečatom i potpisom lica koje daje preporuku.

Dakle, ako već biramo preporuku za našu radnu biografiju, moramo biti sigurni da nas ta osoba zaista poznaje i da je kao naš lični PR sposobna da nas „proda“ poslodavcu. To mogu biti: razredni starešina iz škole, profesor/mentor sa fakulteta, trener/instruktor iz kluba ili sa obuke, kolega ili rukovodilac sa posla/prakse/studentske razmene, itd. Navode se jedna do dve preporuke u radnoj biografiji (tri ili više preporuka izgleda pretenciozno).

Podatke možemo prikazati na sledeći način:

Ime i prezime, naziv trenutne pozicije, naziv trenutne organizacije
Kontakt telefon, e-mejl adresa

Napomena: Obavezno pitati osobe koje su pristale da budu naše preporuke koji broj telefona i e-mejl možemo prikazati u radnoj biografiji, jer se radi o njihovim ličnim podacima (GDPR).

4.1.3. Zlatna pravila radne biografije

4.1.3.1. Izrada radne biografije

Radna biografija predstavlja naš dom na tržištu rada. Tu su pohranjeni svi najvažniji podaci o obrazovanju, radnom iskustvu i praksama, studentskim aktivnostima, ličnim osobinama, pa čak i našim interesovanjima i ljudima koji nas mogu preporučiti potencijalnom poslodavcu. Svi ti podaci su poput ličnih stvari smeštenih u unutrašnjost jednog lepo strukturiranog zdanja koje izgleda kao prava kuća. U tom zdanju se tačno znaju izgled i struktura podataka, kako bi posetilac (regruter) mogao brzo i lako da proceni kvalifikovanost vlasnika.

Kada se pravi takav dom, neophodno je početi od temelja. Prilikom prve izrade radne biografije, ona mora postati osnova za sve potonje verzije kojima ćemo se prijavljivati na različite konkurse za poslove. To znači da *opšta radna biografija* (*generic CV*) mora biti sveobuhvatna, sa svim relevantnim podacima koje možemo uneti u okviru prethodno navedenih elemenata sadržaja. Poput „Kuvara za neupućene“, u kome se na najpregledniji način nalaze prikazani apsolutno svi recepti koji su potrebni u našem životu. Kada ćemo koji recept da pripremimo i koliko ćemo staviti sastojaka i začina da bi zadovoljili našu potrebu, to već zavisi od prilike (oglašenog posla).

Kada se jednom sastavi, ovakva radna biografija traži završnu proveru sadržaja, gramatike i pravopisa. To moramo uraditi detaljno, više puta, jer uvek „nešto promakne“ ili može „bolje da se izrazi“. Međutim, svaki aplikacioni dokument koji pišemo, makar većim delom prekucavali postojeće podatke iz naše biografije, podrazumeva stvaralački rad koji je uslovljen stepenom naše kreativnosti. Zbog toga često zanemarujemo tačnost našeg izraza kao i neke druge neophodne okvire prilikom pisanja (npr. profesionalne i akademske). Koliko puta nam se desilo da ne jedanput pregledamo dokument koji smo napisali, a da je prva osoba koja ga je pročitala uočila više od jedne greške. Zbog toga je od najveće važnosti da zamolimo ljude iz našeg okruženja da podrobno pregledaju i procene našu opštu radnu biografiju. Pritom se ne treba ograničiti samo na kolege iz iste profesije. Naprotiv, ako neko ko se uopšte ne bavi upravljanjem ljudskim resursima može da nam ukaže na neophodne izmene, to znači da će naš završni dokument biti razumljiv širem auditorijumu a samim tim i profesionalcima iz naše struke.

4.1.3.2. Održavanje radne biografije

Kao što svaki rezidencijalni dom traži kontinuirano servisiranje od strane vlasnika kako bi odgovorio svojoj osnovnoj funkciji, tako je i radna biografija „živ“ dokument koji zahteva neprestano održavanje kako bi ispunila svoju namenu u realnom vremenu.

To znači da se barem jedanput godišnje radna biografija mora ažurirati spram promena koje su nastale u našem životu, prvenstveno sa aspekta radne karijere. U dosadašnjem radu sa studentima i diplomcima često sam se sretao sa njihovom nedoumicom kako mogu da ažuriraju postojeći dokument – na šta se to odnosi i šta je potrebno napisati obzirom da ne menjamo svake godine studije, poslove, organizacije, itd?

Ključna stvar je činjenica da se ne održava radna biografija koja je prilagođena oglašenom poslu na koji smo već konkurisali (o tome će biti više reči u sledećoj sekciji), već naša opšta radna biografija. Dakle, osnovna verzija našeg „Kuvara za neupućene“, gde je potrebno dodati poneki novi „recept“ ili što se još češće dešava, dopuniti neki od postojećih „recepata“. Za studente, to su najčešće vannastavne aktivnosti i radne prakse, dok su za mlade zaposlene (diplomce) to prvenstveno predstavljaju nove ili dodatne uloge i odgovornosti na radnom mestu, učešće na projektima i razvoj ličnih i profesionalnih sposobnosti. Pritom, kod zaposlenih se vremenom menjaju i preporuke, tako da se najčešće navode kolege i klijenti sa posla umesto nastavnika, sportskih trenera i mentora na radnim praksama.

To podrazumeva još jednu istinu o radnoj biografiji – ona se neprekidno održava, tako da je opšta verzija koju imamo u karijerno zrelih godinama proizvod višegodišnjeg postojanog usavršavanja. Razlog je prost – ovo je naš marketinški alat kojim sebe prikazujemo na tržištu rada kada se za to ukaže poslovna prilika. Najvažnije od svega je da pravaprilika može doći iznenada i bez najave, bilo da je mi pronađemo ili je ona pronašla nas. Kakav god da je slučaj, ako nemamo potpuno sređenu opštu radnu biografiju sa svim relevantnim detaljima, možemo izostaviti nešto bitno kada je budemo prerađivali sram poslovne prilike a ovo se može pretvoriti u suprotnost – poslovnu nepriliku. To je nešto što se ne događa tako retko, a da često nismo ni svesni propusta.

4.1.3.3. Prilagođavanje radne biografije

Još od vremena Web 1.0 epohe prvog internet regrutovanja (do 2004. godine), prepoznato je da radna biografija kojom se kandidati prijavljuju ne sme biti opšteg tipa (*generic CV*), koja je praktično bezlična u masi sličnih dokumenata, već mora biti *prilagođena oglašenom poslu (targeted CV)*. To praktično znači da relevantnost navedenih podataka mora biti usko podudarna sa zahtevima posla, upotrebu izražajnih ključnih reči/fraza, dobar izgled dokumenta radi privlačenja pažnje, kao i akcenat na lične snage i umanjivanje svakog faktora koji ugrožava utisak o kandidatu (Kennedy i Ferguson, 2009).

U metafori kuhinje koju koristimo, svako jelo iz „Kuvara za neupućene“ u potpunosti se priprema prilagođeno zahtevima klijenta. Recept na taj način predstavlja samo osnovu za spremanje obroka određenog naziva. Završni specijalitet (prijava za posao) će biti rezultat zahteva klijenta (poslodavca) i naše inspiracije kao „glavnog kuvara“ da tome odgovorimo. Na taj način, ne postoje dva ista jela koja se spremaju po narudžbi u restoranu, kao što ne postoje ni dva ista radna mesta na tržištu rada čak i ako su oglašena pod istim imenom kod različitih poslodavaca.

Zbog toga je od najveće važnosti da se pažljivo prouči oglas za posao. Kao što smo to objasnili kroz savete tražiocima posla u okviru sekcije oglas, neophodno je izdvojiti ključne reči iz oglasa koje opisuju upražnjeno radno mesto i time ukazuju našu adekvatnost kao potencijalnih kandidata. Ukoliko procenimo da smo zaista odgovarajuća osoba za taj posao, neophodno je u potpunosti prilagoditi opštu verziju naše radne biografije datoj poziciji, organizaciji i industriji. Ovde se posebno mora voditi računa o tehničkim izrazima koji su postali odomaćeni „zaštitni znak“ svake profesije i predstavljaju

svojevrsni filter u regrutovanju kandidata. Zbog toga moramo biti hirurški precizni u odbacivanju svega nebitnog iz radne biografije i davanju tona samo bitnim i relevantnim informacijama koje će nam omogućiti „audiciju“ kod poslodavca, jer prema Đorđević Boljanović i dr. (2023):

Slika o kandidatu se stiče u prvih 30 sekundi čitanja!

4.1.3.4. Slanje radne biografije

Smatra se profesionalnim da se radna biografija pošalje poslodavcu kao PDF dokument (*Portable Document Format*), koji predstavlja standardni format za deljenje konačnih verzija datoteka. Dva su razloga za to.

- MS Office je softverski paket kompanije Microsoft koji uključuje programe kao što su Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access i drugi. Danas postoji puno verzija MS Office paketa koji su u upotrebi i novije verzije mogu bez problema otvarati i uređivati dokumente starijih verzija. Međutim, pojedine starije verzije ne podržavaju određene napredne funkcije i nove formate datoteka što znači da mogu otvarati dokumenta novijih verzija ali postoji mogućnost da će podaci biti drugačije prikazani. Ovo se posebno ogleda u Word programu gde se može poremetiti format dokumenta u vidu margina, pasusa, razmaka između reči, itd. U PDF formatu nema problema sa podudarnošću i zbog toga se koristi kao standard za sve elektronske dokumente.
- Word dokument je podložan svim vrstama izmena teksta, slike, sadržaja i sl. Kod PDF dokumenta, iako predstavlja otvoreni kod kompanije Adobe koji se može otvoriti određenim brojem drugih programa, moguće je sprečiti editovanje ukoliko posedujemo Adobe Acrobat. Ovaj program daje mogućnost zabrane otvaranja, editovanja ili štampanja postavljanjem šifre, čime pošiljalac određuje na koji način primalac može koristiti poslati dokument. Ukoliko je u pitanju prijava za posao, zabrana sme da se odnosi samo na editovanje, jer regruteri moraju biti u mogućnosti da otvore i odštampaju radnu biografiju svakog kandidata.

Pored toga, radna biografija se nikada ne šalje u tekstu e-mejla već isključivo u vidu priloga (*attachment*). Pritom, naziv poruke (*subject*) mora biti prikladan, isto kao i adresa sa koje se šalje prijava za posao. Prilazni tekst mora biti kratak i profesionalan, bez emotikona ili emocionalnih poruka i obavezno sa naznakom za koje upražnjeno radno mesto se javljamo.

Svi studenti Univerziteta Singidunum imaju singimail adrese koje su profesionalne, jedinstvene i ostaju zauvek njihove, čak i kada završe studije. Zbog toga predstavljaju dobru polaznu adresu formalne komunikacije kako prema nastavnom osoblju tokom studiranja, tako i prema potencijalnim poslodavcima nakon diplomiranja. Međutim, danas je moguće jednostavno otvaranje i održavanje elektronskog naloga kod kompanija kao što su *Google*, *Yahoo* ili *Hotmail*, koje pritom omogućavaju besplatan servis. To je omogućilo stalan porast broja korisnika i procenom od ukupno 8 milijardi elektronskih naloga u 2024. godini, što će prevazići ukupan broj stanovnika planete (Wise, 2023).

Tako veliki broj naloga je doveo do potrebe za originalnom adresom, što se kod mladih često oslikava kroz neformalne, žargonske pa čak i vulgarne e-mejl adrese. Ukoliko se sa takve adrese šalje prijava za posao velika je šansa da će biti isključena iz pregleda pre nego se uopšte otvori aplikacioni dokument ili stigne do poslodavca (SPAM). Kao što je to već rečeno, ukoliko očekujemo profesionalnost organizacije u kojoj konkuriramo za posao mi prvi treba to da pokažemo, što pored izgleda naše radne biografije podrazumeva i primerenu e-mejl adresu sa koje je šaljemo.

Poslednje pravilo koga se treba držati jeste da se prijava za posao nikada ne šalje sa e-mejl adrese koja je dodeljena kod postojećeg poslodavca, već isključivo sa privatne adrese. Postoje dva bitna razloga za to.

- Svaka organizacija ima mogućnost da zbog bezbednosti poslovanja koristi različite oblike filtera za neželjenu ili sumnjivu e-poštu. To ne podrazumeva samo SPAM poruke već i registrovanje e-mejlova poslatih sa poslovnih naloga koji sadrže „kompromitujuće“ izraze, poput imena konkurentnih organizacija ili pak reči kao što su „Prijava za posao“, „Radna biografija“, „CV“, „Rezime“ i sl. U svojoj korporativnoj karijeri bio sam svedok jednog slučaja da je prijava za posao poslata sa kompanijske adrese odmah završila u HR sektoru, koji je time postao obavešten kroz ne baš lep i profesionalan način. Potom je usledio razgovor sa zaposlenim kome to nikako nije prijalo, tim pre jer je tek konkurisao za novi posao tj. nije već imao ponudu za posao niti je bio u završnim pregovorima oko prelaska u drugu kompaniju. Od ovog događaja je prošlo skoro 15 godina a koliko se u međuvremenu otišlo u razvoju ovakvih tehnologija i šta sve danas postoji od „filtera“?
- Na ovaj način se potencijalnom poslodavcu šalje veoma loša slika o sebi kao kandidatu, koja se može doživeti od nepromišljenosti i brzopletosti, preko odsustva bazičnog profesionalizma, do nepoštovanja postojećeg poslodavca pa čak i lične bezobzirnosti („Cilj opravdava sredstvo“). Kolike su šanse kandidata koji na ovaj način upućuje prijavu za posao potencijalnom poslodavcu?

4.1.4. Obrasci radne biografije (CV)

U ovoj sekciji biće predstavljeni CV obrasci studenata različitih studijskih programa Univerziteta Singidunum: Poslovne ekonomije, Turizma, hotelijerstva i ekonomije hrane, Informacionih tehnologija, Anglistike, Životne sredine i održivog razvoja, Fizičkog vaspitanja i sporta, kao i Farmacije⁶.

Pre nego se pregledaju i uporede dati obrasci, neophodno je razmotriti na koji način možete sastaviti svoju radnu biografiju. Zbog toga je kao prvi prikaz u knjizi dat prazan (blanko) CV obrazac koji je potrebno ispuniti vašim podacima (slika 10). To je istovremeno i praktična vežba kojom sve što je prethodno rečeno u vezi izgleda i sadržaja radne biografije sada treba pretočiti u sopstveni CV, držeći se date strukture sekcija.

Slobodno možete popunjavati prazna polja svojim ličnim podacima. Najbolje je da pri tome koristite grafitnu olovku kako biste mogli lakše da obavljate korekcije u nastavku vežbe.

Nakon što praznu CV formu ispuniti vašim podacima, pogledajte sledeći CV obrazac koji je napravljen za studenta programa Poslovna ekonomija (HR modul) na Univerzitetu Singidunum (slika 11). Uporedite to sa prikazom vaših podataka koji ste popunjavali olovkom u praznom CV obrascu i prepravite ili dopunite sve što mislite da nedostaje ili je potrebno da se izrazi na bolji način. Bitno je posvetiti pažnju sopstvenom stilu izražavanja – svedeno i funkcionalno, obrnutim hronološkim redom i sa potrebnim vremenskim odrednicama (samo godinama, ne mesecima) tamo gde je to primenljivo. Nemojte šablonski prepisivati tuđe navode samo da biste popunili prostor u vašem CV-u. Kao što smo to ranije naveli kada je u pitanju prilagođavanje radne biografije – vaša iskrenost je presudan faktor na razgovoru za posao, u suprotnom će svaka nedoslednost biti uočena i sankcionisana. Kada uobličite sve podatke i potvrdite sebi „Da, to-je-to!“, proverite još jednom gramatiku i pravopis u celom dokumentu.

Sada imate opštu verziju vaše radne biografije. Naredni, treći po redu CV obrazac (slika 12), koristi iste podatke kao i prethodni obrazac samo što su grafički dodatno obogaćeni, što je danas postao preferirani način izgleda dokumenta kod mnogih tražilaca posla. Obratite pažnju – ovaj CV nema fotografiju kandidata, lični podaci su centrirani na sredini, a sivom uspravnom trakom su uokvireni boldovani naslovi sekcija koje su međusobno odvojene vodoravnim linijama, kao separatorima. Svi ostali CV obrasci (slike 13-18) su predstavljeni u izvedenoj formi (CV obrazac sa slike 11), prikazujući podatke koji su relevantni za svaki od navedenih studijskih programa na Univerzitetu Singidunum. Ideja je da se na taj način pruže primeri strukture i načina prikaza podataka kako bi se svim studentima olakšao proces izrade ili prerade svoje radne biografije. Međutim, kakvu formu odabrati kada predstavljamo sebe budućem poslodavcu?

Kada je u pitanju formatiranje podataka i vizuelni prikaz radne biografije, neophodno je da to bude ono „što smo mi sami“, praktično deo jedinstvenog ličnog brenda koji treba da nam omogući trenutnu prepoznatljivost u odnosu na radne biografije ostalih kandidata.

6 Klauzula autora knjige o odbijanju odgovornosti (*disclaimer*): svi likovi i podaci u radnim biografijama su izmišljeni i svaka sličnost sa stvarnim ljudima je slučajna i nenamerna.

Kako počinje putovanje ličnog brendiranja prema poslodavcima? Sagledavanjem preferenci završnog izgleda radne biografije na osnovu osobina naše ličnosti. Da li će to biti izvedena crno-bela forma sa čistim linijama i taksativno navedenim podacima u jednostavnom fontu (inženjerski pristup) ili raskošna opcija u jednoj ili više boja sa dekorativnim vizualima i podacima prikazanim kroz nama privlačan font (atraktivan pristup), to zavisi isključivo od našeg unutrašnjeg „Ja“.

Međutim, malo ko od nas je koristio programe za grafičku obradu dokumenata, čak i popularne besplatne verzije kao što su npr. *Adobe Photoshop*, *Canva*, *Stencil*, *Piktochart* i sl. Zbog toga je internet preplavljen sajtovima za izradu radnih biografija koji nude gotove forme ili mogućnost personalizovane grafičke obrade budućeg CV obrasca svim kandidatima koji su povezani preko internet mreže. Mnogi od ovih sajtova naplaćuju svoje proizvode i usluge (pored standardnih obrazaca nudi se i izrada radne biografije), ali postoje i besplatni sajtovi odakle se mogu preuzeti gotovi CV obrasci spremni za popunjavanje našim podacima. Kada govorimo o CV dokumentu kao najzastupljenijem tipu radne biografije, postoji ne mali broj sajtova na srpskom i engleskom jeziku koji mogu biti korisni mladima kada odluče da uđu na tržište rada, kao npr. *Kickresume*, *AI Resume builder* i mnogi drugi.

Slika 10. Nepopunjen CV obrazac

Datum i mesto rođenja:
Adresa stanovanja:
Kontakt telefon:
E-mail:
Linkedin:



OBRAZOVANJE

OBUKE

RADNE PRAKSE

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

LIČNE OSOBINE

-
-
-
-

OSTALO

Interesovanja:
Jezici:
Računari:
Vozačka dozvola:

PREPORUKE

Tel: +381 ; E-mail:

Tel: +381 ; E-mail:

Slika 11. CV obrazac: Poslovna ekonomija (HR modul)

Bojana Rakovčević

Datum i mesto rođenja: 22.02.2002, Beograd
Adresa stanovanja: Mutapova 8, Beograd
Kontakt telefon: +381 62 226 5140
E-mail: bojana.rakovcevic@gmail.com
Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/bojana-rakovcevic-7b22021a/>



OBRAZOVANJE

Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum Modul: Upravljanje ljudskim resursima	2020 -
Druga ekonomska škola, Beograd Obrazovni profil: Ekonomski tehničar	2016 - 2020

OBUKE

IT regrutovanje i selekcija HR svet, Beograd • Obuka i mentorski rad na poslovnim projektima	2024
SDI® trening Center Win, Beograd	2023

RADNE PRAKSE

Program vršnjačke edukacije studenata Centar za razvoj karijere, Univerzitet Singidunum • Izrada radnih biografija i priprema za razgovor sa poslodavcem	2023 - 2024
Fondacija za pomoć ugroženim licima, Beograd Volonterski rad	2019 -

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

Učešće na stručnim i naučnim skupovima Stipendista Univerziteta Singidunum	2023 -
---	--------

LIČNE OSOBINE

- Integritet
- Samoinicijativnost
- Filantropija
- Interpersonalna komunikacija

OSTALO

Interesovanja: upravljanje ljudskim resursima, digitalni HR, kinologija, gastronomija
Jezici: srpski (maternji), engleski (C1), ruski, španski (pasivno)
Računari: MS Office, Team Tailor (ATS), Adobe Photoshop
Vozačka dozvola: B kategorija

PREPORUKE

Nina Nikolić, HR specijalista, HR svet, Beograd
Tel: +381 64 5668 229; E-mail: nina.nikolic@hrsvet.rs
Prof. dr Dragutin Lazarević, Univerzitet Singidunum
Tel: +381 62 251 040; E-mail: dlazarevic@singidunum.ac.rs

Slika 12. CV obrazac: Poslovna ekonomija (HR modul)

Bojana Rakovčević

Datum i mesto rođenja: 22.02.2002, Beograd

Adresa stanovanja: Mutapova 8, Beograd

Kontakt telefon: +381 62 226 5140; E-mail: bojana.rakovcevic@gmail.com

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/bojana-rakovcevic-7b22021a/>

OBRAZOVANJE	Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum Modul: Upravljanje ljudskim resursima	2020 -
	Druga ekonomska škola, Beograd Obrazovni profil: Ekonomski tehničar	2016 - 2020
OBUKE	IT regrutovanje i selekcija HR svet, Beograd • Obuka i mentorski rad na poslovnim projektima	2024
	SDI® trening Center Win, Beograd	2023
RADNE PRAKSE	Program vršnjačke edukacije studenata Centar za razvoj karijere, Univerzitet Singidunum • Izrada radnih biografija i priprema za razgovor sa poslodavcem	2023 - 2024
	Fondacija za pomoć ugroženim licima, Beograd Volonterski rad	2019 -
STUDENTSKE AKTIVNOSTI	Učešće na stručnim i naučnim skupovima Stipendista Univerziteta Singidunum	2023 -
LIČNE OSOBINE	• Integritet • Samoinicijativnost • Filantropija • Interpersonalna komunikacija	
OSTALO	Interesovanja Upravljanje ljudskim resursima, digitalni HR, kinologija, gastronomija Jezici Srpski (maternji), Engleski (C1), Ruski, Španski (pasivno) Računari MS Office, Team Tailor (ATS), Adobe Photoshop Vozačka dozvola B kategorija	
PREPORUKE	Nina Nikolić, HR specijalista, HR svet, Beograd Tel: +381 64 5668 229; E-mail: nina.nikolic@hrsnet.rs Prof. dr Dragutin Lazarević, Univerzitet Singidunum Tel: +381 62 251 040; E-mail: dlazarevic@singidunum.ac.rs	

Slika 13. CV obrazac: Turizam, hotelijerstvo i ekonomija hrane

Marko Zlatiborac

Datum i mesto rođenja: 16.09.2002, Užice
 Adresa stanovanja: Dušanova 102, Beograd
 Kontakt telefon: +381 64 435 6652
 E-mail: marko.zlatiborac@gmail.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/marko-zlatiborac-gth-9s4229>

OBRAZOVANJE

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum Studijski program: Turizam, hotelijerstvo i ekonomija hrane	2020 - 2024
Ugostiteljsko-turistička škola, Beograd Obrazovni profil: Turistički tehničar	2016 - 2020

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Hotel „Splendid Plus“, Beograd Recepcioner	2023 -
Turistička agencija „Balkan Tour“, Beograd Prodaja turističkih aranžmana (call center)	2022 -

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

Međunarodna konferencija SITCON, Univerzitet Singidunum Učesnik	2023
Učešće na sajmovima, stručnim i naučnim skupovima i promocijama Stipendista Univerziteta Singidunum	2022 -

LIČNE OSOBINE

- Komunikativnost
- Uslužnost
- Timski rad
- Organizovanost
- Preciznost u radu

OSTALO

Programi: MS Office, Amadeus, Protel, Micros Fidelio, Adobe Photoshop
 Interesovanja: hotelijerstvo, influencerski marketing, društvene mreže, kultura, geografija
 Jezici: srpski (maternji), engleski, ruski (aktivno), španski (pasivno)
 Vozačka dozvola: B kategorija

PREPORUKE

Nedo Popović, šef recepcije, Hotel „Splendid Plus“, Beograd
 Tel: +381 64 6245 335, E-mail: popovicn@gmail.com
 Prof. dr Jovana Livada, Fakultet za turizam i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum
 Tel: +381 62 564 227, E-mail: jlivada@singidunum.ac.rs

Slika 14. CV obrazac: Informacione tehnologije

Svetlana Jovančević

Datum i mesto rođenja: 20.03.2000, Beograd
 Adresa stanovanja: Vidska 20, Beograd
 Kontakt telefon: +381 64 335 6298
 E-mail: svetlana.jovancevic99@gmail.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/svetlana-jovancevic-ppt-8k7220>

OBRAZOVANJE

Formalno

Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum Studijski program: Informacione tehnologije	2022 -
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu Studijski program: Informacioni sistemi i tehnologije	2018 - 2022
Četrnaesta beogradska gimnazija Smer: Prirodno-matematički	2014 - 2018

Profesionalno

Google Analytics – napredni nivo Centar Win	2024
Oracle Academy, Informatika Database Design and programming with SQL	2023

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Računarski Centar Univerziteta Singidunum, Beograd Sistemski administrator • IT podrška zaposlenima	2023 -
Deloitte IT Internship Fest, Beograd Praksa iz oblasti informacionih tehnologija	2022

LIČNE OSOBINE

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| • Odgovornost | • Analitičnost i preciznost u radu |
| • Preduzimljivost | • Inteliktualna radoznalost |

RAČUNARI

Operativni sistemi: Windows, Linux
 Programi: MS Office, Word Press, Magento, Cisco Packet Tracer
 Tehnologije: Python, Java, HTML5 & CSS3

OSTALO

Interesovanja: web dizajn, računarske mreže, ples (latino), kulinarstvo
 Jezici: srpski (maternji), engleski (C1), nemački (pasivno)
 Vozačka dozvola: B kategorija

PREPORUKE

Milan Bojović, team lead, Deloitte Serbia, Beograd
 Tel: +381 62 223 568, E-mail: bojovic.milan@deloitte.com

Sava Nikolić, asistent na Fakultetu za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum
 Tel: +381 (0)11 3093 288, E-mail: snikolic@singidunum.ac.rs

Slika 15. CV obrazac: Životna sredina i održivi razvoj

Mila Zoranović

Datum i mesto rođenja: 20.01.2001, Sremski Karlovci
 Adresa stanovanja: Bulevar Arsenija Černojevića 95, Novi Beograd
 Kontakt telefon: +381 63 468 7352
 E-mail: mzoranovic@yahoo.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mila-zoranovic-kgt-5s3235>

OBRAZOVANJE

Univerzitet Singidunum	2020 - 2024
Studijski program: Životna sredina i održivi razvoj	
Geološka i hidrometeorološka škola „Milutin Milanković“, Beograd	2016 - 2020
Obrazovni profil: Geološki tehničar za geotehniku i hidrogeologiju	

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Udruženje Ekogas Srbija, Novi Sad	2024 -
Saradnik za zaštitu životne sredine	
• Monitoring procesa prikupljanja otpada • Monitoring rada digestora	
NVO „Natura Serbika“, Beograd	2022 - 2023
Saradnik na projektu	
• Očuvanje agrodiveziteteta • Savetodavni rad sa držaocima starih rasa	

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

Međunarodna konferencija FINIZ	2023
Učesnik na sesijama iz cirkularne ekonomije i naučnih radova	

LIČNE OSOBINE

- Komunikativnost
- Timski rad
- Analitičnost i metodičnost
- Pisanje i izveštavanje
- Posvećenost terenskom radu

OSTALO

Računari: MS Office, ArcView (GIS), SAS.Planet
 Interesovanja: zaštita prirode, cirkularna ekonomija, sport (planinarenje), eko-aktivizam
 Jezici: srpski (maternji), engleski (aktivno), nemački (pasivno)
 Vozačka dozvola: B kategorija

PREPORUKE

Đorđe Milošević, sekretar udruženja Ekogas Srbija, Novi Sad
 Tel: +381 69 5229 224, E-mail: djmilosevic@ekogas.org.rs
 Dr Ljiljana Suzić, NVO „Natura Serbika“, Beograd
 Tel: +381 62 458 548, E-mail: ljiljana.suzic@naturaserbika.com

Slika 16. CV obrazac: Fizičko vaspitanje i sport

Aleksa Gašić

Datum i mesto rođenja: 20.05.2003, Banja Luka
 Adresa stanovanja: Stanoja Glavaša 14b, Mladenovac
 Kontakt telefon: +381 64 558 2135
 E-mail: milading@yahoo.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/aleksa-gasic-tbr-7f5335>

OBRAZOVANJE**Formalno**

Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu, Univerzitet Singidunum	2022 -
Studijski program: Fizičko vaspitanje i sport	
Sportska gimnazija, Beograd	2018 - 2022
Smer: Opšti	

Profesionalno

Stručno osposobljavanje za sportska zanimanja	2023
Univerzitet Singidunum, Beograd	
• Program: Instruktor i trener u sportu	

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Fitness Plus, Beograd	2024
Instruktor fitnesa	
• Lični i grupni treninzi sa sportistima i rekreativcima	

LIČNE OSOBINE

- Istrajnost
- Etičnost
- Timski rad
- Organizovanost
- Otvorenost i komunikativnost

OSTALO

Računari: MS Office, FitFlix, Hudl Instant, Filmora
 Interesovanja: sportske igre, fitnes, skauting, aktivnosti u prirodi, muzika i ples
 Jezici: srpski (maternji), engleski (aktivno), ruski, (pasivno)
 Vozačka dozvola: B kategorija

PREPORUKE

Mitar Đoković, član upravnog odbora Saveza za rekreaciju i fitnes Srbije, Beograd
 Tel: +381 (0)311 5668, E-mail: office@srfs.org.rs
 Angelina Tešović, profesor Sportske gimnazije u Beogradu
 Tel: +381 (0)63 348 2293, E-mail: angelina.tesovic@sportskagimnazija.edu.rs

Slika 17. CV obrazac: Anglistika

Angelina Mišić

Datum i mesto rođenja: 24.11.2002, Beograd
 Adresa stanovanja: Njegoševa 25, Beograd
 Kontakt telefon: +381 62 224 885
 E-mail: angelina.misic@yahoo.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/angelina-misic-emg-4s2278>

OBRAZOVANJE

Formalno

Univerzitet Singidunum	2020 -
Studijski program: Anglistika	
Treća beogradska gimnazija	2016 - 2020
Smer: Društveno-jezički	

Profesionalno

CAE sertifikat	2023
Cambridge University Press	
TESOL sertifikat	2022
Akademija Oxford	

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Međunarodna škola za učenje stranih jezika „Novakid“	2023 -
Nastavnik stranog jezika	
Izdavačka kuća „Libero“	2022 - 2023
Prevodilac	
Metodička praksa u Devetoj beogradskoj gimnaziji	2022
Nastavnik pripravnik	

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

Internacionalni dan Univerziteta Singidunum	2023
Učešće u organizaciji događaja	

LIČNE OSOBINE

- Komunikativnost
- Taktičnost i prilagodljivost
- Strpljivost
- Timski rad
- Spremnost na učenje

OSTALO

Računari: MS Office, IKT u nastavi
 Interesovanja: metodika nastave, kultura izražavanja, jezik struke, pop-kultura, sport (pilates)
 Jezici: srpski (maternji), engleski (C2), italijanski i španski (B2)

PREPORUKE

Miljana Glišić, profesor engleskog jezika, Deveta beogradska gimnazija
 Tel: +381 63 5274 382, E-mail: miljana.glisic@devetagim.edu.rs
 Mr Zdravko Gavrić, direktor izdavačke kuće „Libero“
 Tel: +381 64 312 4498, E-mail: z.gavric@libero.rs

Slika 18. CV obrazac: Farmacija

Ika Zarić

Datum i mesto rođenja: 29.08.2003, Beograd
 Adresa stanovanja: Cara Uroša 24, Beograd
 Kontakt telefon: +381 63 335 5272
 E-mail: zarić.ika@gmail.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ika-zaric-vtg-7a5223>

OBRAZOVANJE

Univerzitet Singidunum Studijski program: Farmacija	2021 -
Prva beogradska gimnazija Smer: Prirodno-matematički	2017 - 2021

SEMINARI

Mentalno zdravlje bez tabua EduMed, Šabac	2023
Upravljanje vremenom u apotekarskoj praksi Galenika akademija	2024

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Apoteka „Joka Pharm“, Obrenovac Studentska stručna praksa	2024 -
Galenika ad, Beograd Saradnik na poslovima promocije	2023 - 2024

STUDENTSKE AKTIVNOSTI

Konferencija „Marketing u farmaciji“, Šabac Promoter na štandu	2024
Kongres studenata biomedicinskih nauka Srbije Prezentacija naučnog rada: „Online farmaceutske usluge u apotekarstvu Srbije“	2023
IPSF Euro Online PCE Competition Finalista evropskog takmičenja studenata farmacije u savetovanju pacijenata	2022

LIČNE OSOBINE

- Integritet
- Posvećenost učenju
- Komunikativnost
- Odgovornost
- Preciznost u radu

OSTALO

Računari: MS Office, Canva, Phabis
 Interesovanja: farmaceutske prakse, socijalna farmacija, čitanje, ples, kulinarstvo
 Jezici: srpski (maternji), engleski (aktivno), nemački (pasivno)

PREPORUKE

Jovana Koljević, vlasnik apoteke „Joka Pharm“, Obrenovac
 Tel: +381 64 5668 229, E-mail: jokakoljevic.ph@gmail.com
 Prof. dr Sanja Dragić, koordinator studijskog programa Farmacija, Univerzitet Singidunum
 Tel: +381 63 442 0552, E-mail: sdragic@singidunum.ac.rs

4.2. PROPRATNO PISMO

Propratno (motivaciono) pismo je drugi aplikacioni dokument u prijavi za posao koji sadrži pregled pogodnosti kandidata spram namene samog dokumenta, koji se može koristiti za: a) upražnjeno radno mesto, b) potencijalno zaposlenje ili c) proširenje mreže kandidata. Zbog toga je osnovna svrha propratnog pisma da, zajedno sa radnom biografijom, osigura razmatranje prijave za posao i otvori mogućnost razgovora sa poslodavcem (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Sreće se pod dva naziva, koji se danas podjednako koriste i ukazuju na osnovnu ulogu ovog dokumenta:

- Propratno pismo (*cover letter*), jer neposredno prati radnu biografiju kao sastavni deo prijave za posao, u skladu sa očekivanjima ili zahtevom poslodavca.
- Motivaciono pismo (*motivational letter*), jer prvenstveno treba da ilustruje ličnu motivaciju kandidata za konkurisanje na oglašeno radno mesto kod poslodavca.

U ovom dualizmu značenja se krije *značaj propratnog pisma* u procesu regrutovanja. Ukoliko poslodavac očekuje ili pak zahteva da se u prijavi za posao pored radne biografije pošalje i propratno pismo (što je jasno navedeno izborom reči u oglasu za posao), ovo je prvi dokument koji će biti pročitano. Zbog toga mora biti personalizovan u prvom licu jednine, kako u smislu lične podudarnosti prema zahtevima oglašenog radnog mesta tako i u smislu ličnog motiva za uspostavljanje radnog odnosa kod datog poslodavca. Drugim rečima, propratno pismo ostavlja prvi utisak kroz lični pečat izgleda i sadržaja ovog aplikacionog dokumenta i omogućava radnoj biografiji da bude pročitana sa pažnjom.

U zavisnosti od namene koju treba da ostvari kod potencijalnog poslodavca, razlikuju se tri tipa propratnog pisma (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

- Upražnjeno radno mesto (*application letter*). Sastavljaju se specifično, spram zahteva svakog oglasa na koji se konkuriše i predstavljaju regularan deo prijave za posao. Shodno tome, osnovna namena ovog dokumenta jeste da prati i pokriva radnu biografiju prilikom konkurisanja na oglašeno radno mesto kod poslodavca. U nastavku ovog segmenta knjige, fokusiraćemo se prvenstveno na ovaj tip propratnog pisma, kao deo formalnog procesa regrutovanja.
- Potencijalno zaposlenje (*blind/prospecting letter*). Predstavljaju pisma koja kandidati šalju potencijalnim poslodavcima sa ciljem ispitivanja mogućnosti zaposlenja. Nisu vezana za konkurs za posao, tj. ne postoji upražnjeno radno mesto jer je cilj traženje potencijalnog zaposlenja, skretanjem pažnje na sebe u očima poslodavca. Poput *LinkedIn* mreže, gde na svom profilu možemo postaviti diskretnu informaciju da aktivno tražimo posao koja je vidljiva samo regruterima, tako i ovaj tip propratnog pisma direktno sugeriše poslodavcu da smo zainteresovani za posao kod njih. Zbog toga su mnoge organizacije veoma rade da razmotre pristigle neformalne prijave za posao, za koje ne moraju da izdvoje nikakve resurse jer se potencijalni kandidati sami prijavljuju. Kako bi ovaj kanal bio lako dostupan i popularisan, ne malo organizacija daju mogućnost kandidatima da se bilo kada prijave direktno

preko sajta, čak i kroz standardizovane tipske aplikacije i spremni su da arhiviraju sve pristigle prijave u bazama podataka tokom određenog vremenskog roka (obično jedne kalendarske godine).

- Mreža kontakata (*networking letter*). Podrazumevaju pisma kojima se informiše šira mreža naših kontakata o tome da smo u potrazi za informacijama u vezi zaposlenja. To mogu biti kolege tokom studija kao i iz struke (npr. sa različitih poslova koje smo obavljali), poslovni klijenti, akademski kadar (mentori, nastavnici), prijatelji, poznanici, itd. Dakle, slična je namena kao kod pisma potencijalnog zaposlenja, s tim što se umesto konkretnog poslodavca kontaktiraju sve potencijalne interesne strane (*stakeholders*) iz naše mreže kontakata, koja se na taj način širi i konsoliduje. Ovo je posebno moćan alat tražilaca posla jer neformalni kontakti uvek nose dozu spontanosti i otvorenog dijaloga „bez rukavica“ kod svih interesnih strana koje mogu uticati na buduće zaposlenje, bilo da je to direktno (kod sebe u organizacijama) ili indirektno (ličnim preporukama svojim kolegama u drugim organizacijama).

4.2.1. Izgled propratnog pisma

Izgled propratnog pisma koje se šalje prilikom konkursa za upražnjeno radno mesto biće opisan kroz tri osnovna elementa: način pisanja, dužina i izgled samog dokumenta (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

4.2.1.1. Način pisanja

Izražavanje

- Propratno pismo se piše isključivo u *prvom licu jednine*, koristeći *aktiv* u kome vršilac (kandidat) aktivno obavlja radnju. Pritom se obavezno koriste *lične zamenice*. Kada to uporedimo sa načinom pisanja radne biografije, videćemo da su standardi za pisanje ova dva aplikaciona dokumenta u potpunoj suprotnosti. Smisao ovakvog načina izražavanja leži u ulozi koji svaki od ovih dokumenata ima u okviru prijave za posao. Za razliku od radne biografije koja se piše kao da je za nekog drugog radi kreiranja osećaja objektivnosti, propratno pismo se piše u formi poslovnog pisma, kroz personalizovani ton i sa fokusom na lične sposobnosti, kvalifikacije i iskustvo. Drugim rečima, kandidat piše i o sebi na marketinški način, kao o sjajnom „proizvodu“ koji je potrebno plasirati klijentu (poslodavcu) u masi ostalih „proizvoda“ (tražilaca posla) na tržištu rada.
- Pisanje mora biti logično i svedeno, bez nedoslednosti u izrazu i predugačkih rečenica. Kao što smo napomenuli, propratno pismo je prvi dokument iz prijave za posao koji će poslodavac pročitati i zato treba da ga zainteresuje ličnom notom kako bi sa pažnjom pregledao naredni dokument u prijavi, tj. radnu biografiju. U ovom slučaju, konciznost u izlaganju (*less is more*) kroz strukturirano izlaganje podataka predstavlja ključ uspeha.

- *Gramatika i pravopis* u propratnom pismu moraju biti bez greške! Kao i prilikom pisanja radne biografije, stepen funkcionalne (ne)pismenosti ostavlja snažan utisak koji poslodavac stiže o kandidatu. Tim pre jer regruter najčešće neće ni pregledati radnu biografiju ako u propratnom pismu uoči greške ovog tipa.

4.2.1.2. Dužina dokumenta

Pošto je svrha propratnog pisma da zainteresuje poslodavca i omogućiti pregled radne biografije, sa kojom čini jedinstvenu prijavu za posao, dokument mora biti napisan isključivo na *jednoj strani*. Zbog čega?

Baš kao marketinška reklama koja kratkim i atraktivnim sadržajem treba da pobudi naša čula za određenim proizvodom ili servisom, tako i propratno pismo treba da zainteresuje regrutera svojom smisljenošću i ubedljivošću. Tim pre, jer se „eho-tehnikom“ pisanja ovog dokumenta podražavaju ključne reči iz oglasa za posao koje svakako nisu novina za poslodavca, kao i činjenicom da je teže napisati kratke i jezgrovite tekstove umesto dugačkog narativa koji se razvija od opšteg ka posebnom izrazu. Ovde ne igra nikakvu ulogu da li se radi o kandidatima koji su na početku ili su zakoračili duboko na putu svoje karijere, propratno pismo napisano na jednoj stranici predstavlja univerzalni „zlatni“ standard prilikom konkurisanja za bilo koji posao!

4.2.1.3. Izgled dokumenta

Kako treba da izgleda propratno pismo?

Kao i prilikom pisanja radne biografije, neophodno je na samom početku postaviti osnovu izgleda budućeg propratnog pisma. To podrazumeva standardizaciju formata dokumenta, kroz sledeći obrazac pisanja.

- Pismo mora biti primerenog izgleda i pregledno (jasne strukture). Veličina naslova, podnaslova i teksta, poravnate margine i jednaki razmaci između pasusa treba da omoguće laku čitljivost dokumenta. Prvi utisak je trajan (*first impression last*), kaže stara poslovice. Studija sa Princeton univerziteta potvrdila je da ljudi procenjuju privlačnost, dopadljivost i poverenje u delići sekunde nakon što vide nekoga. Čak i kada smo suočeni sa mnogo suprotnih dokaza, skloni smo da se oslanjamo na početne utiske koje smo stekli o nekome. Zbog toga, kada želimo da ostavimo utisak, važno je da od početka bude pozitivan (Gabriella, 2022).
- U celom pismu treba koristiti isti, vizuelno privlačan font i predlog je da to bude font koji je korišćen u radnoj biografiji. To predstavlja deo pomenutog unutrašnjeg „Ja“ kandidata koji ovim neverbalnim gestom šalje jasnu poruku o sebi kao „brendu“. Time se istovremeno doprinosi primerenom izgledu i pozitivnom utisku koji ovaj dokument treba da ostavi na poslodavca.

- Veličina slova i prored u tekstu moraju biti usaglašeni i predlog je da budu identični odabranom standardu u radnoj biografiji. Preporučeno je da to bude veličina „12“ ili „11“ (eventualno „10“, ali nikako manje od toga), radi lakše čitljivosti dokumenta. Za prored je to obično 1,0-1,15, sa mogućnošću korišćenja razmaka između pasusa kao separatora što smo to podrobno opisali kroz izgled radne biografije.
- Isticanje reči u tekstu kroz **bold** i *italic* se koristi samo izuzetno jer nema standardnih naslova i podnaslova u dokumentu koje je potrebno naglasiti. Mogu se upotrebiti za adresu poslodavca ili sajta sa koga smo saznali za oglašeno radno mesto, kao i za pojedine ključne reči u tekstu pisma (prvenstveno italic kao element umerenog naglašavanja) ili naziv organizacije i svoje ime i prezime (npr. bold radi jačeg naglašavanja). Treba izbegavati upotrebu podvučenog teksta (underline) i velikih slova (CAPS), jer mogu da deluju pretenciozno ili kao podsvesni „povišeni ton“ čitaocu, naročito kada su podvučene čitave rečenice i/ili uvećane mnoge ključne rači.
- Ukoliko su lični podaci kandidata „upakovani“ u *header* radne biografije, isti princip se može primeniti i u propratnom pismu, ako odlučimo da ih i ovde prikazemo. Na taj način dokument može izgledati kao da je pisan na memorandumu, što može da ostavi utisak vizuelne privlačnosti (čak i kada nije obogaćen grafičkim elementima) i profesionalnosti kao u formi poslovnog pisma.
- Propratno pismo isključivo treba pisati tamnim slovima na svetloj podlozi (nikako obrnuto), jer je to najpreglednija forma koja najmanje zamara oči čitaoca. Ovo je takođe važno i zbog činjenice da će pismo biti odštampano, bilo od strane regrutera ako je poslato e-mejlom (obično nakon pregleda prijave i odabira adekvatnih kandidata za proces selekcije) ili od strane tražioca posla koji ga spram uslova konkursa šalje poštom zajedno sa radnom biografijom (što je danas retko, ali ipak moguće). U tom slučaju, pismo mora biti odštampano na kvalitetnom štampaču i belom papiru, jednostrano u A4 formatu, sa mogućnošću potpisa (elektronski ili ručno).

4.2.2. Sadržaj propratnog pisma

Za potrebe izrade propratnog pisma, u ovoj sekciji će biti predstavljen obrazac dokumenta koji je kreiran na osnovu jednog oglasa za posao u oblasti upravljanja ljudskim resursima (slika 19). Kao i u slučaju prethodnog prikaza serije obrazaca radnih biografija (Slike 10-18), svi likovi i podaci koji se pojavljuju u obrascu propratnog pisma su izmišljeni i svaka sličnost sa stvarnim ljudima i organizacijama je slučajna i nenamerna⁷.

Postoje različite forme propratnog pisma i dokle god efektivno služe svojoj osnovnoj nameni mogu se preporučiti za upotrebu. Dakle, ne postoji ustanovljeni standard pisanja. U tom smislu, prikazaćemo u nastavku teksta detaljnu strukturu sa svim elementima sadržaja propratnog pisma koji treba da odgovore na svaki zahtev oglašenog radnog mesta, što strukturno podrazumeva naslov sa obraćanjem i četiri pasusa.

⁷ Klauzula autora knjige o odbijanju odgovornosti (*disclaimer*).

4.2.2.1. Naslov i obraćanje

Pošto se piše u formi poslovnog pisma poželjno je započeti dokument prikazom pune adrese poslodavca. To je istaknuto u gornjem levom uglu dokumenta na sledeći način:

Pun naziv organizacije

Adresa organizacije: Ulica i broj

Adresa organizacije: Poštanski broj i grad (kao i država, ako je sedište u inostranstvu)

Posebno treba obratiti pažnju na zvaničan naziv organizacije sa tačnom naznakom pravnog oblika poslovanja. To mogu biti *d.o.o.* (društvo sa ograničenom odgovornošću) i *a.d.* (akcionarsko društvo) koji po zakonu predstavljaju obavezni deo naziva organizacije ili pak poslovni sistemi nastali povezivanjem privrednih društava koji mogu ali ne moraju da naznače karakter svog poslovanja u nazivu organizacije (*holding, koncern*).

Obzirom da se u radnoj biografiji navode lični podaci, ne moraju se prikazati i u propratnom pismu. Ako ipak želimo da ih prikažemo u oba aplikaciona dokumenta, to može biti u gornjem levom ili desnom uglu ili kroz *header* propratnog pisma.

Obraćanje poslodavcu mora biti uljudno i formalno. Postoje dve mogućnosti:

- Ako lično ne poznajemo osobu koja je zadužena za regrutovanje kandidata, naše obraćanje treba uvek da započne sa „Poštovani“. To je standardna fraza poslovnog oslovljavanja u srpskom jeziku, koja nema elemente neprimerene prisnosti sa nepoznatima (kao npr. „Dragi“, što je svojstveno engleskom jeziku), nepoštovanja i neformalnosti (kao npr. „Zdravo“ ili „Ćao“), kao ni reference prema polu i statusu osobe (jer ne poznajemo regrutera).
- Ukoliko poznajemo osobu zaduženu za regrutovanje kandidata, možemo je osloviti po prezimenu, počevši obraćanje istom frazom: „Poštovana Gospođo Jovanović“ (krajnje formalno) ili „Poštovana koleginice Jovanović“ (u manje formalnoj varijanti, posebno ako smo iste struke).

4.2.2.2. Prvi pasus

Predstavlja uvod našeg obraćanja i mora da adresuje dve bitne informacije: a) radno mesto na koje se prijavljujemo i b) način na koji smo saznali za to. Zašto?

Prva informacija je neophodna regruteru koji pregleda prijave da bi ih razvrstao prema upražnjenim radnim mestima. Razlog je jednostavan – često je u jednoj organizaciji otvoreno po nekoliko konkursa za popunjavanje različitih pozicija. Ovde već nastaje prva mogućnost odbacivanja prijave za posao. Ako ne navedemo za koju poziciju smo konkurisali, prijava će automatski biti odbačena jer regruter nema magičnu kuglu koja može da odgovori na ovo pitanje. Drugi razlog deluje banalno, ali se ipak sreće u praksi. Postoje kandidati koji samo žele da uđu u određenu organizaciju i misle da ako se istovremeno prijave na nekoliko oglašanih pozicija, negde „će da upali“. Pritom, često se radi o nepodudranim profesijama koje zahtevaju potpuno drugačije kvalifikacije i radno iskustvo. Ako regruter to uoči, najverovatnije je da će sve postojeće a moguće

i buduće prijave za posao ovog kandidata biti odbačene. Mnogi regruteri imaju svoje „crne liste“ i međusobno razmenjuju informacije o kandidatima, tako da nije preporučljivo naći se na bilo kojoj od njih.

Međutim najvažnije pitanje koje je proizašlo iz predašnjeg opisa jeste zbog čega organizacije imaju toliko otvorenih konkursa istovremeno? Ako znamo da je za većinu industrija prihvatljiv odliv zaposlenih (*staff turnover*) ispod 10%, (Applauz, 2020), pri čemu je npr. prosečni odliv u SAD tokom 2023. godine bio 3,8% sa 4,1 godinom prosečnog boravka u organizaciji (Forbes, 2023) i sa rokom od 4-6 nedelja koliko je u proseku potrebno da se popuni svaka pozicija, lako je uočiti dinamiku rada regrutera. Dakle, ako se radi o srednjoj organizaciji sa 200 zaposlenih koja ima odliv zaposlenih po stopi od 5% godišnje, to znači da bez ikakvog uvećanja poslovanja HR sektor svake godine treba da popuni barem 10 upražnjenih radnih mesta. Pošto je za angažovanje tolikog broja novozaposlenih u proseku potrebno 240 prijavi potencijalnih kandidata (videti piramidu prinosa regrutovanja, Slika 1) i pomenuti vremenski rok od 4-6 nedelja da se popuni svaka pozicija, to znači da regruteri rade non-stop tokom čitave godine. Zato se nemojte čuditi što regruteri mogu trenutno da diskvalifikuju kandidate zbog ovakvih previda u prijavi za posao.

Druga informacija je od velike važnosti samom poslodavcu jer treba da kvantifikuje uspešnost procesa regrutovanja za datu poziciju, što u svakom HR timu/odeljenju koje se bavi regrutovanjem i selekcijom predstavlja jedan od ključnih KPI (*Key Performance Indicator*). To se ostvaruje prvenstveno na osnovu iskaza kandidata o tome na koji način (kojom metodom) su bili privučeni da se prijave na konkurs za posao. Regruteri na taj način prate učestalost navoda svih prijavljenih kandidata u vezi učinkovitosti metoda koje su uporedo korišćenje za proces regrutovanja (npr. sajt organizacije, portal za zapošljavanje i obrazovne ustanove) i vremenom se za svaku poziciju u organizaciji kristališu najefektivnije metode. Na ovaj način, kandidati pored formalne učtivosti pokazuju i ličnu spremnost da potencijalnom poslodavcu pomognu važnom informacijom koja će omogućiti dalju optimizaciju procesa regrutovanja. Zar to ne bi trebalo da ostavi pozitivan utisak o nama, već na samom početku pregleda našeg dokumenta?

4.2.2.3. Drugi pasus

Pokazuje stepen naše obaveštenosti o samom poslodavcu kroz dve informacije: a) šta znamo o organizaciji u kojoj konkuriramo i b) zbog čega nam je ta organizacija interesantna?

Prva informacija treba da pokaže da li smo zaista uradili potreban „domaći zadatak“. Naime, poslodavci očekuju da su prijavljeni kandidati detaljno informisani o poslovanju organizacije što, kada je u pitanju naše obraćanje, može da podrazumeva neke od podataka koji se tiču tipa industrije, poslovnog modela i tržišta, proizvoda i usluga kao i ciljne grupe klijenata i potrošača. Logika je jednostavna – ako zaista nešto želimo (poslovno ili privatno) mi ćemo istražiti sve dostupne informacije čime iskazujemo iskreni interes u vezi datog subjekta. Ovim se sa jedne strane pokazuje zrelost kandidata prilikom njihove pripreme za konkurisanje, a sa druge strane se šalje podsvesna poruka da se

nismo javili „reda radi“ kako bismo radili bilo kakav posao jer smo samo u prolazu ka nečem prikladnijem za nas. Tokom ličnog iskustva prilikom popunjavanja pozicija u komercijalnom sektoru, jedno od standardnih pitanja koje smo davali kandidatima na razgovoru za posao bilo je da prvo navedu ključne brendove firme i potom kojim ciljnim grupama potrošača su namenjeni određenim brendovi. Dodatno pitanje za određene specijalističke pozicije ticalo se poznavanja poslovnog modela korporacije. Sa takvim i mnogim drugim saznanjima u vezi poslovanja organizacije regruteri pregledaju pristigle prijave za posao. Dakle, neophodno je na jasan i koncizan istaći najvažnije informacije kojima pokazujemo visok stepen lične informisanosti o samoj organizaciji.

Druga informacija predstavlja lični iskaz koji treba da pokaže stepen naše motivisanosti za rad kod datog poslodavca. „Zbog čega nam je zanimljiv ovaj poslodavac?“ ili „Šta nas privlači za rad u toj organizaciji?“ je tip pitanja na koje treba dati odgovor u vidu iskaza. Da bi se što bolje odgovorilo zahtevu ovog dela propratnog pisma, dobro je potražiti insajderske informacije. Kao što smo već pomenuli, *Glassdoor* ili *Ogledalo firme* predstavljaju internet prozor u unutrašnje odnose u organizaciji i verovatno prvi korak koji možemo napraviti u ovom pravcu. Međutim, ne treba zanemariti lične kontakte sa sadašnjim ili bivšim zaposlenima koji, iz prve ruke, mogu da posvedoče šta je to zaista dobro u organizacionoj kulturi i poslovanju. Često se na ovaj način dobijaju veoma korisni uvidi u ono što je nama značajno od vrednosti koje organizacija neguje, a da nije pomenuto u javnosti.

Međutim, sam koncept drugog pasusa u sebi krije potencijalnu opasnost prilikom sastavljanja propratnog pisma. Od ključne važnosti je zadržati prisebnost i racionalnost u izrazu jer ogromna želja da postanemo deo nekog poslovnog sistema može da nas „ponese“ u suprotnost. Lična informisanost o organizaciji ne sme da bude sažetak revizorskog izveštaja o analizi poslovanja jer to ukazuje na nesposobnost pojmovnog razmišljanja i kontekstualnog izražavanja. Lična motivacija za rad nikako ne sme da zvuči kao preneglašena slavopojka organizaciji jer to može da implicira ulizištvo odnosno neiskrenost kandidata, što svakako nije lični kvalitet koji poslodavac želi u svom timu.

4.2.2.4. Treći pasus

Predstavlja centralnu tačku obraćanja poslodavcu i time najefektivniji deo propratnog pisma. U ovom pasusu kandidat govori o sebi kao „brendu“, navodeći kako se profesionalne i lične sposobnosti, kvalifikacije i iskustvo uklapaju u oglašeni profil zaposlenog koji je očekivan na datom upražnjenom radnom mestu.

Ovo je takođe trenutak kada kandidat može da koristi „eho-tehniku“, podražavajući ključne reči iz oglasa za posao kao primer uklopivosti u odnosu na zahteve konkursa. Međutim i ovde treba voditi računa o svedenosti izraza. Nema potrebe koristiti apsolutno sve ključne reči i na isti način. Neke od njih se mogu reći na drugi način (sinonimima) ili uobličiti u izraz koji ih zajednički objedinjuje, čime se kod poslodavca ne ostavlja negativan utisak pretencioznosti kandidata niti mehaničkog reprodukovanja informacija kroz puko nabranje – kao napamet naučena i loše izrecitovana pesmica!

Drugo pitanje se odnosi na opštu poruku trećeg pasusa. Mnogi tražioci posla, pogotovu ako su veoma motivisani za angažovanje na upražnjenom radnom mestu, koncipiraju lični narativ ovog pasusa u pravcu toga koliko bi za njih značilo da se pridruže datoj organizaciji. Velika greška!

Organizacija nije filantropski već poslovni sistem. Kandidate zapošljavaju da bi odgovorili potrebama posla kroz svakodnevno rešavanje problema a ne da bi udovoljili njihovoj motivaciji ili ispoljili društvenu odgovornost prema lokalnoj zajednici. Čak i rad u humanitarnoj organizaciji zahteva postojano ostvarivanje postavljenih ciljeva. Dakle, ključna paradigma po kojoj treba kreirati lični iskaz u ovom pasusu kreće prvenstveno od koristi koju može imati organizacija ukoliko nas angažuje i dobija se odgovorom sebi na pitanje:

Šta mi donosimo organizaciji, zašto baš nas treba da zaposle na tom radnom mestu?

4.2.2.5. Četvrti pasus

Ovim pasusom se zaokružuje propratno pismo, kao svojevrsan rezime celog dokumenta. To sa jedne strane znači da smo učtivo zahvalni poslodavcu na vremenu koje je izdvojeno da se pregleda naša prijava za posao, a sa druge da smo zainteresovani i dostupni za dalje lično predstavljanje u procesu selekcije. U tom smislu, može se čak i napomenuti da se u prilogu prijave za posao dostavlja i radna biografija, pošto je to drugi po redu aplikacioni dokument koji se pregleda ukoliko je propratno pisamo na očekivanom standardu. Poslednja rečenica, u tom smislu, treba da otvori spremnost kandidata na dalji kontakt sa poslodavcem, u smislu „dostupnosti za sve dodatne informacije“.

Pismo je potrebno završiti prigodnim pozdravom, kao svojevrsnom odjavom u vidu: „Srdačan pozdrav“ ili „S' poštovanjem“ ili donekle kombinovano sa prethodnom rečenicom u vidu: „U očekivanju vašeg odgovora, srdačno vas pozdravljam“ i tome slično. Ovde postoji mogućnost da se navede direktan prevod odjave pisma sa engleskog jezika u vidu „Iskreno vaš“ (*Yours sincerely / faithfully*), ali kao i za obraćanje na početku propratnog pisma sa „Dragi“ ovo nije svojstveno poslovnoj komunikaciji na srpskom jeziku i bolje ga je izbegavati.

Na kraju pisma, obično u levom donjem uglu, potrebno je naznačiti ime i prezime, po potrebi funkciju i zvanje. Efektivno je ostaviti prazan prostor iznad toga, na kome se kandidat potpisuje, bilo elektronski što se direktno može poslati kao deo dokumenta ili ručno gde se ceo dokument mora skenirati i potom poslati kao prilog u e-mejlu upućenom poslodavcu.

4.2.3. Zlatna pravila propratnog pisma

4.2.3.1. Izrada propratnog pisma

Pošto se propratno pismo koje opisujemo u ovoj sekciji odnosi isključivo na aplikacioni dokument koji se šalje na konkurs za upražnjeno radno mesto, ono se mora prilagođavati svakom oglasu. Međutim, postoji mogućnost da se sastavi obrazac propratnog pisma za našu struku i preporučenu karijeru. Šta je potrebno uraditi?

Treba pronaći adekvatan oglas za posao koji u najvećoj meri odgovara sledećem stepeniku na našem karijernom putu. Na osnovu tog oglasa može se, koristeći sve do sada navedene podatke o izgledu i sadržaju ovog dokumenta, sastaviti *opšte propratno pismo* kao generička verzija koja predstavlja našu bazu podataka i načina njihovog predstavljanja poslodavcu. Ukoliko na našoj sledećoj karijernoj stanici postoje bitne razlike u zahtevima struke u okviru različitih industrija ili postojeće pozicije, može se napraviti nekoliko opštih pisama, svako prilagođeno specifičnostima date pozicije. Tipičan primer je HR profesionalac koji iz sadašnjeg polja regrutovanja i selekcije želi da se u budućnosti preusmeri na trening i razvoj zaposlenih, ili obrnuto. U tom slučaju predlog je da se naprave dva obrasca propratnog pisma, oba za narednu poziciju u svakom od ova dva HR polja. Naše želje su jedno a poslovna realnost često diktira drugačiju „podelu karata“, tako da je bitno da na svakom stepeniku naše karijere imamo spremne obrasce aplikacionog dokumenta.

Sledeći korak porazumeva završnu proveru sadržaja, gramatike i pravopisa. Kao što je to opisano u sekciji radne biografije, stvaralački rad na kreiranju dokumenta koji je potpuno prilagođen uslovima konkursa zahteva našu kreativnost i inspiraciju. To znači da prilikom pisanja često zanemarujemo tačnost izražavanja dogod traje naša kreativna. Zbog toga je od najveće važnosti da se napisani tekst pregleda više puta i potom zamole naši bliski (ne samo iz profesionalnog okruženja) da to isto urade i što je još važnije da procene kvalitet dokumenta na osnovu datog oglasa za posao. Ne samo što će uspeti da sa lakoćom nađu svaku grešku u tekstu koja je nama promakla, već će pročitati naše pismo kao potencijalni regruter i dati svoj sud o tome koliko ih je zainteresovalo. Što bi se reklo: „Dva u jedan“ i to od nekoga ko je prema nama dobronameran. Zašto da ne iskoristiti drugo mišljenje ako već imamo takvu mogućnost.

4.2.3.2. Prilagođavanje propratnog pisma

Kao i kod radne biografije, pre nego što počnemo prilagođavanje ovog dokumenta moramo detaljno proučiti oglas za posao. Kakvu god formu oglasa da pregledamo (elektronsku ili štampanu), uvek koristimo „marker“ za izdvajanje ključnih reči kojima se opisuju način konkurisanja, zahtevi upražnjenog radnog mesta i profil odgovarajućeg kandidata. Ukoliko shvatimo da je „oglas kao napisan za nas“, ključne reči koje smo izdvojili sada postaju orijentir naših iskaza u oba dokumenta prijave za posao.

Potom odabiramo najrelevantniji obrazac opšteg propratnog pisama (ukoliko smo ih napravili nekoliko) i prilagođavamo tekst koristeći izdvojene ključne reči iz oglasa. Ovde se mora obratiti pažnja na dve stvari:

- narativ propratnog pisma mora da prati i pokriva radnu biografiju, kao njen sažeti uvod;
- ključne reči koje koristimo za prilagođavanje oba dokumenta moraju biti komplementarne. Drugim rečima, traženo radno iskustvo i profil kandidata (kvalifikacije, profesionalne i lične sposobnosti) treba da se podudaraju u oba dokumenta prijave za posao, čime se potvrđuje verodostojnost našeg iskaza. Napomena: navode se samo oni podaci koji zaista odgovaraju našem opisu i koje možemo demonstrirati na razgovoru za posao. Iskrenost je jedina politika!

Najvažniji način prilagođenog propratnog pisma jeste lična nota dokumenta koji u prvom licu jednine aktiva i koristeći lične zamenice govori o nama poput svojevrsnog marketinškog alata. Dakle, želimo da istaknemo svoju posebnost u masi ostalih prijava za posao, ali mora biti napisano sa merom i u formi poslovnog pisma. To predstavlja svakako najteži element koji je potrebno adresovati, pogotovu za početnike na tržištu rada i postoji samo jedan način koji je opisan drevnom latinskom poslovice: „Ponavljanje je majka učenja“ (*repetitio est mater studiorum*). Prva verzija propratnog pisama je uvek najteža i najdugotrajnija za sastavljanje, svaka sledeća je mnogo lakša i brža jer ponovnim pisanjem stičemo rutinu u izražavanju i pregršt različitih obrazaca već sastavljenih pisama koji su uvek zgodni kao „pomoć prijatelja“.

Međutim, sadašnja „Z“ radna generacija mladih tražilaca posla ima jednu ogromnu prednost u odnosu na prethodne – internet! Ova globalna „mreža svih mreža“ u sebi krije nebrojene primere obrazaca različitih dokumenata, opisa sadržaja, načina pisanja, itd. Potrebno je izdvojiti kvalitetno vreme da bi se pregledali pojedini obrasci propratnih pisama i „uhvatila nit“ pisanja. Pritom se sami obrasci mogu preuzeti sa interneta i sačuvati u svojoj arhivi za svako sledeće prilagođavanje prijave za posao. Besplatna biblioteka na dohvrat ruke i to pre stupanja na tržište rada – može li bolje?

I na kraju, pre nego rešimo da pošaljemo prilagođeno propratno pismo poslodavcu, obavezno treba proveriti gramatiku i pravopis i to nekoliko puta. Da bi sve opisano zaista imalo pozitivan efekat na poslodavca, naše izražavanje mora biti smisleno i funkcionalno pismo. To je „crvena linija“ ispod koje se ništa neće tolerisati!

4.2.3.3. Slanje propratnog pisma

Propratno pismo, isto kao i radna biografija, šalje se poslodavcu u formi PDF dokumenta, nikada u tekstu e-mejla već isključivo kao prilog (*attachment*), sa prikladnim nazivom poruke (*subject*), adresom pošiljaoca i prigodnom porukom u e-mejlu, što je podrobno opisano u sekciji radne biografije.

Pošto se propratno pismo šalje zajedno sa radnom biografijom kao deo prijave za posao, potrebno je proveriti pre nego pritisnemo „Send“ polje da li e-mejl sadrži priloge oba aplikaciona dokumenta. Nije se jedanput desilo da su regruteri dobijali prijave samo sa jednim dokumentom (iako je npr. naglašeno da treba poslati oba) ili pak bez

ikakvog priloga. Bilo da je u pitanju nepoznavanje zahteva regrutovanja ili slučajni previd kandidata prilikom slanja, druge šanse najverovatnije neće biti. Za skoro 20 godina rada u HR funkciji, nisam čuo za slučaj da je regruter poslao uzvratni e-mejl kandidatu sa molbom da priloži tražena dokumenta.

I na samom kraju, propratno pismo se nikada ne sme poslati sa e-mejl adrese koja je kandidatu dodeljena kod sadašnjeg poslodavca. Već smo naveli kod slanja radne biografije da mnoge organizacije imaju filtere za neželjenu i sumnjivu poštu, tako da se prijava za posao brzo i lako može naći u *Inbox*-u nekog od rukovodilaca u HR sektoru, posle čega sledi razgovor sa zaposlenim. Pored toga, potencijalni poslodavac na ovaj način stiče lošu sliku o tražiocu posla koja ukazuje na nedostatak profesionalnosti i ličnog integriteta, što proporcionalno uvećava nepovoljnost ishoda procesa regrutovanja za samog kandidata.

Slika 19. Obrazac propratnog pisma u oblasti upravljanja ljudskim resursima

Code Experts d.o.o.

Bulevar Arsenija Černojevića 56 / 14
11070 Novi Beograd

Poštovani,

Javljam se na vaš oglas za poziciju *HR regrutera* koji je objavljen preko portala Posao Plus, od 29.01.2024. godine, a prema preporuci Prof. dr Dragutina Lazarevića sa Univerziteta Singidunum.

Poznato mi je da vaša organizacija predstavlja lidera na polju primene veštačke inteligencije i mašinskog učenja u procesnim industrijama budućnosti, sa inovativnim projektima i multinacionalnim radnim timovima angažovanim na globalnom nivou. Agilnost, transparentnost i kvalitet rada i odnosa koje vaša organizacija neguje jesu iste one vrednosti kojima težim na profesionalnom planu. Posebno mi je interesantno to što na svim projektima i u svim radnim timovima podržavate razvoj zaposlenih kroz mentorstvo, individualnu odgovornost i preuzimanje inicijative, kao deo organizacionog planiranja i upravljanja karijerom.

Tokom studija na modulu Upravljanje ljudskim resursima upoznala sam se sa konceptom regrutovanja i selekcije ljudskih resursa, kroz istoimeni predmet i učešće na mnogim stručnim i naučnim skupovima koje je tokom poslednje dve godine organizovao Univerzitet Singidunum. Praktično iskustvo u regrutovanju ICT profesionalaca stekla sam tokom obuke i dvomesečne radne prakse u agenciji HR svet, sa kojima i dalje imam periodičnu profesionalnu saradnju prilikom popunjavanja pozicija na *greenfield* projektima. To pored poznavanja alata i procesa regrutovanja i selekcije zahteva i visok stepen lične odgovornosti, preduzimljivosti i interpersonalne komunikacije koje posedujem kako bih uvek mogla da odgovorim potrebama kandidata i klijenta.

Veoma sam zainteresovana za posao regrutera u ICT industriji i nadam se da ću moći lično da vam izložim svoje iskustvo i spremnost za rad. Angazman na ovoj poziciji u vašoj renomiranoj organizaciji za mene bi predstavljao najveći korak na mom karijernom putu. Zahvaljujem se na vremenu koje ste izdvojili da pregledate moju prijavu za posao. Sve ostale relevantne podatke možete naći u mojoj radnoj biografiji koju vam takođe dostavljam u prilogu. Budite slobodni da me kontaktirate za sve dodatne informacije.

Srdačan pozdrav,

Bojana Rakovčević

Vršnjački edukator, Centar za razvoj karijere, Univerzitet Singidunum





SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

II DEO

5. POJAM SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Selekcija ljudskih resursa predstavlja drugu etapu u procesu popunjavanja pozicija. Osnovni cilj selekcije jeste odabir najboljih kandidata za popunjavanja oglašanih pozicija u organizaciji, od celolupnog broja aplikanata koje smo prethodno privukli regrutovanjem. To podrazumeva upotrebu standardizovanih metoda i tehnika koje se mogu bitno razlikovati od jednog do drugog radnog mesta, spram zahteva koje nosi svaka pozicija a koji su sadržani u opisu posla (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

5.1. SVRHA I ZNAČAJ SELEKCIJE

Nakon odabira adekvatnih prijava za posao, potrebno je upoznati se sa svim aplikantima, licem-u-lice. *Svrha* odabira najboljeg kandidata u procesu selekcije jeste da se budući novozaposleni svojim znanjem, veštinama, sposobnostima i ostalim ličnim osobinama (KSAO) uklapa u zahteve upražnjenog radnog mesta, tzv. *person-job fit*. Međutim, kandidat može biti izuzetno dobar za obavljanje datog posla ali se ne uklapa u radni tim i organizaciju. Mnoge organizacije su imale situaciju gde je zaposleni revnosno obavljao svoj posao ali se poput "usamljenog vuka" nije uklapao u poslovnu kulturu, čak ni u svoj radni tim, što je konstantno izazivalo probleme u odnosima sa ostalim zaposlenima i klijentima. Vremenom, ukoliko se ovaj problem ne adresuje, nastaju mnogo veći problemi sa posledicama koje se ne odražavaju samo na međuljudske odnose već i na pad produktivnosti i povećani odliv zaposlenih (usled nezadovoljstva na radnom mestu, tzv. *disengagement*). Zbog toga se kao drugi aspekt svrhe selekcije mora proceniti uklopivost kandidata u samu organizaciju, tzv. *organization-job fit* (Dessler, 2020). Ovo predstavlja izuzetno bitan faktor, posebno u brzim i zahtevnim korporativnim sistemima, gde su sposobnost timske saradnje i uporedni rad na više paralelnih projekata ključ poslovnog uspeha. Dakle, odabir kandidata mora uzeti u obzir oba parametra kojima se ostvaruje svrha savremene selekcije.

To se u praksi postiže uključivanjem pojedinih linijskih rukovodilaca timova u kojima se popunjavaju upražnjene pozicije, zajedno sa HR osobljem u proces selekcije, pri čemu je za ceo proces odgovoran rukovodilac za zapošljavanje (*hiring manager*). Međutim, nije dovoljno samo imati na razgovoru za posao linijskog rukovodioca, moramo biti sigurni da ta osoba ima zadovoljavajući stepen stručnosti u pogledu obabira kandidata. To se postiže obukom za procenjivače, koja je bazirana na potrebama i resursima organizacije u popunjavanju pozicija. Obično se obavlja interno, od strane HR osoblja koje je nosilac procesa selekcije, čime se stvara mreža eksperata (*SME*) u raznim funkcijama organizacije. Njihova uloga, a time i korisnost za odabir najkvalitetnijeg ljudskog kapitala je višestruka: a) predstavljaju neprocenljiv izvor informacija o ključnim aspektima upražnjene pozicije, što usmerava proces selekcije u smislu optimizacije metoda koje se koriste; b) zajedno sa HR kolegama, a na osnovu situacija iz prakse sa kojima će se zaposleni sretati na datom radnom mestu, pomažu u kreiranju pitanja i poslovnih slučajeva (*business cases*) koji se koriste kako za grupne tako i za pojednačne tehnike u procesu selekcije; c) tokom razgovora za posao *SME* su obično fokusirani na tehničke aspekte upražnjene

pozicije i posebno uklopivost kandidata u tim i organizaciju – ukoliko postoje *dvoje približno jednakih kandidata u pogledu KSAO (person-job fit)*, biće primljen onaj koji se bolje uklapa u tim i organizaciju (*organization-job fit*). U dosadašnjoj HR praksi svedok sam u ne malo slučajeva kada je mišljenje linijskog rukovodioca „prelomilo“ koga treba primiti na osnovu toga koliko će kandidat biti uklopljiviji u datoj radnoj sredini. Dakle, u ovakvim situacijama i što je važno napomenuti gde nema indicija za moguće kontraproduktivno ponašanje kandidata, dobro je omogućiti linijskom rukovodiocu da predloži koga bi želeo da primi u svoj tim/funkciju, o čemu konačnu odluku donosi *hiring manager*. Pritom, *SME* zajedno sa HR osobljem preuzima i ličnu odgovornost za rezultat selekcije, koji će biti javno vidljiv već tokom probnog perioda novozaposlenog u organizaciji.

Značaj uspešne selekcije se ogleda u više poslovnih aspekata (Dessler, 2020).

- Kandidat sa adekvatnim KSAO će bolje obavljati svoj posao, što se direktno odražava na radni učinak. Ukoliko je i dovoljno uklopiv u radnu sredinu to će pozitivno uticati na moral i privrženost (*engagement*) celokupnog kolektiva. Dakle, nema alternative za potvrdu ova dva aspekta svrhe procesa selekcije koji se obavlja za svakog novozaposlenog!
- Troškovi popunjavanja pozicije (tj. regrutovanja i selekcije) su visoki, a posebno ako se uzme u obzir da je potrebno do 12 meseci probnog rada da bi se pokazala opravdanost selekcije, što u slučaju neodgovarajućeg kandidata znači ponovno popunjavanje iste pozicije. Ukoliko se posmatra samo finansijski rizik za organizaciju, troškovi zapošljavanja kandidata koji se tokom probnog perioda pokaže neadekvatnim iznose oko 50.000 USD. Dugačak, skup i ponekad bolan proces, kako za HR profesionalce tako i za *SME*!
- Pravne posledice neadekvatne selekcije mogu biti veoma ozbiljne. Sa jedne strane to je antidiskriminaciona odredba Zakona o radu kojom je zabranjeno narušavanje jednakih mogućnosti za zasnivanje radnog odnosa na osnovu ličnih osobina tražilaca posla kao što su pol, jezik, rasa, nacionalnost, veroispovest, bračni status, socijalno poreklo, itd. (HR Lab Infostud, 2021). Sa druge strane, nesavesno zapošljavanje osoba sa kriminalnom prošlošću koje npr. koriste podatke o klijentima kako bi počinili kriminalni akt dovodi u pitanje i samu reputaciju organizacije. Važno je napomenuti i to da su krivične prijave koje se podnose po ovom osnovu u stalnom porastu. Pored toga, ovakve osobe mogu pričiniti veliku internu štetu kolektivu svojim kontraproduktivnim ponašanjem na radnom mestu (*desk/workplace rage*), koje se u težem obliku može manifestovati krađom, sabotажom i agresijom prema zaposlenima, ponekad čak i sa smrtonosnim ishodom (Spector, 2022). Podaci pokazuju da je treći vodeći uzrok smrti na radnom mestu u SAD ubistvo zaposlenih, sa tendencijom rasta tokom poslednjih godina (Bureau of Labor Statistics, 2023). Bez obzira što su ovakve nesreće manjim delom počinjene od strane kolega sa posla (Insurance Journal, 2018), šokantna priroda ovakvog akta praćena visokom medijskom pokrivenošću ima ogroman odjek u javnosti.

5.2. STANDARDI SELEKCIJE

Metode i tehnike koje se koriste u procesu selekcije moraju da opravdaju uspešnost odabranih kandidata na njihovim budućim radnim mestima. Zbog toga se efektivnost procesa može iskazati kroz dva „zlatna“ standarda selekcije, detaljno opisanih u kompiliranoj literaturi koju nadalje koristimo za objašnjenje ovih pojmova (Noe i dr, 2022; Picardi, 2020; Dessler, 2020).

5.2.1. Opravdanost ili validnost (*validity*)

Predstavlja odnos između kriterijuma i načina na koji se vrši izbor. Dobija se odgovorom na pitanje:

Da li odabrani metod selekcije omogućava pravilan izbor kandidata i verno predstavlja sadržaj posla?

Ako je metod opravdan tj. validan, odabrani kandidat će uspešno obavljati svoj posao na budućem radnom mestu. Ukoliko metod nije validan (tj. ne može precizno da predvidi buduću radnu učinkovitost kandidata), ne postoji zakonski dozvoljen razlog da se isti koristi. Drugim rečima, ovakav metod nije pokazao kredibilnost rezultata i mora se ukloniti iz daljeg procesa selekcije.

Procena validnosti selekcije može se ilustrovati sledećim primerom. Ukoliko osoba kuca brzinom većom od 60 reči u minuti, ona će na budućem poslu pokazati visok radni učinak prilikom unošenja podataka u bazu (*data-entry*). Dakle, proveru brzine kucanja kao jedan od kriterijuma selekcije jeste validna praksa kojom se može predvideti uspešan radni učinak kandidata na ovom poslu. Sa druge strane, ukoliko se kao kriterijum odaberu fizičke dimenzije zaposlenih, kao npr. visina i težina, za većinu poslova ovo neće biti ključan faktor koji će uticati na radni učinak novozaposlenih i stoga ima nedovoljnu validnost.

U empirijskom smislu, validnost metoda selekcije se određuje *koeficijentom korelacije*, kao merom variranja i stepena povezanosti različitih varijabli koje posmatramo. Tako npr. koeficijent korelacije vrednosti +1.0 ili -1.0 podrazumeva savršen pozitivan ili negativan odnos između posmatranih varijabli (npr. kada jedan skup brojeva raste ili pada isto ili suprotno se dešava sa drugim skupom). Sa druge strane, kada je vrednost koeficijenta 0.0, to znači da ne postoji nikakva korelacija tj. odnos između dve varijable (npr. uticaj vremenskih prilika na kognitivnu inteligenciju). Dakle, jaka pozitivna ili negativna korelacija između merenja koje koristimo i budućeg radnog učinka određuje da li će određena metoda selekcije biti validna osnova za prihvatanje ili odbacivanje kandidata. Ova informacija nije bitna samo zato što pomaže organizaciji u odabiru najboljih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, već im omogućava da primenom valjane prakse zapošljavanja dokažu validnost samog procesa selekcije.

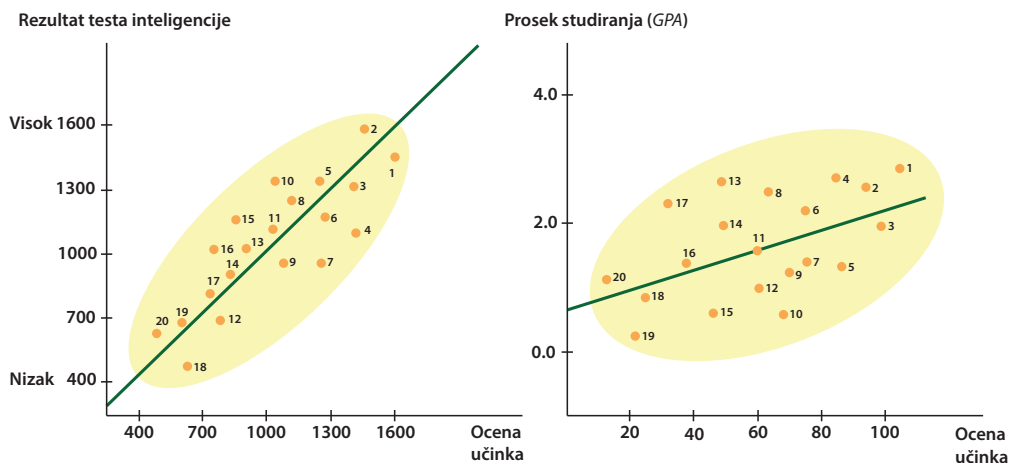
Obzirom na pomenuti empirijski karakter procene validnosti pomoću rezultata dobijenih merenjem, testiranje kandidata predstavlja najbolji pokazatelj ovog standarda selekcije koji se u odnosu na potonji (pouzdanost) ipak smatra „glavnom zvezdom“. Razlog za to je očigledan. Čak iako određeni test⁸ pokazuje visoku pouzdanost rezultata prilikom svakog ponovnog merenja, npr. pogrešan izbor pitanja (ono što meri nije od interesa ili ne meri to što jeste od interesa), čini ga potpuno neupotrebljivim za datu poziciju.

Postoje tri načina merenja kojima se dokazuje validnost. To su:

5.2.1.1. Kriterijumska validnost (*criterion validity*)

Predstavlja odnos između rezultata testa korišćenog tokom procesa selekcije i realnog radnog učinka kandidata. Primer za to je poređenje dve mere, koeficijenta kognitivne inteligencije (*IQ*) i prosečne ocene sa studija (*GPA*) na radni učinak grupe komercijalnih saradnika (slika 20). U prvom slučaju, kriva odnosa dve varijable (*IQ* spram radnog učinka) pokazuje visoku grupisanost podataka, izuzetan koeficijent korelacije od +0,9 i ugao od skoro 45°. U drugom slučaju, kriva odnosa dve varijable (*GPA* spram radnog učinka) pokazuje mnogo manju grupisanost podataka, znatno niži koeficijent korelacije i ugao bliži 60°. U ovom primeru, kriterijumskom validnošću se dokazuje da je *IQ* test daleko validnija mera od *GPA* za predviđanje uspeha u ovom poslu.

Slika 20. Kriterijumsko merenje sposobnosti studenata



Izvor: Noe i dr (2022)

8 Reč „testiranje“ ili „test“ ne implicira isključivo upotrebu psiholoških testova već *procenu* kandidata različitim metodama i tehnikama tokom procesa selekcije. Ovakav naziv je zadržan kao originalni izraz grupe autora čiji navodi su kompilirani u ovoj sekciji knjige.

U praksi, razlikuju se dva načina merenja, tj. oblika kriterijumske validnosti:

- Prediktivna validnost (*predictive validity*): odnos između oblika testiranja korišćenog prilikom procesa selekcije i potonje uspešnosti (radnog učinka) kandidata koji su tada zaposleni. HR administrator nakon određenog vremena procenjuje radni učinak novozaposlenih i poredi sa rezultatima njihovog testiranja, kako bi se uverio ovaj oblik validnosti. Ideja je da se kroz ovu meru validnosti utvrdi npr. izbor instrumenata koji sa visokom sigurnošću mogu predvideti odabir adekvatnih kandidata za date pozicije u procesu selekcije.
- Istovremena validnost (*concurrent validity*): predstavlja sličnu metodologiju, samo što za razliku od tražilaca posla u procesu selekcije ova mera validnosti koristi postojeće zaposlene, poredeći merenja dobijena njihovim testiranjem sa radnim učinkom koji su postigli na poslu. Ukoliko zaposleni koji su testiranjem ostvarili najbolje rezultate istovremeno imaju i najbolji radni učinak na svom radnom mestu, ovaj instrument se može smatrati validnim.

Pregledom rezultata testiranja kandidata za oba tipa kriterijumske validnosti i poređenjem sa ocenom radnog učinka koji su ti zaposleni ostvarili tokom vremena, organizacija dobija potpunu sliku efektivnosti procesa selekcije u svakom svom elementu. Ovo je posebno bitno zbog stalnog tehnološkog razvoja koji diktira neprekidne poslovne promene, što je još od antičkog doba ovekovečio helenski filozof Heraklit rekavši: „Promena je jedina konstanta u životu“ (Arapahoe Libraries, 2020). Kao rezultat toga, svedoci smo globalnog trenda koji je posebno važan za HR profesionalce kao nosioce procesa popunjavanja pozicija u organizacijama. Poslednji izveštaj o budućnosti posla od strane Svetskog ekonomskog foruma predviđa da će 23% svih poslova u svetu biti ugroženo u narednih 5 godina zahvaljujući tehnološkim dostignućima kroz primenu veštačke inteligencije (Kiderlin, 2023). Zbog toga je od najveće važnosti da se neprestano proveravaju i optimizuju metode i tehnike selekcije koje će osigurati da odabrani kriterijum posla i dalje predstavlja relevantnu meru radnog učinka, kako tražilaca posla (kroz prediktivnu validnost) tako i zaposlenih (kroz istovremenu validnost).

5.2.1.2. Sadržajna validnost (*content validity*)

Označava stepen podudarnosti između sadržaja testa i realnosti situacija na budućem radnom mestu. Instrument koji je „sadržajno validan“ izlaže kandidata situacijama koje se u stvarnosti redovno dešavaju na poslu, testirajući njegov KSAO u pristupu i rešavanju problema.

Ovde se postavlja važno pitanje: kako možemo znati da je sadržaj posla adekvatan, pre nego počnemo da razvijamo kriterijume selekcije? Naravno, adekvatnom *analizom posla* čiji završni proizvod predstavlja relevantan *opis posla*, koji predstavlja pravni i stručni okvir regrutovanja i selekcije ljudskog kapitala u svakoj organizaciji. Međutim, usklađivanje sadržaja posla sa merama procene validnosti nije jednostrani pristup koji odgovara u svim situacijama. Ono što za jedno upražnjeno radno mesto može da se validira pitanjima na koje kandidat odgovara, na drugom radnom mestu mora biti

validirano u formi testa koji simulira realnu situaciju na poslu, posebno ako to zahteva ne samo profesionalno znanje i razumevanje procesa već i veštinu upotrebe specijalizovanih metoda i alata (npr. pozicija rukovodioca projekta u različitim industrijama).

Obično se za procenu opravdanosti na sadržajnu validnost koristi procena panela stručnjaka (*SME*), koja se bazira na tome u kojoj meri sadržaj instrumenta oslikava osnovne funkcije (*essential functions*) datog posla. Dakle, nije potrebno razviti sadržaj testiranja za svaki navod u opisu posla, već prvenstveno za najvažnije zadatke i ključne odgovornosti. Pošto je uspostavljanje validnosti bazirano na subjektivnom prosuđivanju stručnjaka, sadržajna validnost je najpogodnija za merenje ponašanja kandidata koje je konkretno i lako uočljivo za procenjivače. Na primer, selekcija za mesto barmena može da podrazumeva realnu pripremu koktel-pića, pravilno odmeravanje količine alkohola za svako piće i naplatu računa, ali i bihevioralno pitanje kako je kandidat u prošlosti postupio sa problematičnim klijentom dok se istovremeno starao o porudžbinama i naplati računa drugih klijenata. Dakle, ovakvom selekcijom su pokriveni kritični zadaci i odgovornosti iz opisa posla barmena, čime se sadržaj posla definitivno može validirati. Na taj način se pokazuje da svaka mera koju možemo da koristimo predstavlja validan, logičan i efikasan izbor procene tražilaca posla.

5.2.1.3. Konstruktivna validnost (*construct validity*)

Koristi se za merenje apstraktnih kvaliteta kandidata kao kombinacije ponašanja kojima se iskazuju ovi „konstrukti“ (npr. integritet, etika, liderstvo, itd.), koji su neophodni za uspešno obavljanje datog posla (radni učinak). Konstruktivna validnost podrazumeva da se određenim načinom testiranja zaista mogu proceniti željeni „konstrukti“, kao i da njihova potvrda kod kandidata uslovljava uspešan radni učinak na budućem poslu.

Kao i kod prethodnog tipa validnosti, relevantan opis posla predstavlja osnovnu bazu informacija za formiranje kriterijuma procene, jer „konstrukti“ variraju od jednog do drugog radnog mesta, iako se u određenoj meri mogu preklapati kod srodnih zanimanja. Na primer, ukoliko je potrebno razviti meru procene za selekciju saradnika u prodaji, uslužnost (*customer service*) i uređivanje prodajnog mesta (*point-of-sales merchandising*) predstavljaju ključne „konstrukte“. Potom, sadržaj testiranja (kao osnova sadržajne validnosti) mora biti razvijen tako da omogućava valjanu procenu stručnosti i sposobnosti potencijalnih kandidata u datim oblastima budućeg posla.

Međutim, ukoliko iz bilo kog razloga rešimo da postojeća *testiranja zamenimo novim*, ona mogu pokazati dva različita oblika konstruktivne validnosti u odnosu na predviđene „konstrukte“ koji su od ključnog značaja za merenje na datom radnom mestu. To su:

- **Konvergentna validnost (*convergent validity*):** prikazuje stepen sličnosti kroz jaku pozitivnu korelaciju novog u odnosu na postojeće testiranje, merenjem istih „konstrukta“. Dakle, menja se samo metodologija procene za iste oblasti budućeg posla.

- Diskriminatorna validnost (*discriminant validity*): prikazuje stepen različitosti novog testiranja koje meri neke druge „konstrukte“, za koje smatramo da su od većeg interesa za datu poziciju. Ovde se procenjuju potpuno druge oblasti budućeg posla i prati se stepen različitosti (negativna korelacija) sa postojećim testom.

Oba ova oblika praktično predstavljaju poredbenu analizu (*benchmark analysis*) koju možemo koristiti za procenu konstruktivne validnosti u našem procesu selekcije.

5.2.1.4. Provera validnosti testa

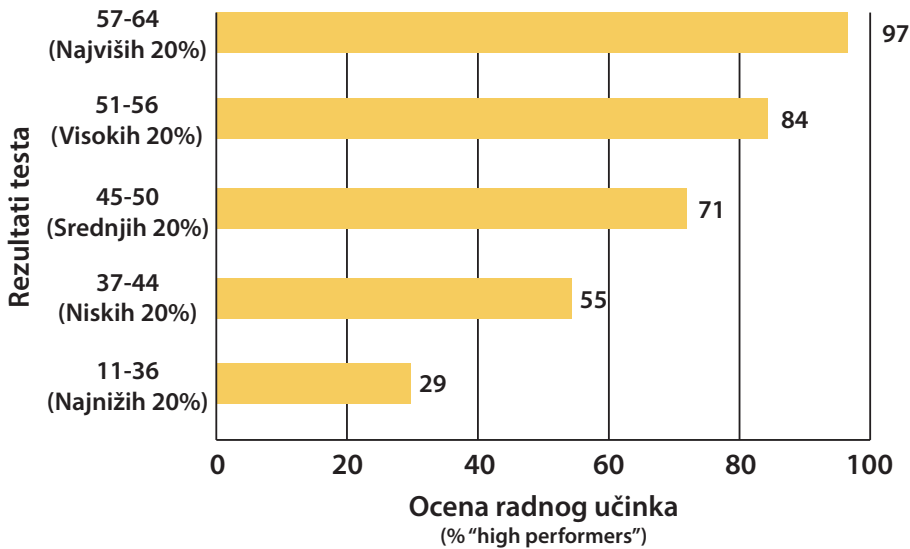
Pored spomenutih načina merenja kojima se dokazuje validnost selekcije, potrebno je ustanoviti *proces validacije*, kao meru sistematizovane prakse koju HR osoblje koristi kako bi demonstriralo efektivnost određenog testiranja.

Prema Dessler (2020), ovaj proces koji se sastoji od 5 uzasopnih koraka koji su detaljno opisani ispod.

- Korak 1: Analiza posla (*analyze the job*). Kao što smo napomenuli, opis posla kao formalni pisani proizvod dobijen analizom posla, predstavlja pravni i stručni dokument koji se između ostalog koristi i za proces popunjavanja pozicija u svakoj organizaciji. Cilj je definisati KSAO kao prediktora koji je neophodan za uspešno obavljanje datog posla, tako da standardi za merenje uspeha postaju kriterijumi na osnovu kojih se testiraju kandidati. Oni su raznovrsni i prvenstveno zavise od prirode posla. Na primer, za proizvodne delatnosti mogu se koristiti kriterijumi kao što su kvalitet i kvantitet proizvoda, efektivnost poslovnog procesa, itd, zatim personalni podaci kao što su odsustvo sa posla, dužina radnog staža, itd, kao i radni učinak zaposlenog koji se regularno procenjuje od strane linijskog rukovodioca. Za posao operatera na proizvodnoj liniji, kriterijumi za testiranje mogu biti fizička spretnost i strpljenje, što se npr. direktno odražava na kvalitet i kvantitet proizvoda ostvarenih u određenoj jedinici vremena (sat, smena). Za posao saradnika u prodaji kriterijumi za testiranje mogu biti usmereni na rad sa klijentima, kao što su fokus na postignuće, pregovaranje i uslužnost, što neposredno utiče na izgradnju uspešnih odnosa i time poručivanje robe, uređenje prodajnog mesta i aktivno partnerstvo sa klijentom u realizaciji prodajnih akcija tokom čitave godine.
- Korak 2: Izbor testa (*choose the test*). Jednom kada znamo prediktore kao mere uspeha datog posla, potrebno je na osnovu njih pravilno odabrati način testiranja. Poslodavac obično bazira svoj izbor procene na radnom iskustvu, prethodnom istraživanju i „najboljim pretpostavkama“. Obične se ne ograničava na jedan test, već koristi „bateriju“ koja se sastoji od više testova pri čemu svaki meri različite prediktore koji su od interesa za datu poziciju. Kada su u pitanju psihološki testovi ovim se uglavnom bave industrijski psiholozi (bilo interno kao HR osoblje ili eksterno kao konsultanti), koji su obučeni za korišćenje i tumačenje testova, kao i poručivanje istih od strane različitih sertifikovanih udruženja i organizacija.

- Korak 3: Testiranje ispitanika (*administer the test*). Odabrani testovi se u ovom koraku daju ispitanicima kako bi se proverili u praksi. To mogu biti postojeći zaposleni, ukoliko smo se odlučili za *istovremenu validaciju*, pri čemu je prednost to što postoje podaci o njihovom radnom učinku ali je mana to što naši zaposleni ne moraju biti tipični predstavnici grupa budućih novozaposlenih koje su nama od najvećeg interesa. Druga varijanta je da se obavi *prediktivna validacija*, sa tražiocima posla koji se testiraju, ali se izbor njihovog zapošljavanja obavlja drugim postojećim metodama selekcije (nikako na osnovu ovog testa). Nakon što provedu određeno vreme na svom radnom mestu, izmeri se njihov radni učinak i uporedi sa rezultatima testa pre nego što su postali zaposleni. Time se može utvrditi da li ovakav način testiranja tražilaca posla tokom procesa selekcije može biti dobar prediktor njihovih kasnijih radnih rezultata u organizaciji.
- Korak 4: Povezivanje rezultata i kriterijuma testa (*relate your test scores and criteria*). Da bi sama validacija bila opravdana, neophodno je obaviti analizu koja će pokazati stepen korelacije (povezanosti) između rezultata testa (kao prediktora) i radnog učinka (kao kriterijuma) za datu poziciju. Ukoliko postoji statistički značajna korelacija, sledeći korak je kreiranje grafikona očekivanja (*expectancy chart*) koji predstavlja vizuelnu ilustraciju odnosa između rezultata testa (y-osa) i ocene radnog učinka (x-osa), videti sliku 21. Na početku, ispitanici se na osnovu rezultata testa razvrstavaju u 5 grupa (svaka sa po 20% od ukupnog broja ispitanika). Potom se izračunava % ispitanika koji su ostvarili vrhunski učinak za svaku od ovih 5 grupa (*high performers*) i to se prikazuje dužinom stubaca ovog grafikona. Očekivano (ukoliko postoji visok stepen pozitivne korelacije), grupa sa najboljim rezultatima na testu će imati i najveći broj *high performers*, što će progresivno opadati idući ka kategorijama sa lošijim rezultatima na testu. Dakle, grafikon prikazuje kolike su % šanse da će kandidat biti *top performer* spram rezultata koji pokaže na testu.
- Korak 5: Unakrsna i ponovna validacija (*cross-validate and revalidate*). Nije dovoljno staviti test(ove) u upotrebu samo na osnovu jednog merenja. To znači da treba još jednom ponoviti korake 3 i 4 sa novom grupom ispitanika (unakrsna validacija), a potom periodično proveravati validnost testa na isti način (revalidacija).

Slika 21. Grafikon očekivanja između rezultata testa i ocene radnog učinka



Izvor: Dessler (2020)

5.2.2. Pouzdanost (*reliability*)

Predstavlja doslednost rezultata selekcije pri svakom ponavljanju. Dobija se odgovorom na pitanje:

Da li metod selekcije omogućava iste rezultate (tj. pravilan izbor kandidata) svakim ponavljanjem?

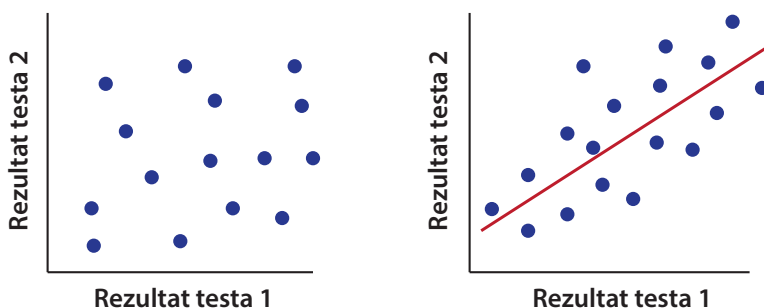
Ako je metod pouzdan, svakim ponavljanjem ove metode odabiraće se kandidat koji će uspešno obavljati svoj posao na budućem radnom mestu. Dakle, pouzdano merenje daje dosledne rezultate, bilo da se kod jednog kandidata ponovi isto merenje ili se ono primeni kod grupe tražilaca posla radi odabira adekvatnog kandidata za dato radno mesto. Kao i kod prethodnog standarda selekcije, pouzdanost se može dokazati korišćenjem koeficijenta korelacije. Ukoliko merenja za jednog ili grupu kandidata pokazuju korelaciju bližu vrednostima koeficijenta od +1,0, to je dokaz bolje pouzdanosti upotrebljenih metoda selekcije.

Sa pretpostavkom da je npr. koeficijent kognitivne inteligencije (*IQ*) prilično stabilan kroz vreme, pouzdan test kognitivne inteligencije bi trebao da rezultira konzistentnim rezultatima ukoliko se ista osoba testira nekoliko puta. U tom smislu, organizacija koja koristi ovu metodu selekcije ima dovoljno informacija kojima može da proceni pouzdanost ovakvog testa. Međutim, postoji više potencijalnih uzroka zbog kojih rezultati merenja mogu biti nepouzdan, na šta je neophodno obratiti pažnju. Tu spadaju uslovi fizičkog okruženja (npr. buka tokom jednog dana, tišina i mir tokom drugog), razlike u stanju kandidata (npr. bolestan tokom jednog dana, zdrav tokom drugog) i konačno razlike u

ponašanju administratora koji obavlja testiranja (npr. nepoštovanje kandidata tokom jednog dana, uvažavanje tokom drugog). Pritom i sami testovi mogu ponekada biti neusaglašeni, kada se npr. različiti primerci testova fokusiraju na različite kriterijume procene kandidata.

Pošto se pouzdanost testa bazira na dva uzastopna merenja koja procenjuju isti kriterijum, dobijeni rezultat pokazuje u kojoj meri su ova merenja međusobno podudarna kada se testiranje obavi u dva navrata (slika 22). Ukoliko su rezultati merenja potpuno raspršeni i bez vidljive grupisanosti, na grafiku gde je x-osa prvo merenje a y-osa drugo merenje, to pokazuje nizak stepen korelacije tj. nedovoljnu pouzdanost ovakvog testa (grafik levo). Međutim, ukoliko se primeni neki novi (drugačiji) test koji nakon dva merenja pokazuje dosledan obrazac grupisanja podataka, to znači da je rezultat kandidata podudaran u oba merenja i sa visokim stepenom korelacije tj. da je ovaj test pouzdana mera kriterijuma i može da se koristi prilikom selekcije kandidata (grafik desno).

Slika 22. Primer uzajamnog odnosa merenja rezultata testova



Izvor: Dessler (2020)

Pouzdanost testa se može *izmeriti* na nekoliko sledećih načina:

- Testiranje-ponovno testiranje (test-retest): osnovni način koji se najčešće koristi. Podrazumeva da se prvi put testira grupa kandidata i posle određenog vremenskog perioda ovo testiranje se ponavlja sa istom grupom ispitanika. Rezultati testa se potom koreliraju po gore opisanom modelu, čime se utvrđuje pouzdanost merenja u oba slučaja. Od velikog značaja na pouzdanost rezultata dobijenih ovim načinom testiranja ima dužina vremenskog perioda između dva merenja. Naime, ukoliko je period kratak (npr. testiranje se obavlja dan za danom), ispitanici se mogu lakše setiti pitanja na koje bez promišljanja odgovaraju isto kao i prilikom prvog merenja, što može dovesti u pitanje realnu pouzdanost testa (u odnosu na sposobnost pamćenja ispitanika).

- Procena alternativne/paralelne forme (*alternate/parallel form estimate*): Sličan prethodnom načinu, s tom razlikom što se umesto jednog testa kojim se merenje obavlja dva puta kod iste grupe ispitanika ovde koriste dve verzije istog testa koje imaju različita pitanja ali su izbalansirane u pogledu sadržaja i merenja. To se postiže koristeći istu bazu pitanja za dati test, kako bi se dodatnim naporom stvorile obe (alternativne tj. paralelne) verzije, kao što mu samo ime kaže. Velika prednost u odnosu na prethodni način jeste to što ne zahteva određeni vremenski period između dva merenja, kako bi se anulirao efekat pamćenja kod ispitanika. Rezultat (koeficijent korelacije) pokazuje do kog su stepena dve upotrebljene verzije konzistentne i uporedive, kao i stabilnost ovakvog testiranja kroz vreme u slučaju dugotrajne upotrebe.
- Procena internog poređenja (*internal comparison estimate*): Poredi konzistentnost odgovora ispitanika istog testa tako što se poredi odgovori koji su dobijeni na jednu grupu pitanja sa odgovorima dobijenim na drugu grupu pitanja, pri čemu se obe grupe pitanja odnose na istu meru koja se testira. Koeficijent korelacije treba da pokaže koliko su pouzdani testovi za svaki od kriterijuma koji se njima meri koristeći određeni broj pitanja.

Međutim, razlog nedoslednosti merenja ne mora biti samo priroda testa već i pouzdanost rada samih procenitelja (*interrater reliability*). Ovo je posebno izraženo zbog subjektivnosti procene – dve osobe mogu imati potpuno različite perspektive oko procene kvaliteta radnog učinka (npr. prosečan spram izuzetnog nivoa), kao i oblika ponašanja kandidata za koja smatraju da su od većeg značaja ili su vrednija za budući posao. Pored toga, mi svi imamo određeni stepen subjektivnosti i odstupanja od realnog koji često zavisi od našeg raspoloženja i grešaka u percipiranju onoga što uočavamo u nečijem ponašanju i šta čujemo kao odgovor na naša pitanja. Postavlja se pitanje, kako je moguće prevazići ove prepreke koje svako od nas nosi u svojoj prirodi?

Odgovor je – *standardizacija procesa*! To podrazumeva: a) specijalizovanu obuku procenitelja, često kroz mentorski rad sa iskusnim HR profesionalcem; b) radne materijale u vidu jasnih definicija i opisa procene radnog učinka, skala i formi procene i c) prakse u davanju i primanju povratne informacije u realnim situacijama i vremenu, u prisustvu mentora. Pored stručnog aspekta koji smo ovde naveli, standardizacija procesa treba da svede na najmanju moguću meru sve potencijalne *pravne i etičke probleme* koji mogu nastati prilikom selekcije kandidata i time usloviti ozbiljne posledice po reputaciju same organizacije, što je detaljno opisano u nastavku (Picardi, 2020).

- Pravni izazovi testiranja (*legal challenges in testing*): pravna usklađenost procesa testiranja podrazumeva dizajn testa, administriranje, obradu rezultata i donošenje odluke o zapošljavanju. Još od 1978. godine Komisija za pružanje jednakih mogućnosti zapošljavanja (EEOC) u SAD je donela Smernice o procedurama selekcije zaposlenih (UGESP) kako bi se pomoglo organizacijama da usklade sve svoje metode selekcije sa zakonima o sprečavanju diskriminacije na bazi rase, verske, nacionalne i polne pripadnosti (*Civil Rights Act of 1964*), hendikepa (*Americans with Disabilities Act*) i starosne dobi tražilaca posla (*Age Discrimination in Employment Act*). To se danas u svetu smatra jednim od profesionalnih standarda u procesu selekcije.

- Etički izazovi testiranja (*ethical challenges in testing*): današnji tražioci posla su načelno više upućeni o ovakve izazove i bolje informisani kada su u pitanju etičke i društveno odgovorne vrednosti i prakse potencijalnog poslodavca, koje se procenjuju u odnosu na sopstvene vrednosti i verovanja. Prema tome, etičnost poslodavca je važan faktor koji može biti i presudan prilikom donošenja odluke o prihvatanju ponude za posao kao krajnjem ishodu procesa selekcije. U tom smislu se razlikuju sledeći izazovi:
 - a) Etiketiranje (*labeling*). Psihološki testovi, pogotovu ličnosti, predstavljaju dobar pokazatelj kriterijuma od interesa, ali to ne znači da su apsolutni prediktor ponašanja kandidata. Na primer, visoka ekstravertnost na „Velikom 5“ testu ne znači da je ta osoba uvek primetna, asertivna i društvena u svakoj sistuaciji, niti da introvertna osoba ne može biti pričljiva i društvena u drugim situacijama. Drugi problem koji se ovde može javiti jeste odabir sebi sličnih kandidata na osnovu rezultata testa, što na duže staze može dovesti do „kloniranja“ novo-zaposlenih koji misle, ponašaju se i rade na sličan način umesto da svojom raznolikošću obogate poslovne odnose. Obzirom da organizacija predstavlja analog jednog složenog organizma, ovaj efekat bi u prirodi bio sličan reproduktivnoj izolaciji (ograničenoj razmeni genetičkog materijala između jedinki) i stoga evolutivnoj degeneraciji u narednim generacijama.
 - b) Neiskrenost u odgovaranju (*response faking*). Pojedina pitanja, npr. u testovima ličnosti i integriteta jasno ukazuju na rezultat odgovora, tako da kandidat koji to prepozna može svesno da odgovara na „poželjan“ način, znajući kako da „poentira“ na datim pitanjima. Zbog toga u testovima postoje pitanja koja formiraju „skalu laganja“. Na primer, introvertna osoba se prijavljuje na posao terenskog saradnika u prodaji koji zahteva visok stepen ekstravertnosti i na pitanja koja se očigledno tiču procene ove dimenzije ličnosti uvek odgovara pozitivno. Međutim, ova neiskrenost u odgovaranju predstavlja obostrani gubitak (*lose:lose*), kako za poslodavca koji ne dobija potrebne attribute budućeg zaposlenog još i više za kandidata koji mora konstantno da „pleše pod tuđom maskom“ i van sopstvene komfor-zone. Čak i ako bude primeljena, vremenom ova osoba ne ostvaruje potreban uspeh i često pregoreva na svom poslu (*burnout syndrome*), sa posledicama koje ponekad mogu biti i fatalne.
 - c) Nedovoljna stručnost procenjivača (*lack of assessment expertise*). Neretko se dešava da HR osoblje ili čak spoljni konsultanti koji vode proces selekcije nemaju dovoljnu profesionalnu stručnost kako da obave efektivno testiranje. Važno je napomenuti da ovaj etički izazov lako može da se pretvori u pravni problem. U tom smislu, najbolji ishod nepovoljnog scenarija jeste da se zaposli neadekvatan kandidat na dato radno mesto, dok bi najgori ishod istog scenarija bila tužba kandidata zbog diskriminacije tokom procesa selekcije. Primera za ovo ima mnogo ali se jedan posebno ističe stepenom nestručnosti procenjivača i štetom koju je pretrpeo trgovinski lanac Target u SAD. Naime, procenjivači su selektovali kandidate za poslove obezbeđenja testom koji se koristi u klinikama mentalnog zdravlja, sa bizarnim pitanjima koja duboko zadiru u privatnost svakog čoveka. Presudom nadležnog suda, Target je na

kraju sudskog postupka morao da plati više od milion USD kandidatima koji su na ovaj način oštećeni tokom procesa selekcije, ali to nije bilo najgore. Ovaj događaj koji se desio davne 1993. godine ušao je kao studija slučaja u mnoge publikacije širom sveta i već pune tri decenije poput zloduha proganja reputaciju ove organizacije (koja obimom poslovanja spada u kategoriju S&P 500 berzanskog indeksa) i bez naznake da će nestati! Rešenje ovog potencijalnog problema je isto kao i za prethodno opisanu pouzdanost rada procenitelja – standardizacija procesa što podrazumeva stručnu obuku, sve neophodne radne materijale i realnu praksu HR osoblja uz neposrednu superviziju mentora. Što kaže naša stara izreka koja se nekada odnosila samo na zanatlije a danas se može primeniti na sve profesije:

Bez alata nema ni zanata!

Prema tome, možemo zaključiti da validna i pouzdana selekcija nije apsolutna kategorija sa postojećim metodama, tehnikama i oruđima koji su „isklesani u kamenu“, već relativna i dinamična kategorija koja se oblikuje spram situacije i kandidata. Zapamtite: posmatrati, osluškivati i objektivno vrednovati su ključne poluge dobre procene koja predstavlja osnov procesa selekcije!

6. PROCES SELEKCIJE

Jack Welch, legendarni CEO korporacije General Electric i tvorac mnogobrojnih poslovnih praksi koje se i danas koriste, u svom bestselleru „Pobeđivati“ (Welch i Welch, 2005) navodi da je kao mlađi rukovodilac tokom procesa selekcije odabirao adekvatne kandidate u nekih 50% slučajeva. Trideset godina kasnije, on je stopu uspeha poboljšao na 80%. Pored mnogih saveta koje navodi kao rezime svog višedecenijskog rada sa ljudima, on predlaže da svako ko vodi zapošljavanje u organizaciji na samom početku procesa selekcije treba da sprovede trijažu kandidata koristeći *Tri kisela testa*. Oni predstavljaju tri osnovna kriterijuma koje svaki kandidat bezuslovno mora da ispuni kako bi „prošao“ u naredni krug selekcije, jer kao što Welch navodi: „Ništa nije važnije za pobedu od posedovanja pravih ljudi na terenu“.

Integritet, predstavlja etičku kategoriju i označava časnost jedne osobe koja se prepoznaje po tome što:

- uvek govori istinu i drži svoju reč;
- preuzima ličnu odgovornost za prethodne akcije, priznaje i ispravlja svoje greške;
- poznaje i pridržava se zakona svoje zemlje, industrije i organizacije;
- igra da pobedi ali na ispravan način, po pravilima.

Postavlja se pitanje – kako je moguće testirati integritet kandidata? Ukoliko je u pitanju interno popunjavanje pozicija, to je relativno lako jer unutar organizacije uvek postoji evidencija o zaposlenima (formalna i neformalna). Ako se pozicija popunjava eksterno, to je znatno teže i oslanja se na reputaciju kandidata, referentnu proveru (biografski podaci, preporuke) i što je najvažnije intuitivni osećaj koji nam dolazi „iz stomaka“. Welch podvlači da vremenom mnogi od nas razviju instikt za prepoznavanje integriteta kod ljudi – ne treba se plašiti da ga i upotrebimo!

Inteligencija, koja se kod kandidata ogleda u sledećim osobinama:

- ima izraženu intelektualnu radoznalost;
- koristi širinu znanja koja u svom radu;
- poseduje sposobnost rukovođenja drugim pametnim ljudima.

Kada je u pitanju inteligencija, ne treba je brkati sa obrazovanjem kandidata što je i sam Jack Welch radio na početku svoje karijere. Pametni ljudi sa kojima je radio studirali su na raznim obrazovnim institucijama, od svetski poznatih i prestižnih (Harvard, Yale) do skoro nepoznatih (Bryant, Dubuque), ali su svi bili izvrsni na svojim poslovima i General Electric je imao sreću da su baš oni bili izvršni rukovodioci. Suština je, kako Welch kaže, da obrazovanje predstavlja samo jedan deo slike o kandidatima, pogotovu kada je u pitanju njihova inteligencija.

Zrelost se kod kandidata ogleda u sledećim osobinama:

- ispoljavaju samouverenost ali ne uobraženost;
- često poseduju smisao za humor i to u vezi njih samih;
- postojani su u različitim nedaćama;
- uživaju u uspehu sa jednakim osećajem radosti i skromnosti;
- poštuju osećanja drugih ljudi.

Zrelost stoga nikako ne treba brkati sa starosnom dobi jer, kao što to navodi Welch, svi dobro znamo da ljudi mogu biti zreli ili nezreli u bilo kom dobu svoga života. Na isti način se, poput procene integriteta, ovaj kriterijum može testirati kroz reputaciju kandidata, referentnu proveru, ali i naš osećaj „iz stomaka“ koji se vremenom pretvara u instikt za prepoznavanje zrelosti ljudi.

Kao epitaf liku i delu Jack Welch-a i njegovih saveta upućenih nama kada obavljamo posao u ulozi procenjivača, istina koju je on artikulirao u pomenutoj knjizi zaista predstavlja maksimu procesa selekcije, podsećajući nas na količinu napora i stepen umeća koje moramo upotrebiti za ostvarenje željenog rezultata:

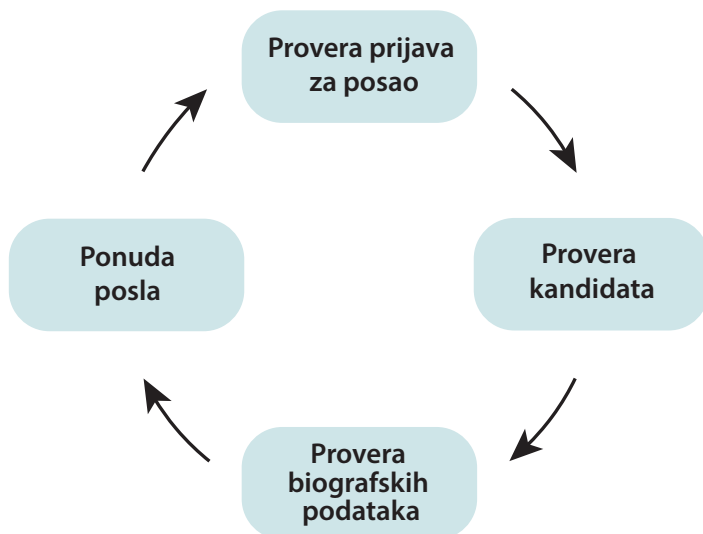
„Zaposliti dobre ljude je teško.

Zaposliti izuzetne ljude je brutalno teško!“

Po završetku procesa selekcije, organizacije donose odluku o zapošljavanju najpogodnijih kandidata na upražnjena radna mesta. Međutim, način izvođenja selekcije se razlikuje između industrija, organizacija, timova i pozicija i predstavlja kompleksan proces u koji bi trebalo da budu uključeni obučeni SME organizacionih jedinica sa oglašenim pozicijama za popunu, zajedno sa kvalifikovanim HR osobljem kao nosiocem čitavog ovog procesa (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Zato je celokupan proces selekcije segmentisan kroz seriju koraka, čiji broj u zavisnosti od izvora literature i kategorizacije može da varira od osam (Đorđević Boljanović, 2018), preko sedam (van Vulpen, 2021), do pet koraka (Noe i dr., 2022). Međutim ako se posmatra kroz procesni tok (*process flow*), pojedini koraci se mogu grupisati u holističkom smislu kao delovi istih funkcionalnih celina (npr. testiranje i intervjuisanje suštinski predstavljaju metode provere kandidata). Zbog toga ćemo *proces selekcije* prikazati na pojednostavljen način kroz 4 uzastopna koraka i to su: a) provera radnih prijava, b) provera kandidata, c) provera biografskih podataka i d) ponuda posla (slika 23).

Slika 23. Koraci procesa selekcije



6.1. PROVERA PRIJAVA ZA POSAO

Predstavlja prvi krug eliminacije kandidata u procesu selekcije. Sve prijave za posao koje su prihvaćene u skladu sa zahtevom aplikacionih dokumenata (radna biografija sa ili bez prpratnog pisam), kao i načinom slanja i rokom za prijavljivanje, prolaze kroz proveru na osnovu uslova iz oglasa za posao. U ovom koraku se traži podudarnost podataka iz prijave kandidata sa specifikacijama upražnjenog radnog mesta, o čemu smo detaljno govorili u poglavlju ove knjige koji opisuje regrutovanje ljudskih resursa.

Važno je napomenuti koliko striktno organizacije mogu ići kada je u pitanju odabir adekvatnih kandidata u ovom koraku procesa selekcije. Jedno nedavno istraživanje pokazuje da se za svako radno mesto u proseku prijavi 100-200 kandidata, od čega će svega 8,3% kandidata dobiti poziv na razgovor za posao (Reger, 2021). Naravno, to prvenstveno zavisi od tipa radnog mesta, poslodavca i spoljašnjeg poslovnog okruženja, ali takođe pokazuje da će u masi pristiglih prijava za posao eliminacija kandidata biti bezkompromisna. Najmanja greška u načinu prijavljivanja ili neadekvatnosti prikaza podataka u aplikacionim dokumentima i prijava može završiti u kanti za otpatke (fizičkoj ili elektronskoj). U skladu sa ovim činjenicama, danas su tražiocima posla na raspolaganju mnogobrojni sajtovi sa ATS oruđima baziranim na veštačkoj inteligenciji, pomoću kojih mogu pre prijavljivanja na posao da dobiju stručnu procenu kako da poboljšaju svoju radnu biografiju i time povećaju šansu da neće biti odbačeni u ovom koraku selekcije (Resume Worded, 2024).

Međutim, naupečatljiviji podatak koga svi radno sposobni kandidati moraju biti svesni jeste da impresivnih 70% upražnjenih radnih mesta neće biti javno oglašeno u procesu popunjavanja pozicija (Apollo Technical, 2023). Drugim rečima, svi tražioci posla na celokupnom tržištu rada takmiče se za svega 30% javno oglašanih pozicija, dok će ostatak biti popunjen na druge načine, o čemu je takođe bilo reči u regrutovanju ljudskih resursa.

6.2. PROVERA KANDIDATA

Predstavlja srž procesa selekcije i objedinjuje sve metode predstavljanja kandidata poslodavcu, kroz dva osnovna oblika.

- **Testiranje:** više od jednog veka korišćenja testova radi profilisanja kandidata omogućilo je da veliki broj organizacija danas koristi ovaj metod kao sastavni deo svog procesa selekcije. Procenjuje se da više od 65% poslodavaca redovno koristi određenu vrstu testova u procesu zapošljavanja, sa akcentom na KSAO kandidata i njihovu uklopivost u organizacionu kulturu (Employ Test, 2022). Uglavnom predstoji intervjuisanju i može da se kreće od provere znanja stranog jezika (obično telefonski), preko testova inteligencije i karaktera ličnosti (popunjavanjem formulara), sve do testova znanja i veština gde je potrebno demonstrirati sposobnost da se nešto uradi, što je ponekad i deo razgovora za posao. Za tražioce HR posla to mogu biti sledeći zadaci: koncipirati i sprovesti intervju sa kandidatom na osnovu poslate radne biografije (regrutovanje i selekcija), obračunati bonus tima unošenjem podataka o ostvarenju ciljeva i aktivacijom Excel tabele (kompenzacije i nadoknade), prezentovati plan poboljšanja posvećenosti zaposlenih na osnovu rezultata ankete organizacione kulture grupi rukovodilaca (međuljudski odnosi), itd.
- **Intervjuisanje:** odražava neposredan kontakt kandidata sa procenjivačima, gde se uživo procenjuju svi atributi kandidata koji nisu bili adresovani prilikom testiranja. SME organizacionih jedinica su prvenstveno fokusirani na tehničku stručnost kandidata koja podrazumeva profesionalno znanje, razumevanja procesa i sposobnost korišćenja specijalizovanih metoda i oruđa, kao i uklopivost kandidata u postojeći radni tim. HR osoblje posmatra širu sliku uklopivosti u organizacionu kulturu kroz kvalifikacije (obrazovanje, iskustvo), kao i lične osobine kandidata koje su od ključnog interesa za datu poziciju (tip ličnosti, poslovne veštine, motivisanost, sistem vrednosti. Itd). Za ovo se može koristiti većina metoda i tehnika selekcije, počevši od testiranja (npr. znanja i veština), preko centra procene sa različitim tipovima simulacija realnih poslovnih situacija do samog intervjua kao završne procene kandidata prilikom razgovora za posao. Cilj je da se na kraju ovog koraka dobije lista od jednog do nekoliko najpogodnijih kandidata za popunu upražnjenog radnog mesta.

6.3. PROVERA BIOGRAFSKIH PODATAKA

U dosadašnjoj akademskoj praksi često sam se sretao sa pitanjem studenata, zašto se ovaj korak radi nakon, a ne pre provere kandidata? Logika procesa prijavljivanja za posao ukazuje da po prispeću aplikacionih dokumenata procenjivači bi trebali da provere tačnost biografskih navoda svih kandidata koji su prošli prvi korak selekcije, pre nego ih pošalju na dalje testiranje i intervjuisanje.

Da, kada se po oglasu za posao u proseku ne bi javljalo preko 100 kandidata, od čega će manje od 10% dobiti priliku da se predstavi poslodavcu (Reger, 2021). Dakle, nema svrhe trošiti resurse na proveru biografskih podataka svih prijavljenih kandidata dogod na kraju drugog koraka nije formirana skraćena lista sa najpogodnijim kandidatima. Ako se pak ispostavi da za neke od odabranih kandidata biografski podaci koji su navedeni u prijavi za posao nisu verodostojni, to su i dalje pojedinačni slučajevi za koje je vezan mali utrošak vremena i napora u odnosu na ukupan broj kandidata koji prolaze kroz testiranje i intervjuisanje.

Provera biografskih podataka podrazumeva: a) lične podatke (ime i prezime, datum i mesto rođenja); b) radno iskustvo kandidata (lista poslodavaca za koje je radio, pozicije i vreme provedeno na prethodnim radnim mestima); c) ostvarenja kandidata na poslu (projekti, rezultati rada, nagrade i priznanja, nastupi, publikacije); d) obrazovanje kandidata (formalno i neformalno kao što su nivo stručne spreme/naziv obuke, institucija/isporučilac i vreme sticanja diplome/sertifikata, posebno ukoliko je to jedan od ključnih uslova za obavljanje budućeg posla); e) ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa i postojeća krivična evidencija kandidata i f) pregled profila kandidata na svim društvenim mrežama, što je danas posebno bitno i veoma lako dostupno, kao i razgovorom sa preporukama koje je kandidat naveo u svojoj radnoj biografiji i kolegama ili klijentima sa dosadašnjih poslova. Obično se kontakti obavljaju internetom ili telefonskim putem u vidu jedan-na-jedan intervjuisanja i najčešće imaju standardnu formu pitanja. Pored navedenog, za pojedine pozicije potrebno je uraditi i lekarski pregled kao dokaz fizičke sposobnosti neophodne za obavljanje datog posla (npr. operateri u proizvodnji, magacinski radnici, vozači i mnogi tipovi zanatskih delatnosti). Međutim, postoji i ozbiljan finansijski razlog koji se tiče otkrivanja povreda ili bolesti koje je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto, a zbog kojih kasnije kao zaposleni može podneti zahtev za osiguranje (Đorđević Boljanović, 2018).

Važnost ovog koraka ne može nikako biti zanemarena u svetlu dosadašnjih činjenica. Jedan izvor navodi da je čak 71,6% kandidata bilo do sada zaposleno kao rezultat iskazane neiskrenosti prilikom selekcije za posao (Personio, 2024), dok je 32% provere podataka o obrazovanju koje je sprovedla jedna agencija za zapošljavanje pokazalo netačnost navoda kandidata u aplikacionim dokumentima. Uprkost tome, anketa koja je sprovedena na 700 HR rukovodilaca pokazala je da 13% njih uopšte ne vrši proveru biografskih podataka, 31% ne proverava podatke u vezi prethodnog zaposlenja, dok 39% ne proverava krivičnu evidenciju kandidata. Ovo nije slučaj samo kod nižih i srednjih pozicija – druga anketa je pokazala da je 23% od ukupno 7000 radnih biografija izvršnih direktora imalo „naduvane“ ili čak lažne informacije (Dessler, 2020).

Kakve posledice to može imati na poslovanje i reputaciju organizacije pokazuje podatak da čak i najrespektivnije organizacije, koje spadaju u kategoriju S&P 500 berzanskog indeksa, imaju ozbiljne propuste u proverbi biografskih podataka. CitiGroup koja se bavi zaštitom računa svojih klijenata je tokom sedam godina zaposlio tri osuđena kriminalca, dok je JP Morgan Chase kao najveća investiciona banka na svetu takođe zaposlio nekoliko bivših kriminalaca pošto se tokom perioda od osam godina, kada je posao dobilo nekoliko hiljada kandidata, nije vršila provera biografskih podataka. Svaka od navedenih organizacija je pored javnog skandala i narušene reputacije morala da plati kaznu od 1,25 miliona USD Regulatornom organu finansijske industrije, *FINRA* (Dugan, 2019; Reuters, 2017).

Iz svega navedenog, postavlja se samo jedno logično pitanje na koje svaki HR profesionalac treba sebi da odgovori bez obzira na poziciju i industriju u kojoj radi:

Ako sve navedeno znamo, kako je moguće da se i dalje dešavaju ovakvi propusti?

6.4. PONUDA POSLA

Kandidat rangiran kao najpogodniji, koji je prošao sve prethodne korake selekcije za dato upražnjeno radno mesto, dobija ponudu za zasnivanje radnog odnosa sa poslodavcem, koja se danas najčešće šalje e-mejlom na adresu naznačenu u radnoj biografiji. Ponuda sadrži sve potrebne administrativne detalje kao što su detaljan opis posla i (opciono) karijerni put u datom sektoru i organizaciji, visina i tip naknade (po radnom satu, mesecu ili godini rada) kao i beneficije koje uključuju bonus (kroz ostvarenje ciljeva ili % od prodaje), korišćenje službene imovine (vozilo, oprema, ishrana), zatim zdravstveno i socijalno osiguranje, dužinu i način korišćenja godišnjeg odmora, bolovanja, stručnih i porodičnih odsustva, akcije (kao deo vlasništva i dobiti) organizacije, itd.⁹

Međutim, čak i kada smo odabrali najpogodnijeg kandidata i ponudili odlične uslove za rad, to i dalje ne znači da će ta osoba prihvatiti ponudu za posao. Jedan izveštaj pokazuje da je 20% kandidata odbilo ponudu za posao nakon što im je poslodavac ponudio zaposlenje (Reger, 2021). Dakle, mogućnost da se na kraju procesa selekcije izgubi najpogodniji kandidat nije uopšte retka a još manje slučajna pojava. Od čega to zavisi?

Da bi odgovarajući kandidat odlučio da prihvati ponudu za posao, neophodno je da sektor za ljudske resurse, kao nosilac procesa zapošljavanja u organizaciji, demonstrira nekoliko ključnih HR strategija koje utiču na krajnju odluku.

- Relističan pregled posla (*realistic job preview, RJP*): kao što samo ime govori, ova strategija podrazumeva davanje realnih informacija kandidatima u vezi upražnjenog radnog mesta i samoj organizaciji. Drugim rečima, doza realizma predstavlja odlično oruđe selekcije i postoji više načina za to kao što su brošure, katalogi, prezentacija, itd. Kandidatima se daje detaljna i stvarna slika ključnih aspekata budućeg posla, kako povoljnih tako i nepovoljnih. Istraživanja pokazuju da *RJP*

⁹ Naknada je najčešće kamen spoticanja u procesu selekcije. Zbog toga se očekivanja kandidata sve češće proveravaju tokom prvog razgovora za posao (korak provere kandidata) – niti organizacija niti kandidat ne žele da gube svoje vreme i energiju ukoliko se razilaze u svojim očekivanjima.

umanjuje početna očekivanja kandidata i time broj prihvatanja ponuda za posao, ali da kandidati koji su sa time suočeni na početku imaju manji odliv kasnije kao zaposleni, jer su od početka znali šta ih očekuje i to su svesno prihvatili (Spector, 2021, Dessler, 2020).

- Profesionalnost procesa selekcije: Svaki HR profesionalac koji je učestvovao u procesu selekcije zna da on/ona predstavljaju osnovni kontakt sa svim tražiocima posla i time istinsko „ogledalo“ zapošljavanja svake organizacije. Sa jedne strane, potrebno je kreirati pravičan i funkcionalan proces koji se drži postavljenih načela i procedure, jasno utvrđenim za svako upražnjeno radno mesto. U praksi, to obično znači da su ispoštovani svi potrebni krugovi selekcije, sa jednakom pažnjom prema svakom kandidatu i u datom vremenskom roku. *Napomena*: kada se kandidat odluči na traženje posla, najčešće konkuriše na svako radno mesto od interesa i ne retko na više mesta istovremeno. Otezanje procesa selekcije i pomeranje rokova, koliko god da su poslovno opravdani u datom trenutku, često se percipira od strane kandidata kao neprofesionalnost i to već na prvom koraku zapošljavanja. Drugi element ove strategije nije procesni već ljudski. Naime, ponašanje procenjivača tokom selekcije (*SME* linijski rukovodioci i HR osoblje) mora pokazati visok lični i profesionalni integritet uz personalizovan odnos prema svakom kandidatu. Ne samo što će time kandidati biti direktno osnaženi da nastave sa učešćem u procesu selekcije, već i zbog činjenice da se ne mali broj tražilaca posla zaposlio „iz druge“ u datoj organizaciji. Dobar utisak koje „ogledalo“ organizacije ostavlja omogućuje da se čak i kandidati koji u prvom pokušaju nisu bili zaposleni ponovo jave na neki od sledećih konkursa za posao. Pritom, oni dobar glas o tome šire od usta-do-usta u svojem društvenim krugovima kao lični doživljaj od poverenja, što direktno poboljšava reputaciju organizacije na tržištu rada.
- Aдекватna naknada: predstavlja ponudu naknade novozaposlenima koja je konkurentna prema istim ili sličnim poslovima na tržištu rada jedne zemlje. Procena vrednosti posla je bazirana na izveštajima o visini naknade na tržištu rada koji se dobijaju sprovođenjem anketa sa poslodavcima (*salary/pay survey*). Izveštaji se moraju periodično nabavljati od strane specijalizovanih agencija kako bi se stekao uvid u to koliko druge organizacije vrednuju istu vrstu posla. Oni predstavljaju ključni pokazatelj kojim se adresuje *konkurentnost naknade* u organizaciji kroz: a) eksternu pravičnost, na osnovu poređenja sa drugim organizacijama; b) internu pravičnost, na osnovu poređenja sa sličnim poslovima; c) individualnu pravičnost, poređenjem sa kolegama na osnovu radnog učinka i d) proceduralnu pravičnost kao percepciju pravičnosti organizacionih procesa i procedura kojima se utvrđuje visina paketa (Spector, 2021). Sam *izveštaj*, koji se koristi radi kreiranja ponude naknade u organizaciji, može imati sledeće forme: a) naknada za svako radno mesto ponaosob (*job report*); b) naknada kao statistički pregled u okviru relevantne industrije (*individual report*); c) poredbena analiza naknada za sva radna mesta (*bulk report*); d) naknada po platnim razredima (*grade report*) i e) naknada od najmanje troje kolega koji obavljaju isti ili sličan posao u nekim drugim organizacijama (PWC, 2024).

7. METODE SELEKCIJE

Metode selekcije koje organizacije mogu da koriste prilikom popunjavanja pozicija mogu biti (Dessler, 2020; Picardi, 2020; Đorđević Boljanović, 2018):

- formulari;
- testovi;
- centar procene;
- intervju;
- provera biografskih podataka i preporuka;
- fizički pregled.

Za koje metode i tehnike selekcije¹⁰ će se opredeliti poslodavac zavisi od više faktora, pri čemu su ključni: a) vrsta posla (tip upražnjenog radnog mesta), b) zahtevi KSAO i profesionalne stručnosti kandidata i c) mogućnost uspešnog sprovođenja procesa selekcije koristeći postojeće metode i tehnike.

Studija obavljena na uzorku hotela u Beogradu, Republika Srbija pokazuje da postoje značajne razlike u načinu selekcije koje koriste hoteli različitih kategorija, rangirani od tri do pet zvezdica. Rezultat istraživanja potvrđuje da hoteli višeg ranga imaju sveobuhvatniji proces selekcije u smislu broja i izbora tehnika koje se koriste u odnosu na hotele nižeg ranga (Rebić i dr, 2015, slika 24). Shodno tome, nivo usluga klijenata kojim se određuje rangiranje hotela (Hensens i dr, 2010), uslovljen je prvenstveno kvalitetom hotelskog osoblja koje se odabira procesom selekcije.

Poput navedene studije, moje lično iskustvo u radu sa organizacijama iz različitih industrija potvrđuje ove navode. Na primer, za razliku od hotela sa pet zvezdica koji imaju izražen fokus na proces popunjavanja pozicija, hoteli sa tri zvezdice sporadično i retko koriste testove i centar procene, uglavnom se fokusirajući na intervju kao jedini metod selekcije (Rebić i dr, 2015). Slično se dešava u mnogim drugim oblastima poslovanja i taj proces zavisi isključivo od razvijenosti „unutrašnjeg HR mišića“. Kolika god da je organizacija u smislu broja zaposlenih, prihoda i reputacije, vizija HR funkcije mora ići ka razvoju unutrašnjih sposobnosti kroz „skrojen-po-meri“ (*tailored*) profesionalni razvoj HR osoblja. Najvažniji razlog zbog čega se ne koriste mnogobrojne metode i tehnike selekcije, iako odlično znamo koliko su korisne u odabiranju kandidata, jeste odsustvo profesionalne sposobnosti da se primene. Pojedine tehnike zahtevaju visoku stručnost u pripremi i izvođenju selekcije, kao i profesionalno iskustvo koje se stiče isključivo u praksi i uz mentorstvo, što mnoge HR funkcije ne mogu da iznesu.

10 Metode predstavljaju specifičan način na koji se upravlja određenim procesom, dok su tehnike način na koji se realizuje zadatak u okviru datog procesa. Prema tome, metode selekcije se mogu sastojati od više tehnika selekcije.

Slika 24. Tehnike selekcije koje koriste koriste hoteli različitog ranga

Management	Hortel category										Non-management	Hortel category									
Hotel name	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Hotel name	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Selection technique	3* hotels			4* hotels			5* hotels				Selection technique	3* hotels			4* hotels			5* hotels			
"Intelligence tests"	-	-	√	-	-	-	-	√	-		"Intelligence tests"	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-
"Psychomotor ability tests"	-	-	-	-	-	-	-	√	-		"Psychomotor ability tests"	-	-	√	-	-	-	√	√	-	-
"Knowledge and skills tests"	-	-	√	-	-	-	√	-	√	√	"Knowledge and skills tests"	-	-	√	-	-	-	-	√	√	-
"Personality tests"	-	-	√	-	-	-	√	-	√	-	"Personality tests"	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-
EQ tests	-	-	√	-	-	-	-	√	-		EQ tests	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-
Integrity tests	-	-	√	-	-	-	√	-	√	-	Integrity tests	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-
Drug tests	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	Drug tests	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"Structured interviews"	-	√	√	-	-	-	√	-	√	√	"Structured interviews"	-	√	√	-	√	√	√	-	√	√
"Non-structured interviews"	√	-	-	√	√	√	√	√	-	√	"Non-structured interviews"	√	-	-	√	-	-	√	√	-	√
"Situational questions"	√	√	√	√	-	-	√	√	√	√	"Situational questions"	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√
"Behavior questions"	√	√	√	√	-	-	√	√	√	√	"Behavior questions"	√	√	√	√	√	-	√	√	√	-
Knowledge and background q.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Knowledge and background q.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
"One-on-one interviews"	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	"One-on-one interviews"	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
"Sequential interviews"	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√	"Sequential interviews"	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√
"Panel interviews"	-	-	-	-	√	√	√	√	√	√	"Panel interviews"	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√
Video or phone interview	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	Video or phone interview	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
The in-basket	-	-	√	-	-	√	√	-	√	-	The in-basket	-	-	√	-	-	√	√	-	√	-
"The leaderless group discussion"	-	-	√	-	-	-	√	-	√	-	"The leaderless group discussion"	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-
"Problem-solving simulation"	-	-	√	-	-	-	√	-	√	-	"Problem-solving simulation"	-	-	√	-	-	-	-	-	√	-
Role play	-	-	√	-	-	-	√	-	√	-	Role play	-	-	√	-	√	-	-	√	√	-

Izvor: Rebić i dr (2015)

Međutim, to nije najgore. Ukoliko mala organizacija (do 50 zaposlenih) ima samo jednog „univerzalca“ koji radi sve HR poslove i vremenom na svakih 50-ak novih zaposlenih dobija još po jednog i već tada ne napravi plan profesionalnog razvoja HR osoblja spram poslova koje pokrivaju, celokupna HR funkcija će ostati zarobljena u prošlosti i bez mogućnosti da odgovori na nove izazove. Dakle, HR funkcija male organizacije će „klonirati“ svoj obrazac rada na srednju (51-250 zaposlenih), pa čak i na veliku organizaciju (>251 zaposlenih), gde se sve organizacione jedinice pojačano specijalizuju uvećanjem obima i složenosti posla kao i broja zaposlenih. Uslediće strašni problemi sa odlivom zaposlenih, padom reputacije i neadekvatnom selekcijom koja više ne može da odgovori tempu razvoja poslovanja organizacije. Tada izvršno rukovodstvo, a najčešće i sami vlasnici, pribegavaju angažovanju iskusnih konsultanata kao „spoljašnjeg HR mišića“, što na kratke staze uglavnom poboljšava situaciju.

Ali, ako je rad konsultanata usmeren isključivo na „popunjavanje rupa“ u zahtevima poslovanja, bez ozbiljnih programa razvoja HR osoblja pod njihovom supervizijom (što je samo još jedna opcija ugovora o angažovanju), oni će za organizaciju biti samo još jedan *STAR performer*¹¹. Na taj način, vremenom će se trošiti resursi i privrženost zaposlenih, a nerešeni problemi mogu usloviti ubrzano starenje organizacije koja produžavanjem ovakvog stanja gubi svoju poslovnu snagu i vremenom postaje meta novih vlasnika ili čak bankrotstva, kao što je to slikovito opisano u fazama životnog ciklusa preduzeća (Adižes, 2009).

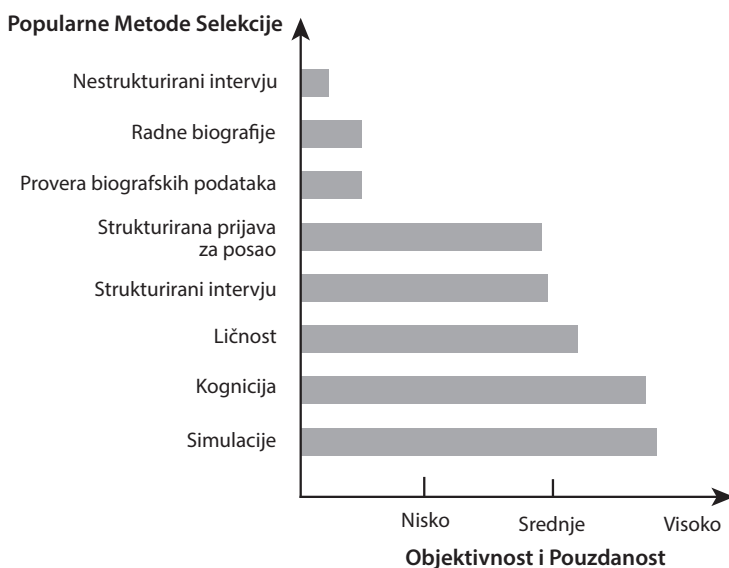
Važno je napomenuti da ne postoji „zlatni standard“ selekcije koji se koristi po oprobanoj „ključu“ jer proces zavisi od više faktora koje smo već naveli u okviru ove sekcije. Međutim, ono što je najvažnije za HR profesionalce jeste svest o tome šta je sve dostupno od metoda i tehnika selekcije i koliko one mogu biti efektivne u ovom procesu. Parametar koji se najčešće koristi kao mera uspeha selekcije jeste prediktivna validnost, kao odnos između načina selekcije i potonje uspešnosti kandidata na datom radnom mestu. Na slici 25 (Adecco Group, 2009), ilustrovana je kompilacija rezultata prediktivne validacije metoda koje su korišćene u procesu selekcije (Robertson i Smith, 2001), uključujući i vremensku seriju od 85 godina istraživanja ovog oblika kriterijumske validnosti (Schmidt i Hunter, 1998). Uočava se karakterističan trend koji predstavlja putokaz HR osoblju u kreiranju procesa selekcije. Najmanju opravdanost upotrebe imaju nestrukturirani intervjui, pregled radnih biografija i provera biografskih podataka. Dakle, to nikako ne mogu biti ključne, a pogotovu ne jedine metode i tehnike koje se primenjuju prilikom selekcije. Strukturirana prijava za posao i strukturirani intervjui imaju osrednju opravdanost upotrebe, jer im sistematičnost u pristupu omogućava značajno bolje rezultate selekcije. Ipak, ni ovo ne mogu biti jedini oblici selekcije koji se koriste, što jasno pokazuje njihova prediktivna validnost. Procena ličnosti, procena kognicije i poslovne simulacije imaju najveću prediktivnu validnost i potrebno je učiniti svaki napor da bi se redovno koristile prilikom zapošljavanja, naravno u kombinaciji sa drugim oblicima selekcije.

Još jedan trend se može povezati sa rezultatima uspešnosti selekcije prikazanim na slici 25. Kako se krećemo od najmanje validnih metoda i tehnika selekcije tako se uvećava zahtev u profesionalnoj obučenosti procenjivača, prvenstveno HR profesionalaca. Postojeći HR informacioni sistemi bazirani na veštačkoj inteligenciji već uveliko rade pregled i procenu podudarnosti radnih biografija, kao i internet proveru biografskih podataka. Dakle, u velikoj meri su zamenili ljude na ovom poslu, koji po prirodi ne zahteva visok stepen stručnosti HR osoblja koje ga obavlja. Strukturirani oblici selekcije zahtevaju daleko veću pripremu, pogotovu intervjui koji je baziran na opisu uloga i odgovornosti na datom radnom mestu, podacima iz radne biografije i uočenim osobenostima kandidata tokom interaktivnog (i veoma iscrpljujućeg) razgovora za posao.

11 *STAR performer* je kao fenomen savremenog poslovanja opisan u čuvenom bestselleru *Leadership pipeline* koji je na jedinstven način sistematizovao unutrašnji razvoj ljudskog kapitala za sve veličine preduzeća (Charan i dr, 2011). Ovaj fenomen predstavlja vrhunske profesionalce koji su „zvezde“ svoje struke i stoga sposobni da naprave veliki doprinos poslovanju. Problem je to što ih ima u ograničenom broju na tržištu rada, njihova privrženost se meri enormnom visinom paketa koji je poslodavac spreman da obezbedi (tj. odlaze kada se pojavi bolja prilika) i što je najbolnije ne razvijaju zaposlene sa kojima rade (zašto bi razvijali buduću konkurenciju). Drugim rečima, njihovim odlaskom se ponovo otvara proces u liniji talenta (*pipeline* kao metafora) i preduzeće konstantno operiše ispod nivoa zahteva poslovanja, po sistemu kratkoročnog „krpljenja rupa“, koje se neprekidno otvaraju na različitim rukovodećim nivoima.

To podrazumeva visoku profesionalnu obučenost procenitelja i sistematičnost u pristupu. Procena ličnosti i kognicije se obično rade psihološkim testovima, što zahteva pravilan izbor instrumenata i angažovanje obučenih psihologa, interno ili eksterno u odnosu na organizaciju. Simulacije predstavljaju „šlag na torti“ u procesu selekcije jer su zasnovane na rešavanju problema u realnim poslovnim situacijama koje se redovno dešavaju na datom radnom mestu i stoga ostvaruju visok stepen opravdanosti. Obično se koriste kao poseban metod u okviru koraka provere kandidata, mada pojedine tehnike centra procene (npr. igranje uloga) mogu biti deo intervjua kandidata.

Slika 25. Prediktivna validnost popularnih metoda selekcije



Izvor: Adecco Group (2009)

7.1. PSIHOLOŠKI TESTOVI

Psihološki testovi (*psychological tests*) poznati i kao testovi za zapošljavanje (*employment tests*), aktivno se primenjuju u selekciji kandidata više od jednog veka. Međutim, njihova prva primena nije bila industrijska već vojna i datira iz perioda I Svetskog (Velikog) rata. Ulaskom u rat, u aprilu 1917. godine, oružane snage SAD su se našle pred velikim izazovom. Tadašnja američka armija koja je pre ulaska u rat brojala 133.000 narasla je na 4 miliona pripadnika uključujući 200.000 novih oficira (Neumann, 2017), koje je za najkraće moguće vreme trebalo rasporediti u vojnu službu (podsećanja radi, ratna dejstva su okončana već u novembru 1918. godine). Grupa eminentnih psihologa koje je predvodio Robert Yerkes ponudili su svoju pomoć ratnim naporima SAD u vidu dve serije psiholoških testova kako bi se regruti pravilno selektovali u odnosu na specifične vojne dužnosti (ekvivalent radnog mesta u industriji). Tako su nastali prvi testovi za procenu mentalnih sposobnosti, tzv. *Army Alpha* (verbalno-numerički) i *Army Beta* (slikovni) testovi. Ovo je bila prva upotreba psihološkog testiranja velikih razmera, koja se pokazala efikasnom metodom selekcije. Odmah po završetku Velikog rata „eksplodirao“ je razvoj i primena psiholoških testova radi selekcije kandidata u svim sferama društvenih delatnosti, od školstva do industrije (Spector, 2021; Picardi, 2020). Danas se psihološko testiranje smatra jednim od standardnih metoda selekcije, sa širokom lepezom procene kandidata od kognitivnih i psihomotornih sposobnosti do profesionalne orijentacije. Ono se može obavljati *interno* u organizaciji, od strane ovlašćenih psihologa u HR sektoru ili, što sve više postaje trend, *eksterno* od strane specijalizovanih agencija koje nude široki raspon usluga od procene kandidata do HR administracije (npr. *One Assessement* koji je razvio domaću HR platformu za *online* procenu zasnovanu na *big data* i naučnoj metodologiji).

Psihološki test u svojoj osnovi predstavlja standardizovanu seriju problema ili pitanja kojima se procenjuje određena lična osobina. Najčešće se koriste za procenu KSAO (znanje, veštine, sposobnosti, ostale lične osobine) i sastoje se od velikog broja pitanja koji predstavljaju pokazatelje osobina koje su od interesa za selekciju (tabela 4). Na svako od pitanja se može brzo odgovoriti što omogućava da testovi sadrže više pitanja koja procenjuju jednu osobinu, tj. da se istovremeno može adresovati nekoliko različitih osobina što ih čini izuzetno efikasnim. Pritom, veliki broj pitanja omogućava i veću pouzdanost merenja svake osobine od interesa čime se smanjuje potencijalna greška koja je uvek prisutna prilikom popunjavanja (kao na primer pogrešnim čitanjem ili tumačenjem, kada je u pitanju samo jedno pitanje od interesa). Zbog toga, psihološki testovi danas predstavljaju niskobudžetna i prema potrebi *onsite/online* oruđa, koja zahtevaju malo organizacionih resursa (Spector, 2021; Picardi, 2020).

Tabela 4. Primer KSAO za saradnika prodaje računara

Znanje (<i>Knowledge</i>)	Znanje o računarskim sistemima Znanje o računarskim soferima
Veštine (<i>Skills</i>)	Veština demonstracije računara ili tableta Veština obavljanja novčanog plaćanja (transakcija)
Sposobnosti (<i>Abilities</i>)	Sposobnost razumevanja složene tehnologije Sposobnost komuniciranja sa ljudima
Ostale lične osobine (<i>Other personal characteristics</i>)	Uredan izgled Društvenost i prijateljski karakter ličnosti

Izvor: Spector (2021)

Upotreba psiholoških testova

Priroda osobine koju želimo da adresujemo određuje i prirodu testa koji se koristi za procenu, za šta nam kao i kod ostalih metoda regrutovanja i selekcije uvek koriste pouzdani opis posla kao i dostupni organizacioni resursi (Picardi, 2020). U tom smislu, Spector (2021) prema načinu upotrebe razlikuje četiri tipa psiholoških testova.

- *Grupni (group) spram pojedinačnih (individual) testova.* Grupni testovi se administriraju sa više osoba odjednom i mogu se upotrebljavati u štampanoj formi (poput pisanog ispita za grupu ljudi u istoj prostoriji) ili *online* formi (na istoj ili fizički različitim lokacijama). Zbog bezbednosti, administrator kontroliše identitet kandidata, pristup i izradu testa. Pojedinačni testovi se daju svakom kandidatu ponaosob, može se programirati brzina pojavljivanja pitanja (*online*) i tokom testiranja ili neposredno po završetku administrator ili softver boduju odgovore. Zbog visoke efikasnosti, grupni testovi se mnogo češće upotrebljavaju, tamo gde je to izvodljivo.
- *Testovi sa zatvorenim (close-ended) spram testova sa otvorenim (open-ended) pitanjima.* Kod testova sa zatvorenim pitanjima, kandidat bira kao odgovor na pitanje jednu od ponuđenih opcija (*multiple-choice*), tako da se ostvarenje lako i brzo boduje. Nasuprot tome, testovi sa otvorenim pitanjima zahtevaju esejske odgovore na postavljena pitanja. Zbog toga pružaju dodatne informacije o kandidatu kao što su pismenost i izražavanje, što je skoro nemoguće postići korišćenjem zatvorenih pitanja.
- *Testovi koji se popunjavaju olovkom (paper-and-pencil) spram testova učinka (performance).* Pošto se popunjavaju olovkom ovi testovi se mogu upotrebiti u štampanoj formi (olovkom na papiru) ili elektronskoj formi (mišom ili e-olovkom, na ekranu) što se danas mnogo češće sreće u praksi. Bilo koji od prethodna dva testa (sa zatvorenim ili otvorenim pitanjima) može biti upotrebljen u ovoj formi korišćenjem oba pomenuta medijuma (papir ili internet). Testovi učinka podrazumevaju demonstraciju sposobnosti korišćenja različite oprema, materijala i oruđa od strane kandidata. Dakle, fokus je na veštini rada (unošenje podataka, brzina kucanja, obračun, itd.) a ne znanja o određenom poslu koje se npr. može proceniti testovima koji se popunjavaju olovkom.

- *Testovi moći (power) spram testova brzine (speed)*. Osnovna razlika je u tome što test moći daje kandidatu neograničeno vreme za kompletiranje, dok test brzine drastično ograničava potrebno vreme do mere da će kandidat teško moći da završi test do kraja. Odakle ovakve razlike između testova? Prosto jer svaki ima drugačiju upotrebu, odnosno dizajniran je da meri druge lične osobine. Test moći prvenstveno meri KSAO koji je u ličnoj komfor-zoni kandidata (bez stresa usled ograničenih rokova), tako da krajnji rezultat (bodovanje) predstavlja ukupan broj tačno odgovorenih pitanja. Test brzine meri dinamiku i kvalitet izrade tokom rada pod pritiskom, što može biti procena znanja (npr postavljanjem kviz pitanja) ili procena veština kandidata (npr. kodovanje).

Tipovi psiholoških testova

Kao što smo već naveli, postoji veliki broj testova koji se po načinu upotrebe mogu klasifikovati spram različitih parametara dok istovremeno pripadaju raznim kategorijama. Na primer, test koji se popunjava olovkom, može se administrirati sa otvorenim ili zatvorenim pitanjima, u grupnom ili pojedinačnom okruženju.

Zbog toga, kada pričamo o tipovima, podela koju ćemo koristiti za detaljan opis psiholoških testova u nastavku ovog poglavlja biće *funkcionalna*, tj. bazirana na tome šta je predviđeno da ovaj instrument meri kod kandidata. U tom smislu, obradićemo sledeće tipove testova koji se najčešće koriste u poslovnom okruženju: sposobnosti, znanja i vešina, ličnosti, integriteta i emocionalne inteligencije.

7.1.1. Test sposobnosti

Spector (2021) definiše reč „sposobnost“ (*ability, aptitude*) kao kapacitet kandidata da obavi ili da nauči kako da obavi određeni zadatak. Zbog toga se razlikuju dva tipa sposobnosti:

- Kognitivne (*cognitive*), kao sposobnost procesovanja informacija i učenja u odnosu na zadatak.
- Psihomotorne (*psychomotor*), kao manuelnu spretnost kroz motoriku tela i korišćenje predmeta.

Značaj svake od dimenzija sposobnosti zavisi prvenstveno od prirode osobine od interesa. Pojedini zadaci prvenstveno zahtevaju upotrebu kognicije (npr. programiranje na računaru), dok drugi zadaci zahtevaju izraženu psihomotoriku (npr. manuelni poslovi). Međutim, postoje zadaci za koje su neophodna oba tipa sposobnosti (npr. popravak automobila ili složene opreme). Zbog toga odabir testa u procesu selekcije kandidata mora biti zasnovan na profesionalnim i ličnim zahtevima radnog mesta koji su sadržani u opisu posla.

7.1.1.1. Test kognitivnih sposobnosti (*cognitive ability test*)

Najpoznatiji instrument za merenje *opštih kognitivnih sposobnosti* predstavlja „test inteligencije“, poznat još i kao „IQ test“. Postoji i test *individualnih kognitivnih sposobnosti* kojim se konkretno meri matematička (numerička) i verbalna sposobnost kandidata. Ovi testovi se mogu istovremeno administrirati velikoj grupi kandidata i stoga predstavljaju veoma efikasno sredstvo procene (Spector, 2021).

Primeri numeričkih pitanja (Picardi, 2020)

Hozeova mesečna naknada za parking iznosila je u aprilu 150 USD, u maju za 10 USD više nego u aprilu, a u juna za 40 USD više nego u maju. Kolika je njegova prosečna mesečna naknada za navedena 3 meseca?

- A) 66 USD B) 160 USD C) 166 USD D) 170 USD E) 200 USD

Koje je sledeći broj u ovoj numeričkoj seriji?

- 29 41 53 65 77 __?
- A) 75 B) 88 C) 89 D) 98 E) 99

Primer verbalnih pitanja (Picardi, 2020)

Jedna reč ispod je boldovana. Koja od ponuđenih reči ima SUPROTNO značenje?

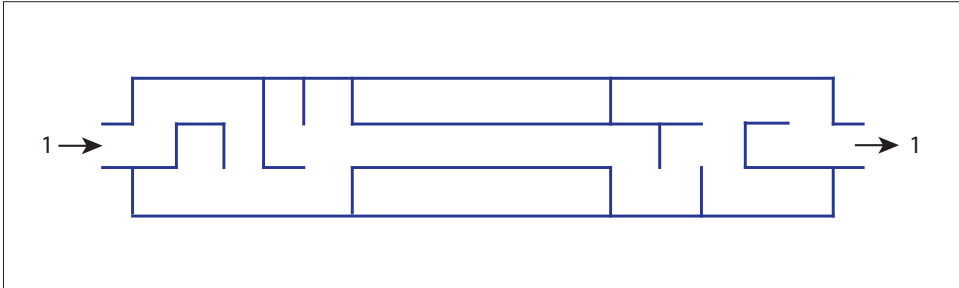
Ona je dala **kompleksan** odgovor na pitanje i svi smo se složili sa njom.

- A) dugačak B) bolji C) jednostavan D) pogrešan E) ljubazan

Međutim, još prilikom nastanka prvih psiholoških testova tokom Velikog rata primećeno je da nemaju svi kandidati uporediv nivo obrazovanja, posebno u kontekstu poznavanja službenog jezika u multietničkim sredinama. *Army Beta* test koji je koristio slike nastao je kao svojevrsna dopuna *Army Alpha* testa koji je koristio isključivo brojeve i reči, jer mnogi regruti američke armije nisu bili pismeni i slabo su se koristili engleskim jezikom (Picardi, 2020). To je potvrđeno i kasnije, u industrijskoj upotrebi, zbog čega su nastali „neverbalni“ testovi inteligencije koji podrazumevaju rešavanje problema na osnovu slikovnog prikaza i bez reči (slika 26). Pritom, administrator testa čita instrukcije za rešavanje svakog zadatka ponaosob (pojedincu ili grupi kandidata), na bilo kom jeziku od interesa (Spector, 2021).

Ispitanici treba da označe najkraće rastojanje kroz lavirint bez presecanja bilo koje linije (1,5 minuta).

Slika 26. Primer neverbalnih pitanja



Izvor: Spector (2021)

Potrebno je označiti oblike odgovarajućim brojevima (2 minuta).

 1	 2	 3	 4	 5	 6
--	--	--	--	--	---

Istraživanja konstantno dokazuju da je test kognitivnih sposobnosti validan prediktor radnog učinka za široku lepezu poslova. Kandidati koji testiranjem dobijaju više bodova ostvaruju bolje rezultate na poslu. Velike organizacije imaju dugu istoriju korišćenja testova kognitivnih sposobnosti u procesu selekcije zbog njihove izražene efikasnosti i prediktivne validnosti. Anketa sa preko 700 članova profesionalnog udruženja za industrijsku i organizacionu psihologiju (SIOP) pokazala je jednoglasje psihologa u tome da je ovaj tip testa pravičan i koristan za selekciju (Spector, 2021). Pokazalo se da su testovi posebno validni za složene poslove, kao i za poslove koji zahtevaju visok stepen prilagodljivosti u uslovima promenjenih okolnosti (Noe i dr., 2022). Zbog toga su mnoge forme ovog testa već duže vremena dostupne za komercijalnu upotrebu širom sveta.

Kod nas postoji čitava lepeza kognitivnih mernih instrumenata za odrasle kao što su: VITI (Vekslerov individualni test interligencije), KOG-3 (baterija testova interligencije), Verbalna serija Bore Stevanovića, BEG serija, BETA test, Test vizuelne percepcije „Električna mreža“ TEM, kao i Test vizuelnog pamćenja TVP - revidirani Benton (Centar za primenjenu psihologiju, 2024).

7.1.1.2. Test psihomotornih sposobnosti (*psychomotor ability test*)

Procenjuje sposobnost korišćenja predmeta i oruđa (alata) koordinacijom čula i pokreta (oko-ruka) i preciznošću pokreta. Mnogi od psihomotornih testova prema načinu upotrebe spadaju u testove učinka (a ne testove koji se popunjavaju olovkom) jer prvenstveno procenjuju sposobnost manipulacije predmeta i oruđa a ne nivo kognicije kandidata. Koriste se uglavnom u selekciji manualne radne snage i razlikuju se dva tipična oblika ovog testa, koji su predstavljeni na slici 27.

- Ruka-alat spretnost (*hand tool dexterity*). Procenjuje sposobnost kandidata u korišćenju prostih alata, radi manipulacije malih predmeta. Podrazumeva uklanjanje i ponovno sastavljanje pričvršćivača i šrafova pomoću različitih alatki (ključevi, šrafcižeri), pri čemu se boduje vreme koje je potrebno da se završi dati zadatak (Spector, 2021).
- Perforirana ploča spretnost (*pegboard dexterity*). Procenjuje finu motoričku sposobnost kandidata. Test podrazumeva sekcencijalno umetanje i montažu klinova, diskova i podloški u dva paralelna reda sa po 25 perforacija, pri čemu se boduju kako brzina (vreme), tako i preciznost izrade (Spector, 2021; Lawson, 2019).

Slika 27. Komplet testova: A) Ruka-alat spretnost i B) Perforirana ploča spretnost



Izvor: A) Performance Health (2024), B) FEI (2024)

7.1.2. Test znanja i veština

Poznat i pod nazivom „test ostvarenja“, prvenstveno služi da proceni nivo stručnosti kandidata kao odraz lične sposobnosti ili potencijala da nauči. Pritom, test znanja procenjuje šta kandidat zna, dok test veština procenjuje šta ume da uradi spram datog zadatka. U praksi, teško ga je razdvojiti u odnosu na test sposobnosti koji se donekle oslanja na znanja i veštine. Ključna razlika između ova dva tipa testa je u naglasku na prethodni stepen znanja i veština (iskustvo kandidata) prilikom obavljanja specifičnog zadatka. Na primer, test psihomotornih sposobnosti procenjuje brzinu umetanja klinova na perforiranoj ploči kao indikator oko-ruka koordinacije, dok test psihomotornih veština procenjuje kvalitet unošenja podataka jer su veštine kucanja stečene iskustvom u radu proizvod interakcije više različitih sposobnosti (Spector, 2021).

Test znanja i veština je moguće upotrebiti u mnogim oblastima poslovanja (pozicijama i industrijama). Pojedini testovi se npr. fokusiraju na opštim veštinama (*general skills*), kao što su matematika i čitanje. Primera radi, poslovi koji se oslanjaju na matematiku su prvenstveno iz domena procene, prognoze, programiranja, analize i planiranja (Baraka, 2024), dok se na čitanje oslanjaju pisateljski, izdavački, lektorski, nastavnički i pravni poslovi (Indeed, 2024). Druge forme testova se fokusiraju na procenu veština potrebnih za konkretan radni zadatak budućeg posla. Ako ponovo uzmemo primer veštine kucanja, kandidat tokom testiranja treba da unese određene podatke pod standardnim uslovima (tip opreme, teksta, vremenski rok). Prilikom rangiranja rezultata, boduju se broj otkucanih reči u minuti kao i broj tipografskih grešaka. Kao i kod testa sposobnosti, testovi znanja i veština se mogu popunjavati olovkom ili zahtevati ostvarenje učinka (Spector, 2021).

U ICT industriji, ovi testovi su postali norma jer treba da na efikasan način procene tehnička znanja i veštine kandidata već na samom početku procesa selekcije. Ovo je posebno bitno zbog činjenice da svaka kategorija u ovoj industriji podrazumeva ne malu razliku u paketu naknade i beneficija i činjenice da su zbog toga kandidati skloni da prikažu svoju tehničku stručnost višom nego što realno „dobacuju“. Da li je junior, medior ili senior, pokazaće pored projekata i iskustva u radnoj biografiji i ono što je kandidat sposoban da uradi na ovom testu. Već više od decenije, svedok sam konstantnog revidiranja kategorije ICT inženjera na osnovu testa znanja i veština, što izuzetno pomaže rukovodiocima timova i projekata prilikom adekvatnog dodeljivanja uloge i zadataka novozaposlenim kandidatima. Kada radite kao podizvođač na velikom projektu koji donosi ogroman prihod i reputaciju vašoj organizaciji, poslednje što vam treba jeste da pogrešnom procenom napravite slabu kariku koja vas može koštati projekta, klijenta i ultimativno poslovanja.

Testovi znanja i veština su popularni u mnogim drugim industrijama. Postoji ne mali broj primera kada sam takođe bio svedok upotrebe ovih testova i navešću dva najupečatljivija. Konkurs za plaćenu praksu u renomiranoj međunarodnoj organizaciji humanitarne prirode. Pozicija HR praktikanta, višemesečni probni rad uz mentorstvo a potom zaposlenje. Na prvom krugu intervjuja našoj kandidatkinji je dat CV nepoznate osobe i zamoljena je da označi sve što bi trebalo popraviti pre nego se ta osoba javi na konkurs za posao.

Obzirom da se radilo o apsolventu HR modula na osnovnim akademskim studijama i vršnjačkom edukatoru čija se obuka u karijernom centru Univerzieta Singidunum bazirala na ovakvom radu, za najkraće vreme je u potpunosti ispunjen zadatak. U drugom krugu intervjuua dat je drugi CV našoj kandidatkinji, ali sa zadatkom da na osnovu navoda iz radne biografije kreira strukturu i pitanja za intervjuisanje ove osobe. Naravno i to je bio deo praktičnih vežbi na predmetu koji obrađuje tematiku ove knjige, pa je zadatak uspešno ostvaren kao i u prethodnom krugu. Epilog selekcije – između više stotina kandidata, naša junakinja je dobila ponudu za višemesečnu plaćenu praksu, nakon koje je još određeno vreme provela u toj organizaciji. Očigledno, testiranje znanja i veština, kao integralni deo razgovora za posao, odlično je obavio selekciju kandidata. Na ponos naše junakinje i njenog profesora!

Drugi primer se dešava u svetski poznatoj korporaciji, izražene tržišne orijentacije. Za poziciju analitičara tržišta u sektoru prodaje javilo se više desetina kandidata. U radnim biografijama su navedene (zbirno posmatrajući) stotine godina radnog iskustva i verovatno sve profesionalne obuke i sertifikati koji su se u tom periodu mogli steći. Kako odabrati pravu osobu? Drugi korak selekcije, nakon telefonskog razgovora sa proverom znanja engleskog jezika i pre bilo kakvog intervjuisanja, sproveden je test znanja i veština. Najvažniji pomoćni alati koji je analitičar tržišta tada koristio u poslu bili su internet i Excel. U dve prostorije su postavljeni računari sa podacima koje je trebalo analizirati, sortirati, uneti u Excel tabelu i aktivirati pojedine kolone kako bi se svakim novim unošenjem podataka korigovao rezultat parametra koji se prati. Za kratko vreme ostao je samo manji broj kandidata koji su ispunjavali bazični uslov za obavljanje ovog posla, nakon čega je odabir kandidata nastavljen drugim metodama i tehnikama selekcije. „*Zanat je zlatan*“, piše na bivšem Zanatskom domu, danas pozorištu u Šapcu. Zaista i sam koncept testa znanja i veština u potpunosti simbolizuje ovu poslovicu mudrih i vrednih Mačvana.

7.1.3. Test ličnosti

Ličnost kao pojam označava skup osobina i karaktera koji pojedinca čine jedinstvenim u odnosu na druge osobe i objašnjavaju njegove interese, motive i ponašanje. U radnom okruženju, ličnost pojedinca utiče na zainteresovanost i efektivnost u obavljanju različitih poslova spram specifičnih potreba radnog mesta i kontekstualnih faktora. Na primer, društvene osobe će prirodno gravitirati ka poslovima koji zahtevaju visok stepen socijalizacije, kao recimo prodaja ili odnosi sa janošću. To ne znači da neka manje društvena osoba ne bi bila privučena ovim poslovima, ali je to svakako manje izraženo.

Ovde je bitno pojasniti još jedan detalj. Jedinstvenost naše ličnosti nije „uklesana u kamenu“ i kontekstualni i situacioni faktori igraju izuzetno važnu ulogu u tome kako se ponašamo i kako se naša ličnost može ispoljavati na različite načine – na primer tiha i rezervisana osoba može biti izuzetno društvena i pričljiva u krugu svoje porodice i prijatelja. Zbog toga se test ličnosti mora posmatrati samo kao još jedno korisno oruđe u arsenalu naših procena kandidata spram ličnih zahteva radnog mesta, ali ne može dati apsolutno „da“ ili „ne“, kao deo savršene formule za odluku o zapošljavanju (Picardi, 2020).

Nasuprot opisanom konstruktu pojma ličnosti, pojedinačna osobina (dimenzija) ličnosti predstavlja specifičnu tendenciju ponašanja pojedinca u zavisnosti od konteksta i situacija u kojima se nalazi. Ovo je posebno bitno za proces selekcije jer pojedine osobine ličnosti mogu biti relevantne za radni učinak i ponašanje kandidata u radnom okruženju. Na primer, društvenost je značajna za posao komercijaliste (prodavca) koji je u stalnoj interakciji sa drugima, dok je dominacija važna osobina ličnosti za rukovodioca koji usmerava aktivnosti drugih ljudi (Spector, 2021).

Postoji veliki broj testova ličnosti koji imaju različite namene. Ovde treba voditi računa na činjenicu da mnogi testovi ličnosti nisu namenjeni selekciji kandidata za posao već samospoznaji ispitanika i otkrivanju motivacionih vrednosti koje određuju njihovo ponašanje (*MBTI, SDI, DISC, TRACOM Social Styles*, itd).

Premijum test ličnosti koji je višestruko validiran i već decenijama se koristi u različitim industrijama tokom procesa zapošljavanja je „Veliki 5“ (*Big Five*). Poznat još i pod nazivom „Petofaktorijalni model ličnosti“, ovaj test procenjuje pet jedinstvenih osobina ličnosti svakog čoveka i to su: ekstraverzija, emocionalna stabilnost, saglasje, savesnost i otvorenost ka iskustvu (Picardi, 2020). Pregled ovih osobina ličnosti dat je u tabeli 5 (Spector, 2021).

Tabela 5. Osobine ličnosti u testu „Veliki 5“

Osobina ličnosti	Opis
Ekstraverzija (<i>extroversion</i>)	Društvenost, asertivnost, pričljivost
Emocionalna stabilnost (<i>emotional stability</i>)	Ankioznost, depresivnost, bes, zabrinutost, nesigurnost
Saglasje (<i>agreeableness</i>)	Učtivost, fleksibilnost, dobrodušnost, saradljivost
Savesnost (<i>conscientiousness</i>)	Pouzdanost, odgovornost, marljivost, fokusiranost na ostvarenje
Otvorenost ka iskustvu (<i>openness to experience</i>)	Maštovitost, znatiželja, širokoumnost, inteligentnost

Izvor: Spector (2021)

Detaljan opis osobina ličnosti, kao svojevrsni vodič za razumevanje ponašanja pojedinca u datom okruženju, predstavljen je kroz sledeći kompilirani pregled (Noe i dr., 2022; Picardi, 2020; Dessler, 2020).

1. **Ekstraverzija.** Predstavlja tendenciju pojedinca ka socijalizaciji koja se izražava stepenom društvenosti, asertivnosti i pričljivosti, sa pozitivnim efektima kao što su energija i revnost. Visok stepen ekstraverzije označava osobu visoke energije, izuzetno pričljivu čak i previše kada npr. nešto izjavi pre nego promisli. Nasuprot tome, niska ekstravertnost označava tihi i sramežljivu osobu koja zahteva vreme (nekada i previše) pre nego što nešto kaže.

2. *Emocionalna stabilnost.* Na početku prilikom definisanja petofaktorijalnog modela ličnosti, ova dimenzija je označavana kao „neuroticizam“ ali je zbog negativne konotacije zamenjena postojećim nazivom kao svojevrsnim eufemizmom. Predstavlja tendenciju pojedinca ka emocionalnom prilagođavanju i doživljavanju negativnih efekata kao što su anksioznost, nesigurnost i neprijateljstvo. Visok stepen emocionalne stabilnosti se ispoljava kroz smirenost i hladnokrvnost pod pritiskom ne dozvoljavajući emocijama da prevladaju, pri čemu osoba nije anksiozna niti zabrinuta. Ukoliko rezultat testa pokaže nisku emocionalnu stabilnost, ponašanje će biti ispunjeno brigom, anksioznošću, sklonosti ka paničarenju, visokom emocionalnom naboju i teško da će u datoj situaciji ova osoba moći da ostane smirena i staložena.
3. *Saglasje.* Predstavlja tendenciju pojedinca ka fleksibilnosti, dobrodušnosti, brižnosti i saradljivosti. Osobe koje se nalaze na visokom delu spektruma ove dimenzije mogu biti preterano usrdne, odustajući od sopstvenih stavova kako ne bi uvredili druge i žrtvujući lične interese zarad drugih. Nasuprot tome, nizak stepen saglasja se ispoljava kroz tvrdoglavost, otpor prema pomeranju iz sopstvene pozicije i svadljivost. Oba opisa predstavljaju ekstremna ponašanja na najvišem i najnižem stepenu skale (izraženom u percentilima, slika 28).
4. *Savesnost.* Označava pouzdanost, odgovornost, studioznost i organizovanost, uz stepen izraženosti radne etike pojedinca. Visoko savesna osoba je pripremljena, marljiva, orijentisana ka detaljima i pre svega pouzdana. Ovde je potrebno naglasiti da savesnost nije isto što i obrazovanost ili inteligencija, već da predstavlja snagu karaktera koji u potpunosti daje sebe i pritom preuzima odgovornost kako za svoj rad, tako i za rad ostalih. Sa druge strane, osoba sa niskim stepenom savesnosti ispoljava netolerantnost, sklonost ka sebičnom ponašanju (radeći samo za svoje interese) i nedostatak saosećajnosti prema drugima. Od svih osobina ličnosti koje procenjuje test „Veliki 5“, jedino je visok stepen savesnosti uvek dragocen i poželjan u bilo kom kontekstu. Jedno istraživanje je pokazalo da je savesnost validan prediktor radnog učinka i to za nekoliko grupa zanimanja kao što su: profesionalci struke, rukovodioci, prodavci, policajci i visoko ili srednje kvalifikovani radnici¹². Pored toga, evidencija pokazuje da veoma savesni ljudi imaju tendenciju da se ističu na poslu zbog izraženog stepena samokontrole u ostvarivanju ciljeva i isticanja u prevazilaženju prepreka.
5. *Otvorenost ka iskustvu.* Odnosi se na predispoziciju pojedinca u traganju za nečim potpuno novim i nekonvencionalnim, inovativnost, maštovitost i autonomnost. Visoka otvorenost ka iskustvu podrazumeva izraženu širokoumnost, znatiželju, preuzimanje rizika i želju da se probaju nove stvari i zajednički generišu nove i krativne ideje (npr. koristeći *brainstorming* tehniku). Nizak stepen ispoljavanja ove osobine nije nužno loš pokazatelj, naprotiv pokazuje strukturirani, oprezan i konvencionalan pristup osobe kojoj više odgovaraju pravila, procedure, standardi i protokoli za bilo koju aktivnost u kojoj učestvuje.

12 Podela prema međunarodnom standardu klasifikacije zanimanja (ISCO) koji je nastao je od strane Međunarodne organizacije rada (ILO). Na osnovu poslednje usvojene verzije ISCO-08, svi poslovi su podeljeni u 10 osnovnih grupa (International Labour Organization, 2024).

Od nastanka prvobitnog petofaktorijalnog modela polovinom XX veka mnogi istraživači su neprestano razvijali i validirali ovaj koncept. Postoji više formi testa „Veliki 5“ koje se danas koriste u različitim zemljama. Na slici 28 prikazan je profil jednog punoletnog ispitanika, kao rezultat testa „Veliki 5 +2“ koji je konstruisan na osnovu leksičkih opisa ličnosti u srpskom jeziku, sa dodatkom dve nove dimenzije samoevaluacije na postojeću petofaktorijalnu strukturu testa. Shodno tome, ovaj test procenjuje ukupno sedam skala (osobina ličnosti), svaku sa po dve do tri subskale (crte ličnosti) kao ključne indikatore osobina koje ih bliže opisuju (Smederevac i dr, 2010; Čolović i dr, 2014). To su:

- *Neuroticizam* (odgovara skali pod originalnim nazivom „*Emocionalna stabilnost*“) i obuhvata subskale *Anksioznost*, *Depresivnost* i *Negativni afekat*.
- *Ekstraverzija* (skala) koja obuhvata subskale *Srdačnost*, *Pozitivan afekat* i *Društvenost*.
- *Savesnost* (skala) koja obuhvata subskale *Istrajnost*, *Promišljenost* i *Samodisciplina*.
- *Agresivnost* (samo delimično korespondira skali pod originalnim nazivom „*Saglasje*“) i obuhvata subskale *Bes*, *Nepopustljivost* i *Teška narav*.
- *Otvorenost* (odgovara skali pod originalnim nazivom „*Otvorenost ka iskustvu*“) i obuhvata subskale *Intelekt* i *Traženje novina*.
- *Pozitivna valenca* (skala) obuhvata subskale *Superiornost* i *Pozitivnu sliku o sebi*.
- *Negativna valenca* (skala) obuhvata subskale *Manipulativnost* i *Negativna sliku o sebi*.

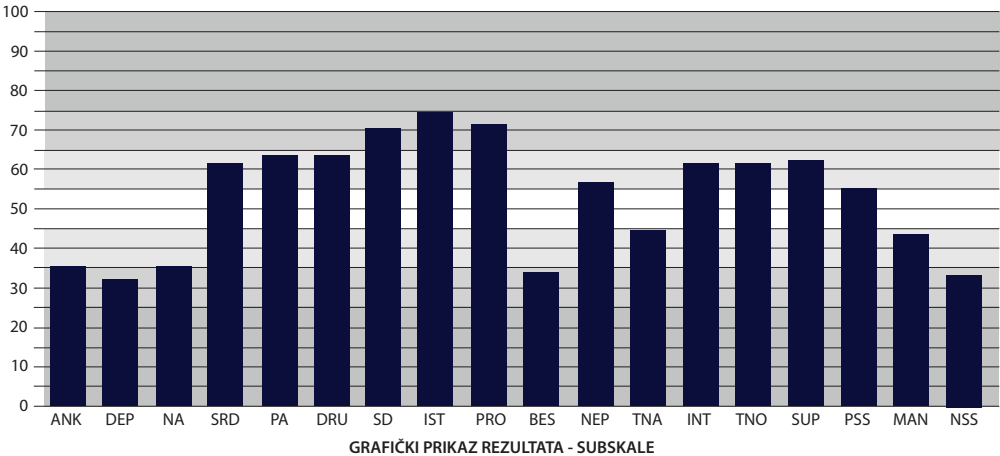
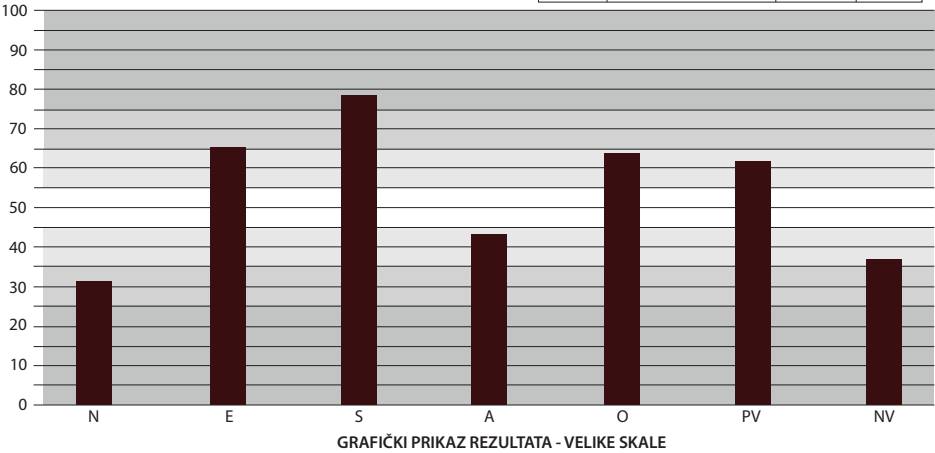
Radi poštovanja privatnosti, lični podaci rezultata testa „Veliki 5+2“ (slika 28) su izostavljeni, dok je profil ispitanika predstavljen kroz dva tipa grafičkih prikaza: tabele i grafikone. Tabelarni prikaz pokazuje „skor“ (učinak) odgovora ispitanika, kao sirovi i T-skor, kako u manjoj tabeli za sedam skala tako i u velikoj tabeli za 18 subskala. Kada se vrednosti T-skora prikažu na grafikonu, dobija se profil ispitanika koji jasno pokazuje karakter prema svakoj od osobina i crta ličnosti i može se uporediti sa potrebnim zahtevima ličnosti svakog radnog mesta od interesa. Upravo to čini ovaj test vrednim instrumentom procene sa dobrom prediktivnom moći.

Slika 28. Rezultat testa „Veliki 5+2“

Datum testiranja:
Ispitanik:
Pol:
Uzrast:
Stepen stručne spreme:

Legenda	Pun naziv	Sirovi skor	T-skor
N	NEUROTICIZAM	55	31
E	EKSTRAVERZIJA	109	65
S	SAVESNOST	134	78
A	AGRESIVNOST	71	43
O	OTVORENOST	86	64
PV	POZITIVNA VALENCA	95	61
NV	NEGATIVNA VALENCA	29	36

Legenda	Pun naziv	Sirovi skor	T-skor
ANK	ANKSIOZNOST	23	35
DEP	DEPRESIVNOST	11	35
NA	NEGATIVNI AFEKAT	21	35
SRD	SRDAČNOST	37	61
PA	POZITIVNI AFEKAT	37	63
DRU	DRUŠTVENOST	35	63
SD	SAMODISCIPLINA	38	70
IST	ISTRAJNOST	54	74
PRO	PROMIŠLJENOST	42	71
BES	BES	15	34
NEP	NEPOPUSTLJIVOST	29	56
TNA	TEŠKA NARAV	27	44
INT	INTELEKT	55	61
TNO	TRAŽENJE NOVINA	31	61
SUP	SUPERIORNOST	51	62
PSS	POZITIVNA SLIKA O SEBI	44	55
MAN	MANIPULATIVNOST	19	43
NSS	NEGATIVNA SLIKA O SEBI	10	33



7.1.4. Test integriteta

Test integriteta se danas manje primenjuje od testa ličnosti u procesu selekcije kandidata, ali i dalje ima značajnu upotrebu u mnogim organizacijama. Njegova šira upotreba je počela tokom 1990-ih kao rezultat donošenja zakonskog akta Ministarstva rada u SAD (*Employee Polygraph Protection Act of 1988*), kojim je poslodavcima zabranjeno korišćenje detektora laži (sa manjim izuzecima) za potrebe donošenja odluka u vezi zapošljavanja kandidata. Zbog toga su se organizacije okrenule drugom načinu testiranja koje je u suštini trebalo da ukaže na moguće devijantno ponašanje pojedinaca merenjem stepena njihovog integriteta i poštenja (Picardi, 2020).

Test integriteta je dizajniran sa ciljem da predvidi da li kod ispitanika postoji sklonost ka ispoljavanju kontraproduktivnog i nepoštenog ponašanja na poslu, kao što su prevara, krađa, sabotaža i nemoralno ponašanje, a ponekad čak i odsustvo sa posla ili napuštanje posla. U tom smislu se razlikuju sledeća dva tipa ovog testa (Spector, 2021; Picardi, 2020).

- *Otvoreni/očigledni integritet (overt integrity)*: procenjuje stavove i prethodno ponašanje osobe kao indikaciju slaganja sa pitanjima u testu koja se tiču poštenja i moralnosti (fokusira se na krađu i nemoralno ponašanje). Tipična pitanja na testu su:

Da li ste se do sada koristili lažima?

Da li je u redu da se koristite lažima ako znate da nećete biti uhvaćeni?

Da li ste prethodne godine koristili zabranjene narkotike?

Da li ste (ili) Koliko često ste do sada ukrali nešto od poslodavca?

Da li je u redu da odnosite sa posla sitan kancelarijski pribor (npr. olovke, spajalice)?

- *Integritet baziran na ličnosti (personality integrity)*: procenjuje osobine ličnosti na osnovu kojih se može predvideti kontraproduktivno ponašanje pojedinca. Za razliku od otvorenog testa integriteta koji na očigledan način adresuje kontraproduktivna ponašanja od interesa, ovaj test ima prikriveni smisao. Prvenstveno je fokusiran na nemoralno ponašanje, kroz merenje atributa savesnosti, emocionalne zrelosti i lične odgovornosti, kao i ponašanja poput preuzimanje rizika, poštovanje autoriteta i priznanje posledica koje proističu iz sprovedenih akcija i radne etike. Ove informacije se potom koriste kao indikacija verovatnoće da će ova osoba direktno učestvovati ili odobravati bilo koji oblik nemoralnog ponašanja. Tipična pitanja na testu su:

Ako vam neko ponudi jedan dan da uradite nešto nezakonito bez negativnih posledica po vas, šta biste to uradili?

Nakon što ste dobili robu od vašeg dobavljača videli ste da vam nije poslao fakturu za plaćanje. Da li ćete ih informisati o grešci kako bi mogli da vam naplate uslugu?

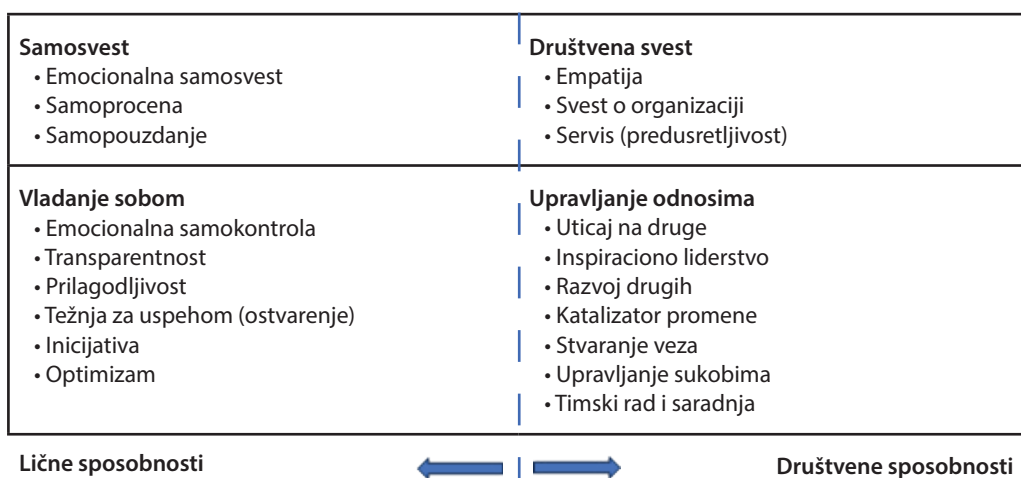
Istraživanja u vezi efektivnosti postojećih testova integriteta pokazala su razumnu validnost i pouzdanost u predviđanju odsustva sa posla, opšteg kontraproduktivnog ponašanja i posledičnog radnog učinka, a u manjoj meri sklonost ka određenim oblicima nemoralnog ponašanja (npr. krađa). Potencijalni problemi u korišćenju i interpretaciji ovog testa mogu nastati zbog neistinitog popunjavanja testa, posebno otvorenog integriteta. Pritom, da li treba isključiti iz selekcije osobu koja je iskreno priznala da je ispoljila neproduktivno ponašanje u prošlosti i iz toga izvukla životnu lekciju, a ostaviti u procesu osobu koja je svesno slagala u vezi svog ponašanja u prošlosti? Do koje mere možemo sa potpunom sigurnošću utvrditi da osoba otvoreno laže tj. „frizira“ svoje odgovore u skladu sa poželjnim moralnim ili društvenim normama? Kako sa sigurnošću možemo predvideti tendenciju prema krađi, kada osoba koja je već krala nikada nije uhvaćena na delu i to svakako neće priznati na pisanom testu?

Zbog toga je upotreba testova integriteta u procesu selekcije kandidata znatno umanjena poslednjih godina u odnosu na testove ličnosti. Međutim i dalje postoje radna okruženja za koje je neophodna primena ovih testova, kao što su poslovi u sferi visoke bezbednosti, policije, brige o deci, prodaje i finansija. Zbog toga se u navedenim domenima ovi testovi i dalje smatraju korisnim oruđima selekcije.

7.1.5. Test emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija (EI) označava sposobnost razumevanja sopstvenih i tuđih emocija i reakcija kako bi se obezbedio zajednički koristan ishod za sve strane. Sastoji se od dva lična i dva društvena domena (oblasti), koji su pojedinačno opisani spektrom različitih sposobnosti (Goleman i dr, 2006). Prikaz Golemanovog modela dat je kvadrantom na slici 29.

Slika 29. Domeni i sposobnosti emocionalne inteligencije



Izvor: Goleman i dr (2006)

Važna osobina emocionalne interligencije jeste činjenica da se konstantno razvija sa odrastanjem čoveka, počevši od mladosti pa do pune zrelosti i dostiže svoj vrhunac u četrdesetim godinama života. Pošto je EI uslovljena emocionalnim razumevanjem sebe i drugih, lično iskustvo koje se stiče kroz interakcije sa ljudima u različitim situacijama i okruženjima omogućava njen stalan razvoj, za razliku od kognitivne inteligencije koja ostaje relativno stabilna počevši od rane zrelosti (Goleman, 2004).

Međutim, iako je tokom 1990-ih godina EI doživela svoj debitantski uspon na akademskoj sceni i u javnosti, bile su potrebne godine naučne validacije (koja još uvek traje) da bi se došlo do sadašnjeg rejtinga. Najvažniji deo toga predstavlja saznanje o postojanju različitih konstrukta EI: a) EI kao sposobnost (*ability*) i b) EI kao mešoviti model (*mixed model*) ili EI crta ličnosti (*trait*). Koji god kriterijum kategorizacije da se koristi, jasno je da postoje dva suštinski različita konstrukta, tako da se zaključci o jednom ne odnose nužno i na onaj drugi. Serije decenijskih istraživanja dovela su do saznanja da komercijalno uspešni mešoviti modeli nisu naučno utemeljeni poput Majer-Salovjevog modela EI kao sposobnosti i njegove operacionalizacije merom postignuća u vidu *MSCEI* testa (Altaras Dimitrijević i Jolić Marjanović, 2010).

Najbolja praksa: Emocionalna interligencija na delu

Tokom 2006. godine održana je prva Konferencija za uslugu kupaca u Srbiji, pod pokroviteljstvom nekoliko domaćih i međunarodnih organizacija i institucija. U grandioznoj sali jednog poznatog beogradskog hotela smestile su se desetine učesnika, uglavnom rukovodilaca iz uslužnih delatnosti i to najvećim delom banaka koje su tada poslovale u Srbiji. Nekoliko stranih konsultanata i predstavnika Instituta za uslugu kupaca iz UK smenjivalo se na podijumu dok kao rezime jedna poznata konsultantkinja nije iznela anegdotu kojom je trebala da se završi ova blok prezentacija pred pauzu. Radi se o jednoj banci koja je ceo svoj poslovni model izgradila na samom početku informatičke revolucije isključivo kroz *online* poslovanje i fokusirajući se na imućne klijente koji donose najveću dobit u bankarskom poslovanju (Pareto princip 80:20). Bez ijedne raskošne ekspoziture i armije osoblja besprekornog izgleda koji su smešteni po „udarnim“ gradskim lokacijama. Samo jedna zgrada sa velikim korisničkim centrom. Pošto je celo poslovanje sa najvažnijom ciljnom grupom klijenata zasnovano na vrhunskom servisu, odlučeno je da pored ostalih tehnika i metoda selekcije, procenitelji koriste test emocionalne inteligencije sa kandidatima koji su se javili na konkurs za posao. Selekcija je bila veoma oštra, samo najbolji od najboljih su dobili ponudu za posao. Svi novozaposleni su potom prošli intenzivnu obuku pomenutog Instituta u oblasti emocionalno inteligentne usluge kupaca i tek su po uspešnom završetku preuzeli svoje radne dužnosti.

Ovde počinje zaplet naše priče. Jedan od kolega naše konsultantkinje koja je prepričala ovaj događaj u prošlosti je držao trening grupi zaposlenih u hotelu. Ujutru je zaboravio da ponesu svoju bankovnu karticu i spustio se u prizemlje gde se obavljala obuka. U pauzi za ručak, on je shvatio da nema karticu koja je ostala na natkasni pored kreveta i usplahiren je požurio do svoje sobe. Međutim, kartice nije bilo. Odmah je pozvao korisnički centar i vidno uznemiran objasnio ceo slučaj, zamolivši da provere stanje na račun. Predstavnik banke je na smiren način to potvrdila i prijatna muzika je ispunila telefonski etar dok je naš junak čekao „konačnu presudu“.

Ženski glas se ponovo javio sa druge strane. „Da Gospodine, u poslednjih nekoliko sati sa vašeg računa je povučeno 10.000 £“. „Šta da uradim?“, zapitao je sada već vidno potrešen klijent banke. „Sačekajte molim“, glas se ponovo izgubio i prijatna muzika je nastavljena. Nedugo zatim, predstavica banke se ponovo javila: „Prema našoj poslovnoj proceduri, svaka transakcija iznad 1.500 £ morala je biti lično potvrđena sa vaše strane. Pošto se to nije desilo, ovaj nemio događaj je definitivno naša krivica. Ja sam upravo na vaš račun uplatila 10,000 £ koje ste izgubili. Mi vam se izvinjavamo zbog neugodnosti koju ste pretrpeli i nadamo se da ćete i dalje biti naš cenjeni klijent. Želim vam prijatan dan Gospodine!“ Klik. Nema popunjavanja formalne prijave, zasedanja ekspertske tela banke, pregovaranja, ... Na to se naša konsultantkinja koja je sve ovo slikovito ispričala obratila prisutnim učesnicima: „A u kojoj banci biste vi želili da držite svoj novac?“ Popuni tajac u sali dok se nemo ukrštaju pogledi zapanjenih bankara. Moderator konferencije je osetio neophodan trenutak za pauzu i reka učesnika napustila je salu idući ka predvorju sa osveženjem i tiho komentarišući svoje utiske. Zaista, snaga EI na delu!

7.2. RAZGOVOR ZA POSAO (INTERVJU)

Razgovor za posao (*interview*) predstavlja neizostavnu metodu selekcije pomoću koje se u svim oblastima poslovanja obavlja proces zapošljavanja radnika. Omogućava procenjivačima da dobiju sveobuhvatne informacije o stručnosti, motivisanosti, očekivanjima i uklopivosti kandidata spram zahteva upražnjenog radnog mesta (Đorđević Boljanović i dr, 2023), što mnoge druge metode selekcije nisu u mogućnosti da obezbede (Picardi, 2020). Dizajniran je sa ciljem da predvidi budući radni učinak na osnovu usmenih iskaza kandidata koji su dobijeni kao odgovor na usmene upite postavljene od strane procenjivača (Dessler, 2020).

Zbog toga, osnovni moto intervjua kao najpopularnije metode selekcije može se slikovito predstaviti citatom koji je dao Jeff Bezos, jedan od najpoznatijih poslovnih ljudi današnjice i CEO korporacije Amazon:

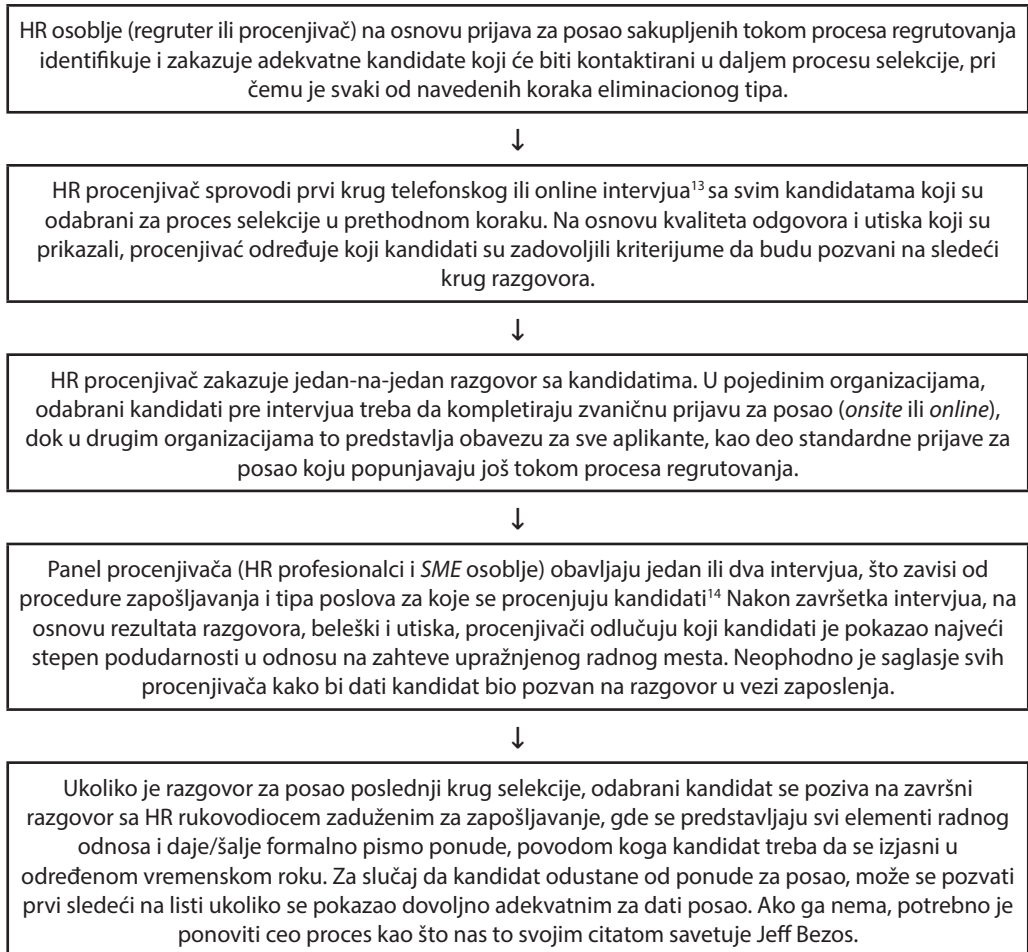
*„Radije ću intervjuisati 50 kandidata i ne zaposliti nikoga,
Nego što ću zaposliti jednu pogrešnu osobu!“*

Sa druge strane, moramo biti svesni uticaja koji intervju kao metoda selekcije može imati na kandidate. Mnogi od njih osećaju anksioznost što rezultira nervozom pre i tokom razgovora sa procenjivačima. Deo toga može biti uslovljen pritiskom koji kandidati nameću sebi u želji da ostave što bolji utisak (što se često dešava), ali uzrok može biti i prethodno negativno iskustvo sa razgovora za posao praćeno strahom od nepoznatog – šta će sve doneti intervju? Pitanja poput „Gde vidite sebe za 5 godina?“ ili „Koji popularni TV karakter biste odabrali da budete i zašto?“, mogu da izazovu nelagodnost i strah kod kandidata. Zbog toga intervjui moraju biti strukturirani na jasan, organizovan i dosledan način, što nije teško uraditi. Potrebno je da kandidati budu unapred obavešteni o samom procesu i sa preciznom agendom, što omogućava njihovu bolju pripremu (Picardi, 2020).

7.2.1. Model razgovora za posao

Model razgovora za posao ne podrazumeva samo jedan-na-jedan intervju sa kandidatima, već predstavlja nastavak procesa regrutovanja i nekih drugih metoda selekcije koji mu mogu prethoditi (npr. psihološko testiranje, centar procene, itd). Koristeći faze intervjua integrisane u okviru konteksta samog procesa selekcije (Picardi, 2020), kao i lično iskustvo autora ove knjige, može se predstaviti sledeći model razgovora za posao koji se najčešće koristi u praksi organizacija sa razvijenom HR funkcijom (slika 30).

Slika 30. Model razgovora za posao



13 Savremene tehnologije su omogućile *online* razgovor licem-u-lice koji koristi različite internet platforme (*MS teams, Google Meets, Zoom, Webex, Skype*, itd). U skladu sa tim, nastao je i potpuno novi tip razgovora za posao koji se zove *automatizovani intervju*. Kandidat se loguje na platformu za intervjuisanje gde verbalno odgovara na usmena ili pisana pitanja koja su prethodno postavljena u bazu i sukcesivno se pojavljuju na ekranu. Razgovor se snima kamerom radi kasnije procene pogodnosti kandidata. Iako omogućava visoku efikasnost rada jer ne zahteva lično prisustvo procenjivača, odsustvo društvenog aspekta međuljudskog kontakta izaziva povećano negativno iskustvo kandidata i smanjuje mogućnost prihvatanja ponude za posao (Spector, 2021).

7.2.2. Vrste razgovora za posao

Razgovori za posao se mogu podeliti prema tri kriterijuma: organizaciji, strukturi i tipu pitanja koja se postavljaju, što će biti detaljno opisano u nastavku ove sekcije (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Dessler, 2020; Picardi, 2020; Đorđević Boljanović, 2018).

Organizacija razgovora za posao

Postoji veliki broj načina da se sprovede razgovor za posao, koji suštinski predstavljaju način organizovanja učesnika (procenjivača i kandidata). Razlikuju se dva pristupa, pojedinačni i grupni, svaki sa po dva načina organizovanja.

- *Individualni (jedan-na-jedan) intervju.* Podrazumeva pojedinačni pristup u vidu razgovora između jednog procenjivača (obično HR specijaliste) i jednog kandidata. Najčešće se koristi u početnom koraku procesa intervjuisanja kada je veliku bazu aplikantata potrebno svesti na optimalan broj najkvalifikovanijih kandidata koji će nastaviti proces selekcije. Procenjivač koristi verbalna pitanja i tokom intervjua pojašnjava ključne uloge i odgovornosti upražnjenog radnog mesta, procenjuje razumevanje kandidata i potencijal da obavlja dati posao u skladu sa očekivanjima ili standardom. Predstavlja veoma efektivan način procene kandidata jer zahteva minimalne HR resurse da bi se obradila grupa kandidata za relativno kratko vreme. Pritom, pojedinačna u odnosu na grupnu procenu izaziva manji stepen anksioznosti i omogućava udobnije okruženje i time pozitivnije iskustvo u vezi intervjua. Međutim, nedostatak ovakvog načina procene jeste limitirani opseg informacija koje se time mogu dobiti na osnovu kojih treba doneti ispravnu odluku o odabiru kandidata. Potencijalno rešenje je da se organizuju dva individualna razgovora – prvi, na standardni način u jednoj prostoriji sa HR specijalistom (30-45 minuta) i odmah potom drugi, u susednoj prostoriji, za intervju sa rukovodiocem zapošljavanja (takođe 30-45 minuta). Nakon svakog kandidata HR procenjivači se nalaze, porede ocene i beleške i odlučuju da li je dati kandidat pogodan za rad u organizaciji.
- *Naizmenični intervju.* Koristi koncept potencijalnog rešenja nedostatka kroz jedan-na-jedan razgovor, gde dvoje ili više procenjivača naizmenično intervjuišu istog kandidata u nekoliko odvojenih sala za razgovor. To mogu biti HR procenitelji različitog ranga i uloga u procesu intervjuisanja ili kombinacija procenitelja sastavljena od HR osoblja i SME linijskog osoblja, npr. kod poslova koji zahtevaju posebnu tehničku stručnost. Prednost ovakvog načina razgovora sa pojedinačnim pristupom jeste mogućnost da se postojećim resursima procenjivača pokrije veća grupa kandidata u jednom danu, jer zbog podeljenih uloga svaki procenjivač provodi kraće vreme sa svakim kandidatom koje uporedo intervjuiše. Nedostatak je odsustvo šire slike procenjivača o jednom kandidatu, van sopstvene uloge u procesu (npr. isključivo procena tehničke stručnosti ili *organization-job fit*), jer se najbolji utisak o podobnosti kandidata stvara interakcijom sa više procenjivača.

14 Ponekad se organizuju dva koraka razgovora za posao i oba imaju eliminacioni karakter. *Prvi intervju*, u kome kao procenitelji učestvuju HR specijalista i linijski rukovodilac u čiji tim se prima kandidat i *drugi intervju* koji kao panel procenitelja vode HR rukovodilac (iz centrale *hiring manager* ili iz datog sektora *HRBP*) i rukovodilac organizacione jedinice u kojoj se nalazi tim koji se popunjava za upražnjeno radno mesto. Uspostavljanjem dvostrukog "filtera" na razgovoru za posao, neminovno se povećava prediktivna validnost selekcije tj. proporcionalno se umanjuje mogućnost zapošljavanja neadekvatnog kandidata.

- *Panel intervju.* Predstavlja najčešći oblik grupnog organizovanja gde panel od nekoliko (dvoje ili više) procenjivača naizmenično postavljaju pitanja kandidatu. Ne postoji „zlatni standard“ za preporučeni sastav panela, jer to zavisi od mnogih organizacionih faktora. Međutim, moje profesionalno iskustvo pokazuje da je minimum neophodan pri ovakvom načinu intervjuisanja: a) jedan obučeni HR procenjivači i b) jedan obučeni SME procenjivač iz tima/sektora gde će raditi budući zaposleni. Neophodno je da oni budu uigrani u svojim ulogama za šta je potrebna valjana priprema, od kreiranja strukture treninga do načina procenjivanja u skladu sa ponašanjem kandidata. Kandidatu se obično daje mogućnost da na kraju razgovora postavi pitanje panelistima, što takođe predstavlja svojevrstni oblik procene. Ne jedanput se desilo da su postavljena pitanja bila jedan od bitnih faktora prilikom procene podobnosti kandidata, o čemu će biti više reči u nastavku ove sekcije knjige.

Prednosti ovakvog intervjuisanja prvenstveno se tiču veće opravdanosti i pouzdanosti procesa selekcije jer grupa procenjivača u odnosu na pojedinca omogućava bolje sagledavanje i procenu kandidata kroz više različitih poslovnih prizmi i aspekata (ljudskih, tehničkih, konceptualnih). Ovo poslednje (svestranost dimenzija učinka) omogućava veću objektivnost procene jer prirodno smanjuje moguće greške, predrasude, lične preferencije i sl. Nedostatci, koji se moraju adresovati kako bi se umanjila mogućnost greške prilikom izbora kandidata, ogledaju se u koordinaciji rada panelista što se može prevazići samo zajedničkom obukom i valjanom pripremom što u suprotnom predstavlja potencijalni problem za manje organizacije sa ograničenim ljudskim i materijalnim resursima. Pored toga, jedan od procenjivača može biti opravdano odsustan u vreme intervjua (zbog projekta veće važnosti, bolovanja ili godišnjeg odmora), a ukoliko procenjivači dolaze sa različitih lokacija potrebno im je obezbediti prevoz, smeštaj i ishranu (dnevnice). Poslednje na šta je potrebno obratiti pažnju jeste lični stil oba procenjivača (npr. ekstravertnost ili introvertnost), koji može da diktira proces intervjua i da na različite načine utiče na odluku o izboru kandidata.

- *Grupni (masovni) intervju.* Podrazumeva grupni oblik organizovanja, ne samo po pitanju učešća panela sa dvoje ili više procenjivača, već i grupe kandidata koji se *in situ* naizmenično intervjuišu od strane procenitelja. Zbog logističkih ograničenja (učesnici, prostorija, vreme) i potencijalno veoma stresnog okruženja za kandidate koji se procenjuju u sredini koja podseća na *reality* program, ne praktikuje se često ali se može organizovati kada su u pitanju specifične pozicije. Jedan slučaj iz prakse to sjajno ilustruje.

Za upražnjeno mesto ekonomskog savetnika u jednoj strukovnoj organizaciji u Beogradu, prijavilo se više desetina kandidata, među njima i naša junakinja I.J. Njihova ideja je bila da svi članovi upravnog odbora koji su živeli u različitim gradovima Srbije učestvuju kao panelisti u razgovoru za posao, tako da su svi aplikanti bili pozvani da dođu istog dana. Intervju se sastojao od dva dela. Prvog dana je imao formu panel intervjua – svaki od 40-ak kandidata je ulazio u prostoriju za razgovor sa panelom procenjivača. U 10-ak minuta, kandidati su odgovarali na osnovne zahteve i pitanja, tipa: „Predstavite sebe u nekoliko minuta“, „Šta znate

o našoj organizaciji“, „Zašto ste vi pravi kandidat za nas“ i „Zašto biste napustili sadašnje radno mesto“ (samo za one koji su tada već bili zaposleni). Posle više sati, procenjivači su se odlučili za 10 kandidata kojima je dat domaći zadatak – trebaju da prouče statut organizacije u smislu opsega privrednih delatnosti i predlože novu ideju koja će poboljšati poslovanje. Kandidatima je dat vikend da se pripreme i da sa svojim predlozima dođu u ponedeljak na sledeći krug razgovora. I.J. je pozvala svog profesora sa osnovnih studija da se konsultuje i kroz interaktivan razgovor došla je do saznanja kako može da koncipira i izloži svoju poslovnu ideju. Ogromna stvaralačka energija i pronicljivost I.J. dovela je do toga da je samopregornim istraživanjem internet izvora i oblikovanjem različitih elemenata umesto jedne došla do 10-ak poslovnih ideja, koje su sve proishodile iz istog koncepta terapijskog svojstva jednog od proizvoda u paleti te organizacije. Sve je to napisano i nacrtano na preko 10 listova papira i naša junakinja je u ponedeljak došla spremna da svima pokaže na šta je sposobna.

Drugog dana, razgovor je imao formu grupnog intervjua. Od deset kandidata pojavilo se svega šest i I.J. je bila poslednja u nizu. Oni su svi zajedno sedeli u istoj prostoriji, oko velikog stola, sa čije druge strane se smestio panel procenjivača. Svi kandidati su trebali da izlože svoj predlog rešenja i to prodiskutuju sa panelistima. Jedan za drugim, kandidati su bez ikakvog pripremljenog koncepta izjavljivali da je bilo premalo vremena za rad („svega dva dana“) i samo je jedna osoba dala zanimljiv predlog o tome da se proizvod u malim pakovanjima može koristiti na letovima domaćeg avio prevoznika *Air Serbia*. Procenjivači su svakog od ovih kandidata obasipali dodatnim pitanjima kako bi barem nešto izvukli iz njih. Tada panel daje reč našoj I.J. da predstavi svoju poslovnu ideju. Ona raspoređuje dvocifren broj listova popunjenih tekstem i crtežima na ogroman sto i počinje da objašnjava svoj koncept rešenja iz koga se, kako prezentacija odmiče, poput mladih izdanaka razgranala serija potpuno realnih i upotrebljivih ideja. Panelisti ne progovaraju. Zajapurena od nastupa, I.J. završava i nastaje tajac. Ona je pomislila da se obrukala čim je ništa nisu pitali i tišinu je prekinula molba jednog od procenitelja da svi kandidati napuste prostoriju. Dok su čekali na završnu odluku panela, I.J. je stajala u čošku, ignorisana od strane drugih kandidata. Međutim, čekanje nije trajalo dugo. Procenjivači izlaze i saopštavaju svoju jednoglasnu odluku – naša junakinja je primljena.

Nakon što se zaposlila, I.J. je postavila pitanje predsedniku upravnog odbora zašto je tokom grupnog razgovora za posao nisu ništa pitali u vezi njenog izlaganja, kada su sve druge kandidate obasipali pitanjima. Odgovor predsednika, koji se nameće i svima nama dok ovo čitamo, glasio je: „Nije bilo potrebe!“

Struktura razgovora za posao

Kada je u pitanju struktura razgovora, podela je izrazito *dihotoma* jer su oba tipa intervjua potpuno različiti i međusobno suprotstavljani, kako u pogledu koncepta tako i u pogledu efektivnosti ishoda u procesu selekcije.

- *Nestrukturirani intervju.* Predstavlja „nedirigovani“ razgovor za posao gde procenjivači nemaju unapred pripremljena pitanja, tj. ne poseduju nikakav koncept razgovora sa kandidatom. Samo poneko pitanje opšteg tipa može biti unapred definisano i retko se dešava da postoji obrazac za procenu „poželjnih“ ili „nepoželjnih“ odgovora kandidata. Tipična pitanja koja se mogu postaviti kod ovakvog tipa intervjua su obično: „Predstavite sebe ...“, „Zašto mislite da ćete valjano obavljati ovaj posao?“, „Koje su vaše najvažnije snage i slabosti?“. Iako su ovo standardna pitanja koja se mogu postaviti i kroz strukturirani intervju, ukoliko predstavljaju jedino uputstvo za vođenje razgovora za posao ona pružaju samo malo više od opšte diskusije. Većina pitanja koja se postavljaju kandidatima procenjivač kreira trenutno, prema sopstvenom nahođenju i na osnovu podataka sadržanih u dokumentima prijave za posao. Drugim rečima, obrazac procene diktiraju navodi kandidata a ne unapred pripremljena struktura intervjua. Samo u manjem broju slučajeva, ovo može biti opravdano kada se podaci iz radne biografije i kvalitet kandidata ispoljen tokom intervjua u potpunosti podudaraju sa zahtevima upražnjenog radnog mesta. Ali to ne sme da nas prevari. Stara narodna poslovice kaže:

„I ćorava koka ubode poneko zrno!“

Zamislite da ste bili u panelu koji je pre tri decenije vršio procenu dečaka i devojčica za prijem u teniski klub, poznat kao rasadnik mladih talenata u Srbiji. U masi živahne i radoznale dece koja se tiskaju u grupi dok čekaju na svoj red da se pokažu, vama se na razgovoru pojavi mali Novak Đoković. Koju god metodu i tehniku selekcije da koristite vi ne možete da pogrešite jer će obzirom na kvalitet pomenutog kandidata rezultat uvek biti isti – pred sobom imate redak potencijal budućeg vrhunskog tenisera. Pretpostavimo da ste na ovaj način baš vi odabrali malog Novaka i prosledili našem vrhnuskom treneru, velikoj Jeleni Genčić (u stvarnosti ona je bila ta koja ga je prepoznala). Vremenom, vaša procena počinje ubrzano da se dokazuje Novakovim ostvarenjima na globalnom nivou. Trenutak svetske slave i zadovoljstva ličnim HR postignućem – o vama se govori u celom svetu, vi po pozivu otvarate najeminentnije stručne skupove, pisci se nude da napišu vašu biografiju koja će sigurno postati bestseler godine. U međuvremenu, vrhunski naučnik pod pseudonimom „Dr Baltazar“ izumeo je vremeplov dok prestižno HR strukovno udruženje impresionirano validnošću vaše selekcije predlaže da vas vrati još dve decenije unazad i da istom metodom selekcije odaberete novo dete koje će biti Novak pre Novaka. Time ćete pokazati vrhunsku pouzdanost (drugi kriterijum valjanosti selekcije) i ući u istoriju upravljanja ljudskim resursima kao utemeljivač najbolje metode selekcije još od početka 7 veka nove ere, kada je u Kini po prvi put primenjen sistem selekcije državnih službenika (Zainab, 2022). Vi pristajete i vremenska mašina vas vraća u Beograd,

početkom 1970-ih godina. Na kratko se prilagođavate tadašnjim uslovima života, od običaja do odevanja i spremni ste za veliki ogled potvrde. Pored vas sa nestrpljenjem sedi panel vrhunskih HR stručnjaka (transportovanih istom mašinom), koji za svetsku istoriju pomno beleže svaki minut vašeg rada. Samouvereno i istrajno ponavljate vašu selekciju tokom duge dve nedelje intervju a i od nekoliko stotina živahne i radoznale dece vi odabirate *autora ove knjige*.

Jao!!!

Zapamtite, nestrukturirani intervju od svih tehnika selekcije ima najnižu prediktivnu validnost što proističe iz nedoslednosti pitanja, odsustva postojanog obrasca rada i uticaja raspoloženja, predrasuda i ličnih preferencija procenjivača u odnosu na kandidata. Čak i bacanjem novčića imamo verovatnoću da dovoljnim brojem ponavljanja ostvarimo 50% uspeha (padanjem na željenu stranu kovanice) – ni to nije slučaj sa potencijalnim uspehom nestrukturiranog razgovora za posao (videti sliku 25).

- *Strukturirani intervju*. Predstavlja „dirigovani“ razgovor za posao gde procenjivači koriste standardizovani obrazac rada sa unapred pripremljenim pitanjima koja se, bez izuzetka, postavljaju svim kandidatima. Primarni cilj korišćenja strukturiranog procesa intervju a jeste ostvarivanje visoke opravdanosti i pouzdanosti kao ključnih kriterijuma uspeha selekcije. Slika 25 svedoči u prilog tome – strukturirani intervju ima višestruko bolju prediktivnu validnost od nestrukturiranog intervju a koja je u funkciji ova dva ključna kriterijuma selekcije (x-osa grafika). Razlozi za to su višestruki i biće objašnjeni kroz osobenosti ovog tipa intervju a.

Ukoliko svaki kandidat odgovara na ista strukturirana pitanja, koja su postavljena na isti način, u istom kontekstu razgovora i istim redosledom, onda su rezultati dobijeni odgovorima uporedivi za celu grupu tražilaca posla. Time se smanjuje mogućnost pogrešne interpretacije kao posledice preformulacije pitanja kada ih postavljaju različiti procenitelji. Pored toga, strukturirani pristup podrazumeva pažljivo beleženje i analiziranje iskazanog ponašanja u odnosu na zahteve upražnjenog radnog mesta (kao objektivnom kriterijumu procene), umesto oslanjanjem na šture beleške, prisećanjem, subjektivnošću i površnošću koji karakterišu nestrukturirani pristup. Pravičnost i konzistentnost procesa strukturiranog intervju a ima još jednu prednost, koja je sve važnija na današnjem tržištu rada, posebno kod sve prisutnije „Z“ radne generacije. Reputacija „poželjnog poslodavca“ se gradi godinama i jedan od stubova ovog kolektivnog poverenja predstavlja društveno odgovorno poslovanje – ono se ogleda u zakonskoj i etičkoj usklađenosti procesa što kao prvo ogledalo svake organizacije podrazumeva pravičnost procesa zapošljavanja.

Međutim, sprovođenje strukturiranog razgovora za posao ne predstavlja samo slepo praćenje standardizovanog obrasca i beleženje uočenog, bez obzira na razvoj situacije sa kandidatom. Procenjivači koriste strukturu kao ucrtanu mapu putnog pravca koja ih vodi od početka do završetka putovanja zvanog „intervju“. Zbog toga je neophodno da na tom glavnom putu reaguju na svaki zanimljivi detalj iz ponašanja kandidata, istražujući sve potencijalne aspekte od interesa

(bočne staze i mreže ukrštanja puteva) kroz dodatna pitanja i diskusije. Prilagodljivost specifičnim situacijama koje se neprestano pojavljuju tokom strukturiranog intervjua predstavlja jedan od najvažnijih kvaliteta uspešnih procenitelja. Kao što je to Charles Darwin izrazio u vezi procesa evolucije na našoj planeti:

„Ne opstaju najjače niti najinteligentnije vrste.

Opstaju vrste koje se najlakše prilagođavaju promenama!“

Tip pitanja na razgovoru za posao

Razlikuju se dva tipa pitanja koja određuju koncept razgovora za posao:

- *bihevioralni intervju*: fokusira se na ponašanja iz prethodnog iskustva kandidata;
- *situacioni intervju*: fokusira se na ponašanja koja ispoljava kandidat spram date situacije.

Zbog obimnosti materije i važnosti koju ovi tipovi intervjua imaju za proces selekcije, biće detaljno predstavljeni u nastavku ovog poglavlja izvan postojećeg ranga klasifikacije vrsta razgovora za posao.

7.2.3. Bihevioralni intervju (*behavioral interview*)

Predstavlja razgovor za posao koji se oslanja na specifične primere i postignuća iz prethodnih iskustava kandidata, direktno vezanim za zahteve upražnjenog radnog mesta za koje se obavlja selekcija. Zasnovan je na uverenju da je ponašanje iskazano u specifičnim situacijama iz prošlosti najbolji pokazatelj budućeg ponašanja kandidata (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Picardi, 2020).

Savremena neuronauka (*neuroscience*) daje podrobno objašnjenje za ovu tvrdnju. Navike, kao sopstveni obrazac ponašanja, predstavljaju meru efikasnosti naše reakcije na podsticaje (stimulanse) iz okruženja kojima se smanjuje teret donošenja odluka i oslobađa mentalna energija za zahtevnije zadatke. Navika počinje kao spontana reakcija, ali se ponavljanjem pretvara u rutinu kao rezultat prethodnog iskustva. Zbog toga, navike zavise od konteksta i vremenom jačaju kroz ponavljanje. Nakon što se navike formiraju, percepcija određenog podsticaja je dovoljna da pokrene brzu i automatsku reakciju koja ne zahteva puno razmišljanja (Mendelsohn, 2019). Ovo je omogućeno postojanjem velikog broja neurona (nervnih ćelija) u mozgu čoveka, koji su međusobno povezani ćelijskim izraštajima (dendritima) preko kojih se prenose svi električni ili hemijski signali. Čestim ponavljanjem određenog ponašanja, uvećava se broj uzajamnih ćelijskih konekcija i formira dominantan „neuronski put“ koji omogućava automatsku aktivaciju date navike kao preferirani oblik reakcije (Espinosa, 2024).

Upravo na ovom mehanizmu se bazira visoka opravdanost upotrebe bihevioralnih pitanja tokom razgovora za posao, jer se stvorene navike automatski ispoljavaju kao reakcija na istovetne podsticaje iz našeg okruženja i teško se mogu lažirati. Tražiti od kandidata da artikuliraju svoje iskustvo u određenoj situaciji iz prošlosti i kako su se tada poneli predstavlja važan uvid u ključne dimenzije učinka koje želimo da procenimo.

Ključ za uspešan rad procenjivača kod vođenja intervjua baziranim na bihejvioralnim pitanjima jeste sposobnost da prepoznaju poželjna i prihvatljiva ponašanja za određeni posao u odnosu na potencijalno destruktivna i nepoželjna ponašanja. Kao i za mnoge druge procese tokom zapošljavanja i ovde priprema procenjivača kroz strukturu intervjua i podroban opis svih potrebnih dimenzija učinka ima odlučujući uticaj na efektivnost procene (Picardi, 2020).

Pitanja koja procenitelji postavljaju mogu istraživati sve aspekte od interesa za bihejvioralni intervju, bez ograničenja u pogledu iskustva kandidata (zaposlenje, obrazovanje, aktivnosti, itd). Pošto je navažniji cilj identifikovati situacije koje su obeležene određenim ponašanjima, bihejvioralna pitanja su *otvorenog tipa* i tipični primeri su (Kennedy, 2012; Kiptanui, 2023):

- Recite nam o situaciji/slučaju kada ste ...
- Dajte nam primer vaših veština kada ste ...
- Opišite nam situaciju/slučaj/primer kada ste ...
- Zbog čega ste ...
- Šta ste vi preduzeli ...
- Kako ste vi reagovali ...
- Na koji način ste ...

Da bi se u potpunosti razumela suština bihejvioralnog intervjua, neophodno je razlikovati osobenosti pitanja, spram namene zbog koje se postavljaju kandidatima. Ponekad će procenitelji zamoliti kandidata da ilustruje svoja ponašanja iz prošlosti opštim primerom, po njihovom ličnom izboru, spram projektovane situacije/problema koji su se javili. To mogu biti sledeće forme pitanja:

- Opišite nam koje rizike tokom vođenja vašeg tima ste bili spremni da preuzmete ili da delegirate svojim sledbenicima.
- Zbog čega ste rešili da pređete sa IT u HR profesiju na vašem univerzitetu i posvetite se obuci za vršnjačkog edukatora?
- Naveli ste kao vašu ličnu osobinu „Upravljanje vremenom“. Dajte nam primer iz prošlosti kada ste efektivno upravljali vašim vremenom u izradi određenog zadatka.

Međutim, često se dešava da procenitelji kanališu odgovore kandidata specifičnim pitanjima koja u sebi već sadrže precizan scenario situacije/problema koji je trebalo adresovati, jer su zainteresovani prvenstveno za tok procesa rešavanja problema a ne za detalje priče kandidata. To mogu biti sledeće forme pitanja:

- Setite se situacije kada u prvoj polovini godine niste ostvarili željeni standard prodaje sa ključnim kupcem. Šta ste tada primenili (akcije) i kako je to uticalo na završni (godišnji) rezultat prodaje kao i vaš odnos sa tim kupcem?

- Dajte nam primer situacije u kojoj ste implementirali predloge za popravak privrženosti (*engagement*) zaposlenih u vašoj organizacionoj jedinici. Na koji način ste sproveli akcije i kako se to odrazilo na stepen privrženosti zaposlenih tokom sledeće ankete organizacione kulture?
- Opišite nam situaciju kada ste poslednji put trebali da vodite određeni projekat za koji niste dobili jasna uputstva i/ili ciljeve. Šta ste vi preduzeli da biste realizovali dati projekat?

Pošto su bihejvioralna pitanja bazirana na pripovedanju (*storytelling*) svih prošlih događaja a ne samo poslovne karijere, kandidati bez ili sa malo praktičnog/radnog iskustva imaju jednake mogućnosti nastupa u odnosu na iskusne radnike tokom razgovora za posao. Prilikom odabira primera (anecdote), kandidati mogu da se pozovu na bilo koje ponašanje iz svoje prošlosti koje mora ilustrovati njihovu sposobnost da se nose sa datom situacijom/problemom koji su od primarne važnosti za poslodavca.

Zbog svega navedenog, može se zaključiti da bihejvioralna pitanja koja iskazuju suštinu demonstriranih ponašanja kandidata u situacijama od primarnog interesa za procenu podobnosti obavljanja datog posla, imaju visoku opravdanost kada se koriste u procesu selekcije (Noe i dr., 2022). Važno je napomenuti i to da struktura intervjua ne mora da se sastoji od isključivo jednog ili drugog tipa pitanja (bihejvioralna ili situaciona). Ona se mogu kombinovati na više načina i oblika, uključujući i vežbe/tehnike iz drugih metoda selekcije i ispod su samo neki od primera koji se sreću u praksi.

- Opšta bihejvioralna pitanja se daju u prvom delu intervjua, kao mera opuštanja kandidata od anksioznosti i vid podrške njihovom samopouzdanju radi što objektivnije procene. Kada se kandidatima daje na volju da sami odaberu primere iz prošlosti, pogotovu ako su vezani za ilustraciju određenih ličnih osobina koje su navedene u radnoj biografiji, mi im time dodeljujemo „bele figure“ u šahu. Oni su na svojoj agendi, svojevoljno biraju i opisuju anekdotu (primer) svo vreme pričajući o sebi dok ih procenjivači pažljivo slušaju, što u širem smislu predstavlja ključni izvor zadovoljstva i uzajamnog poverenja u interpersonalnoj komunikaciji. Obično nakon toga slede situaciona pitanja ili vežbe simulacije kao završni deo intervjua (ne centra procene, čak i ako imaju istu formu kao npr. upotreba vežbe igranja uloga).
- Specifična bihejvioralna pitanja se daju u bilo kom delu intervjua i suštinski predstavljaju vid situacionih pitanja (Noe i dr., 2022), samo baziranih na realnom iskustvu iz prošlosti kandidata. Kandidati i dalje dobijaju šahovske „bele figure“, jer se u odgovorima fokusiraju na „Šta ste uradili kada ...?“, a ne „Šta biste uradili kada ...?“, s tim što često mogu biti uparena sa situacionim pitanjima koja predstavljaju odraz iste dimenzije učinka ali u programiranoj situaciji na upražnjenom radnom mestu. Na taj način se sagledava podobnost kandidata kroz prošlost i sadašnjost kao mera uspeha u budućnosti i izbegava mogućnost lažiranja ili „naduavanja“ radi ostavljanja povoljnijeg utiska. Naime, dobar HR konsultant može u pripremi kandidata za intervju da istraži sve najvažnije elemente procene za određeni posao i zajednički spremne sve najrelevantnije ilustracije iz prošlosti.

Kandidat treba da usvoji i provežba sve date primere sa konsultantom kako bi dodao notu izražajnosti i kompetentnosti u svom nastupu. Međutim, tu se završava uticaj spoljne intervencije u vidu „pomoći prijatelja“. Situaciona pitanja i/ili vežbe simulacije iz realnog poslovnog okruženja poslodavca nije moguće predvideti tokom pripreme, tako da trenutna reakcija kandidata na razgovoru za posao pokazuju stvaran nivo sposobnosti da se nosi sa tim izazovima. Dakle, imamo „dva u jedan“ kombinaciju različitih tipova procene u okviru iste metode selekcije.

Najbolja praksa: Bihevioralna pitanja

Picardi (2020) daje odličan pregled bihevioralnih pitanja intervju za različite poslove, koja su dizajnirana tako da pokažu predikciju budućeg učinka kandidata na radnom mestu na osnovu njegovog ponašanja ili učinka iz radne prošlosti (tabela 6).

Tabela 6. Primer bihevioralnih pitanja intervju za različite poslove (Picardi, 2020)

Radno mesto	Primer bihevioralnog pitanja
Predstavnik korisničke službe (<i>Customer Service Representative</i>)	Opišite nam slučaj kada ste uspeli da umirite ljutitog ili nezadovoljnog klijenta opšteći sa njim licem-u-lice ili telefonski, dok ste efikasno radili na rešavanju problema. Kakva je situacija prethodila ovoj interakciji, kako ste radili sa klijentom na rešavanju problema i kakav je bio rezultat toga?
Rukovodilac ljudskih resursa (<i>HR Manager</i>)	Dajte nam primer kada ste uspešno coach-ovali rukovodioca službe koji je imao poteškoća sa blagovremenom i efektivnom procenom radnog učinka svojih sledbenika. Sa kakvim problemima se suočavao rukovodilac i kakav ste pristup odabrali kako bi ova osoba razvila potrebne lične veštine i popravila proces procene?
Finansijski analitičar (<i>Financial Analyst</i>)	Opišite nam slučaj kada ste primetili kritičnu grešku u finasijskom izveštaju pre nego je trebao da bude poslat na pregled ključnim interesnim stranama (<i>key stakeholders</i>). Kako ste utvrdili osnovni uzrok greške i kakav ste pristup odabrali da prevaziđete nastali problem tako da naknadni izveštaj za interesne strane nije imao greške?

Izvor: Picardi (2020)

7.2.4. Situacioni intervju (*situational interview*)

Predstavlja razgovor za posao koji je baziran na hipotetičkoj situaciji koja se dešava na datom poslu, a za koju se intervjuiše kandidat. Zasnovan je na uverenju da je ponašanje iskazano u rešavanju zadatog problema sa kojim će se kandidat regularno sretati na budućem radnom mestu, najbolji prediktor uspešnosti selekcije (Đorđević Boljanović i dr, 2023; Spector, 2021; Dessler, 2020).

Osobenost situacionih pitanja jeste činjenica da za ulazne pozicije u organizaciji koje ne zahtevaju radno iskustvo kandidata, ona predstavljaju bolju alternativu na razgovoru za posao od npr. specifičnih bihejvioralnih pitanja koja su bazirana na ličnim iskustvima iz prošlosti. Situaciona pitanja su uvek strukturirana oko hipotetičkog scenarija (situacije) u kome kandidat treba da nađe način kako da ga reši adresovanjem problema u datim okolnostima. Umesto bihejvioralnog tipa kao što je: „Setite se situacije u kojoj ste efektivno postupali sa nezadovoljnim kupcem i uspešno rešili problem“, pitanje se može preformulisati u situaciono: „U radnju ulazi ljutit kupac našeg premium proizvoda koji je prestao da radi nakon 2 dana – kako ćete ga umiriti i rešiti problem na obostrano zadovoljstvo?“ Najverovatnije će kandidati sa radnim iskustvom opisati isto ponašanje iz prošlosti kao što će bilo oni ili pak neiskusni kandidati reagovati na isti hipotetički secenario u okviru situacionog pitanja (Picardi, 2020).

Kao i za sve druge tehnike i metode selekcije, neophodna je temeljna priprema procenjivača za obavljanje situacionog intervju. Pitanja moraju biti bazirana na zahtevima radnog mesta koji su sadržani u opisu posla i validirani analizom posla. I ovde je bitno da intervju bude strukturiran. Ukoliko je opis posla precizan i aktuelan, pitanja za intervju se mogu kreirati direktno od ovih informacija (Picardi, 2020). Iskusni procenjivači idu još jedan korak dalje – kada jednom kreiraju strukturu i tip pitanja za određeno radno mesto, te podatke čuvaju u bazi što u organizacijama sa kulturom transparentnosti i deljenja znanja postaje zajednička baza kojoj imaju pristup sve interesne strane (npr. svo HR osoblje koje učestvuje u procesu zapošljavanja, SME procenjivači, pravna služba, itd). Na taj način nećemo morati da „izmišljamo točak“ svaki put kada radimo selekciju kandidata za radna mesta gde smo već zapošljavali u prošlosti.

Situacioni intervju je baziran na pretpostavci da se učinak kandidata na budućem radnom mestu može predvideti njihovim ponašanjem u simuliranoj situaciji tokom razgovora za posao. Pritom, pitanja koja se koriste predstavljaju pažljivo osmišljene situacije koje se regularno ispoljavaju i zahtevaju sveobuhvatnu reakciju kandidata koji ih rešavaju u simuliranom okruženju. Na taj način, kandidati se suočavaju sa potpuno novim problemima za koju nemaju „ličnu matricu ponašanja“, koja potiče od prethodnog radnog iskustva (Đorđević Boljanović i dr, 2023), što predstavlja osnovnu razliku u odnosu na bihejvioralni scenario. Čak i kada se radi o zapošljavanju iskusnih kandidata ovaj princip autentičnosti situacionih pitanja i dalje važi jer su poslovni procesi organizacija (i time zahtevi radnih mesta) u manjoj ili većoj meri različiti – zaista bi bilo neverovatno da na razgovorima za posao u okviru različitih organizacija postoje dve identične situacije čak i ako upražnjeno radno mesto nosi isti naziv i hijerarhijski nivo. Zbog svega navedenog, može se zaključiti da i situacioni intervju (pored bihejvioralnog), ima visoku opravdanost u predikciji radnog učinka budućeg zaposlenog, ukoliko se koristi u procesu selekcije (Noe i dr., 2022).

Kada su u pitanju situaciona pitanja, ona su uvek specifična jer sadrže precizno opisanu situaciju koja zahteva „instant“ rešavanje problema pred procenjivačima, koji pritom kanališu razgovor dodatnim komentarima ili podpitanjima. Pritom, sama forma situacionog pitanja predstavlja neiscrpan izvor kreativnosti u pripremi procenjivača za intervju. U nastavku su prikazana pojedina pitanja koja su bazirana na specifičnosti radnog mesta i poslovnog procesa organizacije.

- Vi ste rukovodilac u završnoj fazi projekta implementacije Kaizen poslovnog modela. Vaš kolega napušta organizaciju i vašem timu se priključuju njegovi sledbenici. Novi članovi tima „ne dobacuju“ u smislu kvaliteta rada i rokova isporuke. Šta ćete preduzeti?
- Već godinama postoji latentan sukob između prodaje i distribucije u vezi roka i količine isporuke proizvoda. Situacija eskalira kada se rukovodioci ovih timova verbalno sukobljavaju pred zaposlenima. Organizaciji preti *stock out* proizvoda pred sezonu. Odaberite strategiju i rešite ovaj problem! O tome ćete izvestiti izvršni odbor direktora.
- Zbog ozbiljnog zdravstvenog stanja vaš rukovodilac je na dugotrajnom bolovanju i vi ste postali zamenik. Organizacija ulazi u sezonu i treba definisati prodajnu strategiju prema ključnom kupcu koji dolazi na naše tržište. Šta ćete preduzeti?
- Određeni ste da vodite projekat spajanja tehničkih operacija i logistike u integrisani sektor lanca snabdevanja (*supply chain*). Početkom godine ste dobili precizna uputstva i ciljeve. Međutim, zbog velikih promena na globalnom nivou, prioriteti projekta su se naglo promenili. Kako ćete o tome izvestiti zaposlene i šta ćete preduzeti da biste realizovali dati projekat?
- Izneli ste vašim kolegama ideju koja se tiče povećanja efikasnosti rada tima bez korišćenja dodatnih resursa. Pojedinci pokazuju otpor. Kako ćete to prevazići i plasirati članovima tima vašu poslovnu ideju? O tome ćete izvestiti vašeg rukovodioca.

Najbolja praksa: Situaciona pitanja

Picardi (2020) daje pregled odabranih situacionih pitanja koje je tokom 2018. godine kompilirao i objavio sajt *Glassdoor*, u u saradnji sa poznatim multinacionalnim organizacijama. Pitanja su pažljivo osmišljena i validirana za procenu kompetentnosti kandidata potrebnim za rad u datim organizacijama (tabela 7). Pored standardnih pitanja koja se odnose na kvalifikovanost kandidata za obavljanje posla, potrebno je proceniti kritičko razmišljanje i rešavanje problema, otvorenost uma, kreativnost, empatiju i prilagodljivost u različitim i nepredvidivim situacijama. Pritom, kandidati trebaju da komuniciraju jasno, ubedljivo i privlačno ne gubeći fokus i konciznost, zbog čega moraju biti spremni da odgovore i na ovakva pitanja koja su nestandardna i kompleksnija nego što su da sada iskusili ili mogli da pretpostave.

Tabela 7. Primer situacionih pitanja iz različitih organizacija

Organizacija	Primer situacionog pitanja
Amazon	Jeff Bezos ulazi u vašu kancelariju i kaže da će vam pokloniti milion dolara kako biste pokrenuli svoju preduzetničku ideju. Šta će to biti?
Apple	Da ste vi isporučilac pica, kakvu biste imali korist od makaza?
Argus Information & Advisory Services	Koliko ima semafora na Menhetenu?
Bose	Ako vas zamole da istovarite avion Boing 747 koji je pun zrna pasulja, šta ćete uraditi?
Boston Consulting	Objasnite nam molim vas, šta se to desilo u ovoj zemlji u poslednjih 10 godina.
Dropbox	Ukoliko se probudite i sačeka vas 2000 pristiglih e-mejlava, a možete da pročitate svega njih 300, kako ćete odabrati e-mejlave na koje ćete odgovoriti?
Gallup	Šta je bio poslednji poklon koji ste vi nekome darivali?
Goldaman Sachs	Ako vas neko smanji do veličine olovke i ubaci u blender za hranu, kako ćete izaći odatle?
JetBlue	Koliko vam je potrebno četvrtina da dostignete visinu Empire State Building?
Microsoft	Kako biste pomerili planinu Fudži u Japanu?
Petco	Kako biste uputili nekog drugog da napravi omlet?
Spirit Airlines	Opišite žutu boju nekome ko je slep.
Zappos	Ako možete da organizujete paradu bilo kakve veličine u kancelarijama Zappos, kakva bi to bila parada i zašto baš takva?

Izvor: Picardi (2020)

7.2.5. Efektivnost razgovora za posao

Tipovi intervjuja

Dessler (2020) navodi da intervjui kao metoda selekcije redovno nose određenu dozu ironije u okviru procesa za zapošljavanje. Svako može da ih koristi, ali to ne znači da će uvek imati uspešan ishod. Ključ je njihova pravilna upotreba – ako se na taj način koristi, intervju predstavlja dobar prediktor budućeg učinka kandidata i može se po efektivnosti upoređivati sa ostalim metodama selekcije. Dakle, ključ uspešnosti intervjuisanja je: znati šta da pitamo kandidate i izbegavati uobičajne greške koje prave procenjivači!

Ukoliko se napravi poređenje svih tipova intervjuja prema organizaciji, strukturi i tipu pitanja koja se postavljaju, na osnovu validnosti kao mere uspešnog radnog učinka kandidata na poslu, može se reći sledeće (Dessler, 2020):

- *strukturirani intervju*, bez obzira na njegov sadržaj, uvek ima veću opravdanost od nestrukturiranog intervjuja, posebno u pogledu pouzdanosti (doslednosti) procene većeg broja kandidata;
- *situacioni intervju* ima veću opravdanost od bihejvioralnog intervjuja. Zbog toga je potrebno obraziti pažnju na situaciona pitanja, kao i pitanja u vezi poznavanja posla koja omogućavaju adekvatniju procenu ponašanja kandidata na tipične situacije koje se dešavaju na datom poslu.

Moje profesionalno iskustvo potvrđuje ove navode. Svaki intervju, bez obzira na vrstu radnog mesta ili poslovnog procesa mora biti strukturiran. Poželjno je da svaki intervju sadrži situaciona pitanja, pored velike lepeze ostalih koja se mogu postavljati, kao što su: a) pitanja u vezi prethodnog iskustva (*chronology/background questions*), b) pitanja u vezi poznavanja posla (*job knowledge questions*), c) otvorena/zatvorena pitanja (*open/close-ended questions*) i naravno d) bihejvioralna pitanja (Picardi, 2020). Zbog toga se može zaključiti da ne postoji „zlatno pravilo“ prilikom odabira tipa intervjuja, već da razgovor mora biti usklađen sa zahtevima upražnjenog radnog mesta i ostalim tehnikama i metodama koje koristi dati proces selekcije (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Procenjivači intervjuja

Kao i za sve druge metode selekcije, stručnost procenjivača predstavlja najvažniji zalog efektivnosti ishoda razgovora za posao. Profesionalna stručnost ne predstavlja jednom naučeni i položeni test znanja sa demonstracijom veštine, koji je potvrđen blistavim sertifikatom postignuća (*certificate of achievement*). Stručnost je u funkciji neprekidnog rada na sebi kao procenjivaču, kao i na kvalitetu celokupnog procesa zapošljavanja. Veštine koje su bazirane na upotrebi znanja u datom okruženju stalnom primenom prelaze iz oblika kompilacije, kroz povezivanje prostih radnji tokom rada, u profesionalnu rutinu sa visokim stepenom automatizma što omogućava potrebnu efektivnost rada (Đorđević Boljanović i dr, 2023). Zbog toga poznata Latinska izreka predstavlja epitom svakog načela profesionalnog razvoja:

Per aspera ad astra: Kroz teškoće do zvezda!

Greške procenjivača koje se mogu javiti prilikom procene kandidata opisane su kroz analogiju ocenjivanja radnog učinka zaposlenih u organizacijama u narednom delu knjige koja se bavi centrom procene kao metodom selekcije. Kada je reč o procenjivačima tokom intervjua, postoji čitav niz potencijalnih grešaka opisanih ispod, koje značajno utiču na ishode selekcije i moraju se iskustvenom praksom minimalizirati ili ukloniti (Dessler, 2020; Picardi, 2020).

- *Brza procena (snap judgement)*. Procenitelj donosi brzu procenu o kandidatu tokom prvih nekoliko minuta intervjua. Istraživanje pokazuje dominantnost ovakvog stava – u 85% slučajeva procenitelji formiraju prvi utisak o kandidatu na osnovu prijave za posao (npr. lična biografija) i ličnog izgleda prilikom upoznavanja. Ovaj efekat je toliko jak da može da utiče na rezultate čak i kod strukturiranog intervjua, posebno ako mu prethodi negativna informacija o kandidatu. Pritom, završna odluka procenjivača (da li je kandidat prihvaćen ili odbijen) redovno predstavlja odraz njihovih očekivanja na osnovu navoda u prijavi za posao, čak zanemarujući ostvareni učinak kandidata tokom razgovora. Povrh svega, naš utisak ima mnogo veću verovatnoću da se promeni od povoljnih do nepovoljnih informacija jer smo tokom intervjua konstantno u potrazi za negativnim detaljima, a da često toga nismo svesni. Zbog toga kandidati koji se na samom početku intervjua ne pokažu u dobrom svetlu skoro da nemaju šansu da kasnije prevaziđu inicijalni loš utisak. Iz priloženog se može zaključiti da, u metaforičkom smislu, intervju kao metod selekcije ne teži da istakne sjaj izgancane haube sportskog automobila (tj. kandidata) već da pronade nečistoću između točka i osovine – ako je procenitelji ne nađu, znači da je kandidat dobar. To se prilično uklapa sa konceptom procene koji se danas u praksi sreće na intervjuima za posao, zbog čega je primena strukturiranog intervjua sa kontinuiranim beleženjem i ocenom uočenog ponašanja jedino rešenje za ovakav tip greške procenitelja.
- *Nepoznavanje radnog mesta (unknown job requirements)*. Ukoliko procenitelji nemaju jasnu i preciznu sliku o zahtevima upražnjenog radnog mesta i osobinama radnika koji treba da obavlja taj posao, oni najčešće donose odluke na osnovu ličnih (često pogrešnih) stereotipova o tome kakav treba da bude adekvatan kandidat. Istraživanje u vezi ovog problema je pokazalo da je jedna grupa procenjivača koja je dobila podroban opis posla imala usklađeniju procenu potencijala kandidata od druge grupe procenjivača kojoj je dat samo kratak opis pred intervju. Štaviše, u drugoj grupi je došlo do tzv. „halo efekta“ gde su svim kandidatima davane iste (konkretno visoke) ocene. Nakon intervjua, kao rezultat razgovora istraživača sa svim procenjivačima, došlo se do zaključka da su u nedostaku podataka o poslu oni tražili alternativu kroz uspostavljanje „lične hemije“ sa kandidatima, procenjujući zajednička životna iskustva i interese (hobije). Dakle, kada je u pitanju ovaj tip greške procenivača, postoji samo jedan lek – što bolja informisanost o prirodi radnog mesta i profila potrebnog radnika, a to znači sveobuhvatna priprema procenjivača za intervju. Naš narod ima sjajnu izreku koja simboliše ovaj zahtev:

Sve što je brzo, to je i kuso!

- Pritisak da se zaposle radnici (pressure to hire).* Ukoliko se proces selekcije ne odvija u predviđenom roku i postoji pritisak da se što pre zaposle radnici, to negativno utiče na rad procenjivača. Istraživanje koje je obavljeno sa dve grupe rukovodilaca (kao procenjivača) potvrdilo je ovaj navod. Naime, jednoj grupi je rečeno da su ispred a drugoj da zaostaju sa potrebnom kvotom, zbog čega su procenjivači druge grupe rangirali iste kandidate višim ocenama. Dakle, procenjivači su imali tendenciju pozitivnijeg ocenjivanja samo da bi ispunili kvotu, što može ozbiljno uticati na kvalitet radne snage koja se zapošljava. U ovom primeru se ogleda težina reči Jeff Bezos-a koji kaže da bi pre intervjuisao 50 kandidata i ne zaposlio nikoga pre nego što bi zaposlio pogrešnu osobu. Moje iskustvo govori isto. Kada smo svojevremeno organizovali selekciju terenskih komercijalista u jednom prodajnom regionu Srbije, od osam kandidata koji su ostali u najužem izboru za pet upražnjenih radnih mesta, nijedan nije u potpunosti odgovarao potrebama posla. Situacija je bila dramatična, tereni su već nedeljama bili pusti zbog prethodnog odlaska zaposlenih i nama su hitno trebali terenski komercijalisti pred početak sezone. Međutim, znajući po onoj narodnoj izreci da „kako sejemo tako će nam nići“, odluka je bila da se ponovi celokupan proces zapošljavanja. Problem je bio u neadekvatnom regrutovanju (pogrešnom odabiru medijuma) i kada je to ispravljeno na oglas se javilo nekoliko puta više tražilaca posla koji su procenjivačima dali mogućnost da odaberu zaista adekvatne kandidate, što je potvrđeno njihovim poslovnim rezultatima već iste godine.
- Greška prouzrokovana redosledom kandidata (contrast error).* Redosled kojim se intervjuišu kandidati može takođe uticati na rad procenjivača. Prosečan kandidat koji se intervjuiše odmah nakon neadekvatnog kandidata može biti procenjen povoljnije i obrnuto, kada nastupa nakon izvanrednog kandidata može biti lošije procenjen čak iako je u potpunosti kvalifikovan za tu poziciju i pokazao je zadovoljavajući učinak na razgovoru za posao. Zbog toga se ovaj tip pogrešne procene zove i greška uslovljena kontrastom jer ljudi teže da kategorišu, porede i rangiraju informacije kroz kognitivne procese koji nam pomažu da se napravi smisao u odnosu na okruženje u kome one nastaju. Dakle, izazovno je za svakog čoveka da se fokusira samo na informaciju sa kojom se trenutno suočava bez poređenja sa informacijama koje su pre toga dobijene, što se takođe prevazilazi profesionalnom obukom procenjivača kroz mentorski rad.
- Uticaj neverbalnog ponašanja (non-verbal behavior).* Pošto neverbalni gestovi čine veći deo ljudske komunikacije (pravilo 7-38-55, Mehrabian, 1971), oni predstavljaju značajan faktor u svakom razgovoru, uključujući intervju. Ispitivanja su potvrdila da procenjivači više cene neverbalno ponašanje, u meri da je skoro 90% kandidata sa otvorenim neverbalnim gestovima (stalan kontakt očima, visoka energija, itd) bilo pozvano na sledeći krug intervjuja, a da doslovce niko od kandidata sa zatvorenim neverbalnim gestovima (izbegavanje kontakta očima, niska energija, itd) nije pozvan. Sa jedne strane, kandidatima se isplati da pokažu vedrinu i otvorenost jer će time pozitivno uticati na sud o tome da li im se može pokloniti poverenje. Sa druge strane, procenjivači moraju biti svesni ove podsvesne percepcije i uticaja koji ima na mogući ishod selekcije – nezavisno od strukture intervjuja, neverbalni gestovi će uvek uticati na procenu kandidata.

- *Upravljanje impresijom (impression management)*. Predstavlja vid lične promocije radi ostavljanja utiska kojim kandidat pokušava da izazove pozitivnu percepciju procenjivača. Prepoznajući sličnosti u stavovima i ponašanju procenitelja, pojedini kandidati to prenaplaćavaju kod sebe kao otvoreni signal uzajamne sličnosti sa procenjivačima čime podsvesno pojačavaju pozitivnu impresiju o sebi. Pored toga, pojedinci su spremni na samopromociju komentarima kojima ističu sopstvene sposobnosti kako bi ostavili utisak kompetentne osobe. Na žalost, mnogi procenitelji nisu svesni ovog uticaja i može se zaključiti da navedeno i dalje predstavlja efektivnu taktiku kandidata, osim kada budu uhvaćeni u fabrikovanju ili otvorenoj laži što trenutno završava njihovo učešće na konkursu za posao.
- *Uticaj ličnih osobina (effect of personal characteristics)*. Mnogobrojna ispitivanja su pokazala da fizički izgled, pol i rasna pripadnost kandidata takođe mogu uticati na procenu kandidata. Pokazalo se da su pojedini procenjivači povoljnije reagovali na fizički privlačnije osobe, muškarci su smatrani podesnijim za zapošljavanje i napredovanje, dok su kandidati jedne rase redovno bolje ocenjeni od strane procenitelja iste rase. Međutim, jedno istraživanje je pokazalo da se diskriminatorni uticaji rasne pripadnosti između kandidata i procenitelja ipak mogu prevazići i to jednim dokazanim „lekom“ koji je uvek dostupan arsenalu procenitelja – strukturiranim intervjuom.
- *Neodgovarajuće zamene (inappropriate substitutes)*. Predstavlja reakciju procenjivača na fenomen koji nastaje kada kandidat svesno zameni jedan oblik ponašanja drugim koje je potpuno različito. Nije poznat uzrok ovakvog ponašanja, pretpostavlja se da kandidat jednostavno teži da prikaže sebe u drugačijem svetlu. Na primer, kandidat umesto da demonstrira određeno znanje potrebno za pravljenje peciva priča o tome koliko ga ispunjava pečenje i posluživanje kolega na poslu sa ručno napravljenim kolačima. Pojedincima se može svideti otvorena briga kandidata prema kolegama i ljubav prema zanatu, što može zaseniti nedostatak znanja u vezi sa poslom. Zvuči čudno, ali ovaj fenomen je učestaliji mnogo više nego što bi mnogi od nas mogli da pretpostave.
- *Efekti početne ili krajnje procene (primacy and recency effects)*. Predstavljaju našu prirodnu tendenciju da pamtimo informacije na početku ili kraju određene serije, koje postaju nejasnije u smislu preciznosti i pouzdanosti kako pokušavamo da se prisetimo informacija u sredini te serije. Kada je u pitanju procena kandidata, ovaj bihevioralni fenomen se redovno manifestuje kroz postojanje standardne agende razgovora za posao (rasporeda intervjuisanja kandidata). Procenitelji teže da preciznije upamte intervju koji su se odigrali na početku (npr. u ponedeljak) i na kraju agende (npr. u petak). Kao i za mnoge druge negativne efekte koji se mogu desiti tokom intervjuisanja i ovde je rešenje strukturirani intervju, ali sa objektivnim, jasnim i detaljnim beleškama i ocenama koje omogućavaju lako i tačno podsećanje prilikom donošenja odluke. Možemo sami napraviti strukturirani dokument procene kandidata (*evaluation interview form*) ili ga preuzeti iz drugih izvora (internet, kolege, konsultantske agencije).

Kao rezime, dodaćemo još jednu ličnu notu sadašnjim i budućim procenjivačima – trudite se da za svakog kandidata imate zabeležene sve bitne detalje i ocene ponašanja tokom intervjua, bez obzira na tip posla, zahteve i obimnost selekcije. U poslednjem delu ove knjige biće opisana selekcija za mesto terenskog komercijaliste u Nišu kroz prizmu jedne od tehnika centra procene. Bitno je napomenuti da je ta opisana anegdota bila samo kruna ogromnih napora da se od 600 kandidata koji su odgovarali uslovima konkursa odabere 20+ kandidata za drugi krug selekcije od kojih je samo dvoje potpisalo ugovor o radu. Međutim, ostalo je još 10-ak kandidata iz drugog kruga selekcije koji su bili veoma slični po svojim kvalitetima i realno su mogli da budu zaposleni na tom radnom mestu. Arhivirali smo njihove radne biografije i dokumenta procene tokom intervjua u bazu (*pool*) potencijalnih kandidata za zaposlenje i kako se poslovanje razvijalo tako smo pozivali svakog sledećeg kandidata sa liste koji je bio dostupan. Ovakvom strukturiranom i nepristrasnom selekcijom mi smo za par godina zaposlili čitav tim na jugu Srbije i što je najvažnije istaći, sa visokom validacijom procesa potvrđenom i njihovim poslovnim rezultatima na terenu.

7.2.6. Ponašanje poslodavca na razgovoru za posao

Ponašanje procenjivača kao nosilaca procesa selekcije predstavlja najvažnije „ogledalo“ i epitom poslodavca u očima svakog tražioca posla. Kako odmiče proces i skraćuje se lista adekvatnih kandidata oni dolaze u direktan kontakt sa procenjivačima koji treba da zadrže profesionalno ponašanje dok obavljaju složene procene. Kao kompilacija navoda pojedinih autora (Đorđević Boljanović, 2018) i ličnog iskustva autora ove knjige, dat je prikaz ključnih ponašanja procenjivača koji utiču na povećanu ili umanjenu efektivnost intervjua.

Željeno ponašanje

- *Pripremljenost procenjivača.* Podrazumeva sledeće korake: a) detaljno informisanje iz opisa posla o ključnim zahtevima radnog mesta kao što su svrha, uloge i odgovornosti, kvalifikacije, KSAO i profesionalna stručnost izvršioca posla; b) korišćenje postojećeg (baza procesa selekcije, spoljni izvori) ili kreiranje novog strukturiranog dokumenta procene kandidata i c) detaljan pregled odabranih aplikacionih dokumenata (izdvojenih u prethodnom koraku selekcije) i kreiranje dodatnih podpitanja kao dopuna postojećoj strukturi intervjua, spram navoda datih u dokumentima svakog kandidata.
- *Odgovarajuća prostorija za intervju i prijem kandidata.* Ovde treba imati u vidu da se u organizaciji može paralelno odvijati nekoliko procesa selekcije za različita radna mesta i sa više timova procenjivača. Logistička priprema podrazumeva odabir prostorije koja ima neophodnu veličinu, osvetljenost, temperaturu i zvučnu izolaciju. Svaki od ovih faktora ponaosob (pogotovu više njih zajedno), može pretvoriti najbolji koncept intervjuisanja u katastrofu ukoliko se ne adresuje kroz pripremu razgovora za posao. Prijem kandidata podrazumeva obaveštavanje unapred i poštovanje agende odvijanja intervjua, što je takođe u funkciji

pripreme – probijanje dužine trajanja intervju sa jednim kandidatom, pomera sve ostale u nizu i proizvodi dodatnu frustraciju i anksioznost kod ostalih učesnika procesa.

- *Profesionalizam u ophođenju sa kandidatima.* Podrazumeva seriju gestova kojima poslodavac pokazuje visoke profesionalne standarde u zapošljavanju prema tražiocima posla. Oni se mogu grupisati u tri kategorije ponašanja: a) puno poštovanje kandidata koje se ogleda kroz tačnost gde sve se odvija na vreme i po planu u smislu vremena, prostora i strukture intervju; b) profesionalna komunikacija (kako verbalna tako i neverbalna) kroz uljudnu formalnost kakvu nalaže priroda čitavog procesa selekcija (npr. naglašena srdačnost šalje pogrešne poruke kandidatima); c) postavljanje pitanja koja se fokusiraju isključivo na procenu dimenzija učinka tj. podobnosti kandidata za to radno mesto; d) odgovaranje na pitanja kandidata što je često i zahtev procenjivača na kraju intervju i e) objasniti sledeći korak u procesu zapošljavanja uz srdačan završetak razgovora za posao. Kao i kod centra procene, dobar utisak sa intervju biće veoma brzo i najčešće uz pomoć društvenih mreža emitovan u „etar“ zajednice, što poboljšava organizacionu reputaciju poželjnog poslodavca i time interes za zapošljavanje budućih tražilaca posla.

Neželjeno ponašanje

- *Neprofesionalizam u ophođenju sa kandidatima.* Postoji više oblika ponašanja procenjivača koja ukazuju na nedostatak profesionalizma tokom intervjuisanja kandidata i mogu se grupisati u tri najučestalije kategorije:
 - a) Maltretiranje kandidata, koje može biti u formi verbalnog ili neverbalnog nepoštovanja, ismevanja (na osnovu podataka iz radne biografije ili odgovora kandidata), diskriminacije (rasne, polne, profesionalne, itd), vulgarnosti (korišćenjem prostačkog i neprimerenog žargonskog rečnika) i sl. Čak i da kandidat „prođe“ u procesu selekcije koje je pratilo neželjeno ponašanje procenjivača, kolike su šanse da će prihvatiti ponudu za posao u organizaciji koja neguje ovakvu poslovnu etiku već od prvog kontakta sa tražiocima posla?
 - b) Fraternizacija, što podrazumeva neprimerenu bliskost procenjivača sa kandidatima. Može imati različite forme, od preterane srdačnosti kojom se briše linija neophodne formalne uljudnosti (problem profesionalizma), preko „drugarsko-ortačkog“ odnosa (etički problem), do privatnih ili čak i nepristojnih ponuda (zakonski problem). Kako se procenjivači kreću navedenim redosledom ponašanja tokom intervjuisanja, tako rastu i negativni efekti koji uslovljavaju uspešnost procesa selekcije.
 - c) Nedopustiva (diskriminatorna) pitanja, koja narušavaju pravne i etičke norme intervjuisanja i biće detaljno opisani na kraju ovog poglavlja koje opisuje intervju kao metod selekcije.

- *Sakrivanje relevantnih informacija u vezi posla.* Ima više formi, svaka sa jednako poražavajućim uticajem na poverenje kandidata, posebno kada se ima u vidu njihovo prihvatanje posla (pogledati sekciju koja opisuje ponudu posla u okviru koraka procesa selekcije). To mogu biti informacije o: a) naknadi („Za platu ćemo se dogovoriti kada dođeš da radiš kod nas“); b) beneficijama, od sakrivanja informacija predviđenih za dato radno mesto do razlike u tipu i visini beneficija za isti tip radnog mesta u organizaciji; c) početku rada, od zahteva za svesno kršenje otkaznog roka u sadašnjoj organizaciji kandidata („Trebaš nam sledeće nedelje“) do verbalnog dogovora o početku rada na kraju razgovora za posao koje ne prati formalni ugovor o radu u kome se npr. navodi kasniji datum, itd.

7.2.7. Ponašanje kandidata na razgovoru za posao

Ova sekcija predstavlja vodič svim tražiocima posla kako treba da se ponašaju u različitim fazama razgovora za posao. Intervju je jedinstvena prilika za ličnu prezentaciju i zbog toga je neophodno da svaki kandidat koji je zainteresovan za određeno radno mesto napravi svoju strategiju nastupa ka poslodavcu (Đorđević Boljanović, 2018). Sastoji se od tri grupe uputstava pre, tokom i nakon intervjuja kao i uobičajnih grešaka kandidata tokom intervjuja, na osnovu navoda pojedinih autora (Đorđević Boljanović i dr, 2023) i ličnog iskustva autora ove knjige.

Ponašanje kandidata pre intervjuja (priprema)

- *Pažljivo proučiti oglas za posao.* Kao što smo više puta napomenuli u delu knjige koji se bavi regrutovanjem, svaki oglas za posao predstavlja sažetak opisa posla i pored opštih informacija o poslodavcu, načinu i rokovima za prijavu oglas mora da sadrži sve profesionalne i lične zahteve radnog mesta spram kojih se vrši selekcija kandidata. Time su date sve ključne informacije koje opisuju ovo radno mesto kao svojevrsni kriterijum procene poslodavca i na osnovu kojih vršimo poređenje sa našim kvalifikacijama kroz već pomenuto pitanje sebi: „Šta ovde ima za mene (*WIIFM*)?“ Ukoliko je odgovor pozitivan, pre nego što konkuriramo na oglas za posao, moramo da istražimo sve dostupne informacije o tom radnom mestu. Najlakši i najsveobuhvatniji način je korišćenje besplatne internet baze svih postojećih opisa poslova pod nazivom O*NET. Jednako korisni su i razgovori sa ljudima koji imaju iskustva u neposrednom radu na ovakvim ili sličnim poslovima, ili su to HR profesionalci koji imaju iskustva sa zapošljavanjem kandidata.
- *Proveriti informacije o poslodavcu.* Sledeći korak pripreme kandidata u kome doslovce treba proveriti sve dostupne informacije koje mogu biti: a) formalne, kao što su sajt organizacije, internet podaci, godišnji izveštaji, članci u medijima i b) neformalne, koje čine mišljenja ljudi koji predstavljaju sadašnje ili bivše zaposlene, klijente i konkurenciju i mogu se dobiti uzajamnim razgovorom ili proverom sajtova kao što su *Glassdoor*, *Ogledalo firme* i sl. Formalne „reference“ (sada smo mi u ulozi procenjivača), služe prvenstveno za sticanje opšte slike poslovanja, od tipa industrije i poslovnog procesa do tržišne reputacije organizacije.

Međutim, neformalne reference mogu biti daleko moćnije po svom uticaju na tražioca posla. One predstavljaju „insajderske“ informacije iz prve ruke koje pokrivaju sve životno važne informacije koje se nikada neće pojaviti u zvaničnim poslovnim izveštajima ili PR nastupima organizacije u javnosti. To su: organizaciona klima (kako zaposleni doživljavaju poslodavca), kvalitet rukovođenja (sa referentnom tačkom ka konkretnim rukovodiocima u sistemu), karijerne prilike, naknade i beneficije, itd.

- *Pripremiti informacije o sebi.* Podrazumeva da svaki kandidat treba dobro da prouči svoju radnu biografiju i pripremi se za detaljan i veoma zahtevan razgovor sa procenjivačima koji su obučeni da metodično i nepristrasno pokušaju da „pronađu nečistoću između našeg točka i osovine“.¹⁵ To podrazumeva iskustvene ilustracije za svaki naš navod (koje treba zapisati na svom primerku radne biografije), odgovore na moguća pitanja koja se tiču prošlosti (bihejvioralna) ili hipotetičkih situacija (koristiti dostupne simulacije iz HR literature radi vežbe sa sobom), odgovore na opšte zahteve i pitanja (od predstavljanja u nekoliko minuta do procene svojih snaga i slabosti) i poslednje ali ne manje važno – naša pitanja poslodavcu. Ovo je jedan od najmoćnijih filtera koji na samom kraju intervjua može da potvrdi mišljenje o kandidatu ili probudi interes za dodatnom procenom. U tom jednostavnom pitanju se krije sažetak mnogih naših osobina i stavova i predstavlja izvor ne malog broja grešaka koje kandidati prave na razgovoru za posao. Setimo se, procenjivači očekuju integritet, inteligenciju i zrelost u nastupu (Welch, 2005) i neka od preporučenih pitanja kojima kandidati na adekvatan zaokružuju sliku o sebi mogu biti: a) očekivanje od kandidata na tom radnom mestu (ciljevi, način rada); b) linija odgovornosti (poslovna hijerarhija, raportiranje, saradnja); c) tok karijere (mogućnost ličnog razvoja, procena sposobnosti) i d) poslovanje organizacije (poslovni proces, buduće strategije). Tek kada se dobije ponuda za posao, pregovara se o ostalim detaljima u vezi zaposlenja kao što su paket naknade i beneficija i koji su naredni (administrativni) koraci u vezi početka rada. Izuzetak je ICT industrija, gde se već duže vremena u samom oglasu za posao (dakle još u fazi regrutovanja) navodi visina i oblik paketa za svaku oglašenu poziciju (zarada, bonus, osiguranje, itd) kao i uslovi rada (tip ugovora, tehnologije, rad „od kuće“, itd).
- *Obući se na odgovarajući način.* Naš izgled treba da odražava našu ličnu uklopivost u kulturu organizacije na čiji oglas za posao smo konkurisali. Preporučljivo je da odeća i obuća tražilaca posla budu usklađeni sa kodeksom oblačenja poslodavaca, što može da varira od potpuno poslovnog (*business/corporate*) do ležernog stila (*casual*) i to uglavnom zavisi od tipa industrije kojoj pripada organizacija. I na ovom primeru se vidi značaj detaljne provere informacija o poslodavcu – moramo se podrobno raspitati i u skladu sa tim obući. Drugi deo pripreme našeg izgleda tokom intervjua tiče se opštih standarda koje svaka osoba treba da ispoljava na radnom mestu, pogotovu u stalnom kontaktu sa drugim ljudima. To su uvek visok stepen lične higijene, urednost, diskretna šminka i nakit (takođe u skladu sa prilikom), itd.

15 Nećemo uvek na razgovoru za posao imati stručne i iskusne HR profesionalce i SME u ulozi procenjivača. To je svakako standard kome teži struka ali nije uvek prisutan. U pojedinim organizacijama se mogu sretati procenitelji neprofesionalnog ponašanja, ali to ne treba nikoga da obeshrabri. Logika je veoma jednostavna – ako su takvi „ogledalo“ poslodavca za koga obavljaju zapošljavaju kandidata da li zaista želimo da radimo kod njih? U Srbiji je početkom 2023. godine registrovano preko 435 000 privrednih subjekata (Tanjug, 2023). Široko je polje!

- *Proceniti lokaciju poslodavca.* Nekada se velika i prava šansa za ostvarenje karijernog cilja dešava jedanput u životu. Ako se ta šansa propusti zbog našeg kašnjenja ili nedolaska na intervju, *c'est la vie!* Procena lokacije poslodavca možda nije od kritične važnosti za intervju lokalnih kandidata u malom mestu ili u neposrednoj blizini našeg prebivališta. Međutim, ako živite npr. u starom delu Beograda i treba da se pojavite u 09.00h spremni i doterani za intervju koji se održava sa druge strane Save ili Dunava, morate uzeti u obzir daljinu lokacije i način vašeg dolaska na intervju. Meni se redovno dešava da u jutarnjem „špicu“ saobraćaja putujem svojim kolima nekoliko puta duže do odredišta sa druge strane reke u odnosu na isto rastojanje svega par sati kasnije. Zapamtite, nema opuštanja, ovo je poslednji bitan detalj koji moramo da adresujemo u okviru naše pripreme za intervju.

Kao moto ove sekcije koji bi trebao da usvoji svaki tražilac posla može poslužiti bezvremenski citat čuvenog kineskog vojnog stratega, filozofa i pisca Sun Tzu-a iz 6 veka pre nove ere, koji kaže:

*„Ukoliko poznaješ svog neprijatelja i ukoliko poznaješ sebe,
Ne treba da se plašiš rezultata stotine bitaka!“*

Ponašanje kandidata tokom intervjua

- *Neverbalna komunikacija.* Pomenuli smo čuveno pravilo 7-38-55 od Alberta Mehrabiana iz 1971. godine, koje je kvantifikovalo važnost neverbalne komunikacije između ljudi (93% učešća). Neverbalni signali emitovani kroz govor tela i boju glasa komuniciraju bez reči i predstavljaju odraz naših osećanja, tako da su lako uočljivi i čitljivi (to je prvi i potpuno iskren „jezik“ koji smo naučili da koristimo još kao bebe). Međutim, u neverbalnu poslovnu komunikaciju spadaju prostor i vreme kroz različite pojavne oblike kao što su osobenost i dizajn radnog prostora, blagovremenost rada i ponašanje zaposlenih (od statusa u organizaciji do specifičnosti nacionalne kulture). Kada je u pitanju ponašanje na razgovoru za posao, naši neverbalni signali koje šaljemo poslodavcu ogledaju se kroz sledeće forme: a) tačnost dolaska na razgovor (obavezno 10-15 minuta ranije) kao odraz poštovanja i lične profesionalnosti; b) održavanje kontakta očima i pozitivnog izraza lica kao uslov za pozitivan doživljaj kod procenjivača; c) smireni i prikladni pokreti (glava, ruke) kao odraz pribranosti i samopouzdanja i d) „otvoren“ govor tela (šake, ruke, noge, telo) koji ukazuje na iskrenost i dobronamernost prema sagovornicima. Ovoga moramo biti uvek svesni i pokušati da na što adekvatniji način upravljamo našim neverbalnim signalima jer je to univerzalni „jezik“ kojim se ljudski rod sporazumeva od svog postanka do današnjih dana. Drugim rečima, ako smo mi sami sposobni da u trenu dekodiramo osećanja sagovornika kroz neverbalnu komunikaciju, isto tako i nas „čitaju“ i procenjuju naši sagovornici.
- *Verbalna komunikacija.* Predstavlja komuniciranje rečima i obuhvata govor i slušanje. Kada je u pitanju razgovor za posao, biće predstavljena dva najvažnija elementa verbalne komunikacije. Prvi je *profesionalno izražavanje*, kao odraz našeg celokupnog životnog iskustva, pismenosti i stava. Oduvek su postojali obrasci izražavanja koji ugrožavaju utisak o sagovorniku kao što su korišćenje

žargona (ulično izražavanje), učestale poštapalice, posebno neučtivog obrasca („brate“) i vulgarnosti (nedolično izražavanje). Dakle, kada je u pitanju intervju ovo spada u zabranjeni rečnik. Mnogim procenjivačima je dovoljna samo jedna izgovorena reč iz ovog repertoara da „popali“ sve alarme upozorenja. Zapamtite, ukoliko očekujete profesionalnost u ophođenju prema vama, morate je prvi pokazati jer ćete tokom intervjua upravo vi pričati (odgovarati) veći deo vremena. Poput studenta na usmenom ispitu! Drugi element je *aktivno slušanje*, koje podrazumeva našu sposobnost da procesujemo (obradimo) sve informacije koje dobijamo od naših sagovornika. U tom smislu je bitno zapamtiti jednu činjenicu, koju svi mi veoma lako uočavamo: „čuti“ znači registrovati nama upućenu informaciju, dok „slušati“ znači mentalno procesovati istu informaciju. Kandidat mora pokazati procenjivačima da ih aktivno sluša, odnosno da nije samo fizički već i mentalno prisutan na razgovoru za posao. Pored kontakta očima, neprekidanja izlaganja sagovornika i potvrdnog razumevanja (govor tela i glas), naše mentalno učešće u razgovoru se iskazuje preciznim odgovaranjem na pitanja procenjivača i to: otvorenog tipa koja podražavaju sagovornika da se slobodno izrazi („recite nam“, „zašto/kada/kako ste“, „šta mislite/biste vi“ i sl.) i zatvorenog tipa koja ograničavaju odgovore i služe za uspostavljanje činjenica („kada ste“, „da li ste“, „koliko je“ i sl.).

- *STAR Povratna informacija*. Predstavlja strukturirani način davanja odgovora proceniteljima koristeći poznati STAR model povratne informacije trojne strukture, kao skraćenicu engleskih reči: a) „*Situation/Task*“ (data situacija ili zadatak), b) „*Action*“ (preduzeta akcija) i c) „*Result*“ (ostvareni rezultat), (Dessler, 2020). Ovo je posebno korisno kao odgovor na postavljena bihevioralna pitanja ili traženje ilustracija koje će potkrepiti određene tvrdnje iz radne biografije („dajte nam primer vašeg efektivnog upravljanja vremenom“). Sa jedne strane STAR povratna informacija omogućava sveobuhvatni odgovor kojim su ilustrovani svi detalji od interesa (Situacija/Zadatak → Akcija → Rezultat), dok sa druge strane ostavlja dobar utisak o kandidatu – koliko studenata ili diplomaca sa malo ili bez poslovnog iskustva koristi ovakav strukturirani *feedback* model tokom intervjua? Neka zbog toga moto ove sekcije bude poslovice poznatog filozofa, humaniste i pisca Erasmusa od Roterdama, koja mudro savetuje ljude još od 16. veka n.e. (Goodreads, 2024):

„U kraljevstvu slepih, jednooki čovek je Kralj!“

Uobičajne greške kandidata tokom intervjua

- Kašnjenje ili prerani dolazak na intervju
- Nedovoljna priprema za razgovor sa poslodavcem
- Nepoznavanje posla i/ili poslodavca i/ili industrije
- Neodgovarajući izgled (odeća, šminka, nakit, itd.)
- Neprimerena verbalna (izražavanje, slušanje, takt) i neverbalna komunikacija (govor tela, glas)
- Korišćenje mobilnog telefona tokom intervjua (pozivi, poruke, snimanja)
- Odsustvo mentalnog prisusustva tokom razgovora (gubitak pažnje, defokusiranost)
- Neadekvatni odgovori na pitanja procenjivača (neodređeni, nepotpuni, nerelevantni)
- Nemogućnost potkrepljivanja navoda adekvatnim primerima (ilustracijama)
- Nedostatak motivacije (pasivnost) ili pak fraternizacija (prevelika prisnost sa procenjivačima)
- Lični planovi (privatni ili poslovni) koji nagoveštavaju da smo „samo u prolazu“
- Nedostatak karijernog plana (cilj je bilo kakvo zaposlenje)
- Nefleksibilnost kandidata u smislu početka rada sa niže pozicije ili iz drugog grada (promenom prebivališta)
- Želja za velikim karijernim uspehom, na brzinu
- Nerealna finansijska očekivanja (naknade i beneficije)
- Prenaglašenost finansijske strane ponude (jedino što nas zanima)
- Negativan/uvredljiv stav prema prethodnom poslodavcu
- Nedostatak pitanja ili postavljanje neadekvatnih pitanja procenjivačima

7.2.8. Pravni i etički izazovi Intervjua

Kao i kod centra procene, intervju takođe nosi određene izazove u pravnom i etičkom smislu, koji su po svom karakteru slični ostalim metodama regrutovanja i selekcije. U prethodnoj sekciji smo opisali moguće greške procenitelja koje su etičkog karaktera, dok pojedine od njih predstavljaju i pravni izazov.

Kada je reč o standardizaciji intervjua, strukturirani pristup predstavlja univerzalni odgovor na većinu pravnih i etičkih problema uslovljenih ljudskom greškom. Za organizaciju je svakako lakše da pravno opravda vežbu ili tehnike određene metode selekcije u poređenju sa nestrukturiranim pristupom koji karakterišu nedoslednost, nejasnoća i subjektivnost. To ne znači da je nestrukturirani intervju nelegalan oblik razgovora za posao, već da ovakav pristup može usloviti značajno više tužbi kandidata po osnovu diskriminacije i nepravčnosti tokom procesa zapošljavanja. Korišćenje opisa

posla i strukturiranog dokumenta procene predstavljaju ne samo pomoć u vođenju razgovora i oruđe efektivnosti procesa (kroz preciznost i doslednost procene) već i meru usklađenosti elemenata intervjua sa pravnim propisima. U tabeli 8, opisana su potencijalno diskriminatornih pitanja u odnosu na povrede određenih zakonskih akta u SAD (Picardi, 2020).

Tabela 8. Primer potencijalno diskriminatornih pitanja na intervjuima

Primer pitanja	Potencijalni problem sa zakonskim aktima
Koje godine ste završili srednju školu?	<i>Age Discrimination in Employment Act</i>
Koliko još imate nameru da radite pre nego se penzionišete?	<i>Age Discrimination in Employment Act</i>
Da li vam vera zabranjuje rad tokom subote ili nedelje?	<i>Title VII of the Civil Rights Act of 1964 based on protection from religious discrimination</i>
Da li bi vas potrebe zbog brige o detetu sprečile da poslovno otputujete?	<i>Title VII of the Civil Rights Act of 1964 based on protection from gender/sex discrimination if this question is asked of female candidates and not of male candidates</i>
Da li ste trudni ili nameravate da zatrudnite u bliskoj budućnosti?	<i>Title VII of the Civil Rights Act of 1964 based on protection from gender/sex discrimination, as well as Pregnancy Discrimination Act of 1978</i>
Kojim jezicima, pored engleskog, komunicirate u vašem domu?	<i>Title VII of the Civil Rights Act of 1964 based on protection from national origin discrimination</i>
Da li možete da koristite standardni računar sa tastaturom i mišom ili vam je potrebna dodatna oprema za korišćenje svih elemenata računara?	<i>Americans with Disabilities Act</i>

Izvor: Picardi (2020)

Svako od nas kada pročita pojedina pitanja u tabeli 8, treba da se zapita da li smo već čuli da se na ovaj način obraćaju procenjivači tokom razgovora za posao, bilo kroz sopstveno ili iskustvo nama bliske osobe. Tipična diskriminatorna pitanja koja su pored gore navedenih zabeležena sa interneta ili iz primera koji su se desili na intervjuima pojedinim kolegama i studentima, jesu:

- Da li ste u ozbiljnoj vezi sa vašim partnerom ili Kada nameravate da se venčate?
- Da li živite sa nekim ili Sa kim trenutno živite u zajednici?
- Čime se bavi ili Koliko zarađuje vaš otac/suprug/partner?
- Da li imate decu ili Da li planirate da imate decu/još dece?
- Koliko imate dece ili Koliko su stara vaša deca?
- Šta posedujete od nekretnina ili Da li posedujete ili iznajmljujete stan u kome živite?
- Da li ste opterećeni nekim kreditom ili Kolika je vaša kreditna rata kod banke?

- Zbog čega ste upisali privatni univerzitet?
- Da li možete da radite za vikende ili Da li biste radili prekovremeno bez naknade?
- Da li ste pobožni/verujete u Boga?
- Zbog čega niste služili vojsku?
- Koja je vaša trenutna plata ili Koliki je vaš paket u sadašnjoj firmi?

Svakome se može desiti da zbog nedovoljno stručnog znanja i iskustva nekada napravi „gaf“ ovakvog tipa u ulozi procenjivača. Međutim, ako je ovo standardni portfolio pitanja tokom zapošljavanja (poslovna praksa), ta osoba nije dostojna svoje funkcije i mora biti uklonjena iz ovog procesa. O tome ne sme biti zbora, jer ne samo što slučaj može da završiti sudskom tužbom, kaznom i gubitkom tržišne i društvene reputacije, već i postojećim zapošljavanjem neadekvatnog ljudskog resursa što na duže staze još ozbiljnije urušava poslovanje svake organizacije.

7.2.9. Standardna pitanja opšteg tipa

Pored serije bihevioralnih i situacionih pitanja koje smo naveli u prethodnim sekcijama, postoje i standardna pitanja opšteg tipa koje procenjivači postavljaju tokom svakog razgovora za posao. U nastavku su navedeni primeri najučestalijih pitanja koja nisu složena po redosledu mogućeg upita prilikom intervjuisanja i ne predstavljaju obavezu procenjivača da adresuju svako navedeno pitanje. Ovde ih navodimo kao orijentir procenjivačima i tražiocima posla, kako bi se (svako u svojoj ulozi) što bolje pripremili za strukturirani intervju. Pitanja su ponovo kompilirana, kako iz ličnog iskustva autora ove knjige tako i na osnovu navoda preuzetih iz drugih izvora literature (Dessler, 2020; Đorđević Boljanović, 2018).

1. Kako biste predstavili sebe/svoju poslovnu karijeru za 3 minuta?
2. Koje tri reči vas opisuju? Pojasnite svaki vaš navod.
3. Šta mislite o vašem prethodnom rukovodiocu? Kako bi vas opisao vaš rukovodilac u tri reči?
4. Šta je to što vas motiviše/pokreće na rad svakog dana?
5. Koje su vaše tri najveće snage/vrline, a potom – Koje su vaše tri najveće slabosti?
6. Zašto želite ovaj posao, ili Zašto mislite da ste baš vi odgovarajući kandidat za ovaj posao?
7. Šta znate o našoj firmi/poslovanju/industriji ili Zašto vam je zanimljiva naša firma?
8. Koji su naši brendovi, a potom – Ko je sve naša konkurencija na tržištu?
9. Ako vas primimo, gde vidite sebe za 5 godina, ili Ako vas primimo, šta donosite u firmu?
10. Ako vas primimo na posao, od kada ste dostupni (otkazni rok)?

11. Kako izgleda vaše idealno radno mesto – opišite zahteve posla i radno okruženje?
12. Zašto želite da napustite postojeći posao, ili šta vam najviše smeta na sadašnjem poslu?
13. Na kojoj poziciji ste do sada bili najzadovoljniji? Zašto?
14. Šta vam se najviše, a potom – najmanje dopada u ovom poslu/industriji?
15. Koje je vaše najveće poslovno ostvarenje? Opišite.
16. Koja je vaša najveću poslovna greška. Šta ste iz toga naučili?
17. Šta ste najviše, a potom – najmanje voleli da radite na prethodnim poslovima?
18. Kako biste opisali vaš način rada?
19. Da li više volite individualni ili timski rad? Zašto?
20. Da li biste sebe opisali pre kao lidera ili sledbenika? Dajte nam primer.
21. Šta vam pričinjava nelagodnost ili frustraciju na poslu? Dajte nam primer iz dosadašnje karijere.
22. Kada bi se pojavila dobra vila sa čarobnim štapićem, koju poslovnu želju biste voleli da vam ispuni? Zašto?
23. Da li ste spremni da putujete u drugi grad ili promenite prebivalište zbog posla?
24. Da li imate pitanja za nas ili Ako imate 1 minut vremena za razgovor sa CEO, šta biste je pitali?
25. Koja pitanja smo mi propustili da vas pitamo?

7.3. CENTAR PROCENE

Centar procene (*assessment center*) predstavlja metodu selekcije sa najvećom prediktivnom validnošću jer je zasnovan na rešavanju poslovnih problema kroz simuliranje realnih situacija koje se redovno dešavaju na radnom mestu (slika 25). Najbolji opis navedenog koncepta procene kandidata može se dočarati citatom koji je dao Bobby Flay, čuveni američki kuvar, restorater i zvezda TV programa (*Food Network*), opisujući deo procesa selekciju kuvara za svoje restorane:

*„Kada hoću da zaposlim kuvara za jedan od mojih restorana,
i želim da se uverim šta je sposoban da uradi,
obično ga zamolim da mi napravi omlet!“*

Centar procene ima svoje korene u vojno-obaveštajnoj primeni tokom prve polovine XX veka. Prva sistematska primena je vezana za selekciju potencijalnih agenata koju je 1940-ih sprovodila američka obaveštajna agencija OSS (*Office of Strategic Services*), pretača današnje CIA (*Central Intelligence Agency*). Upotreba simulacija i različitih vežbi za procenu učinka kandidata u prisustvu više posmatrača, začeta je od strane Dr Max Simoneit, nemačkog psihologa koji je ovaj koncept koristio tokom 1930-ih za procenu liderskog potencijala u nemačkoj vojsci. Komisija za selekciju pri britanskom ratnom kabinetu (*The British War Office*), koristila je ovaj metod procene tokom čitavog II Svetskog rata za sva tri vida svojih oružanih snaga: armiju, vazduhoplovstvo i mornaricu. Slično su u posleratnom periodu sledile i druge oružane snage u svetu (Kumar, 2023).

Međutim, prvobitna upotreba centra procene kao metode selekcije u industrijskom okruženju počela je 1950-ih u *American Telephone & Telegraph (AT&T)*. Dr Douglas Bray, tada Direktor ljudskih resursa u *AT&T* kreirao je savremeni koncept centra procene u periodu od 1956. do 1960. godine, kada je više od 400 zaposlenih procenjeno u vezi velikog broja različitih poslovnih odluka. Ostvareni rezultati procene su pokazali značajnu pozitivnu korelaciju sa kasnijim učinkom ispitanika na odgovarajućim radnim mestima, što je rezultiralo povećanjima naknade, pozitivnim ocenama radnog učinka, ostvarenjima zadataka, promocijama i sl. U longitudinalom evaluacionom istraživanju koje je sredinom 1970-ih sproveo dr Bray sa dvojicom svojih kolega (dr Campbell i dr Grant), pokazalo se da je procena rukovodilaca na početku njihove karijere bila dve decenije kasnije i dalje validan prediktor njihovog dugoročnog učinka i indikator ličnih snaga i slabosti. Na taj način centar procene je pored značajne validnosti pokazao u praksi i visoku pouzdanost u industrijskom okruženju (Picardi, 2020).

Zbog toga je *AT&T* model centra procene vremenom uveden kako u privatni tako i u javni sektor poslovanja, kao i za razne organizacione potrebe koje se pored selekcije bave razvojem zaposlenih i planiranjem naslednika (Picardi, 2020). Veći poslovni sistemi, kao što su multinacionalne kompanije i vodeće konsultantske kuće, regularno koriste centar procene za zapošljavanje svojih pripravnika. Anketom je potvrđeno da 68% regrutera u SAD i Ujedinjenom Kraljevstvu koriste ovaj metod selekcije u određenom obliku prilikom zapošljavanja, promocija i identifikacije razvojnih potreba rukovodilaca (Kumar, 2023).

Mnoge konsultantske kuće i strukovna udruženja danas nude sertifikovane programe obuke procenjivača za rad u centru procene, što predstavlja dokazanu dugoročnu strategiju razvoja za svakog HR profesionalca. Međutim, specifičnost vežbi koje koristi centar procene zahteva više od jednog obučenog procenjivača što u praksi omogućava da samo mali broj organizacija, koristeći interne HR resurse, mogu samostalno da primenjuju ovu metodu selekcije. Zbog toga se neretko dešava da se čak i pojedini veliki poslovni sistemi, koji nemaju dovoljno razvijen „unutrašnji HR mišić“, okreću eksternim konsultantima sa dokazanim poslovnim iskustvom radi organizacije centra procene.

Danas, centar procene ima višestruku primenu i može da se koristi u organizacijama prilikom sledećih vidova selekcije (Thornton i Gibbons, 2009):

- eksternih tražilaca posla, kao deo procesa zapošljavanja za određene pozicije;
- zaposlenih koji predstavljaju potencijalne kandidate za rukovodeće pozicije;
- talenata koji treba da dobiju posebnu obuku;
- istaknutih zaposlenih kao deo procesa sertifikacije njihove profesionalne stručnosti;
- zaposlenih koji su u riziku od odlaska iz organizacije, prilikom planskog smanjenja radne snage (*downsizing*) i reorganizacije.

Zbog svoje prirode, centar procene je izuzetno svestran i može se primeniti kao mera kompetentnosti kandidata za novi angažman, kako na rukovodećim tako i na sledbeničkim pozicijama u organizaciji. Ipak, predstavlja profesionalno zahtevnu i skupu metodu selekcije zbog čega se u praksi ređe koristi za početničke pozicije (Thornton i Gibbons, 2009). Obično je namenjen proceni izvršnog rukovodstva (*senior level*), zatim ostalih nivoa rukovodilaca, čak i pozicija sledbenika (*non-managers*) koje su složene ili nose visoku poslovnu odgovornost (Picardi, 2020).

Savremena HR praksa, uključujući i pojedine organizacije koje posluju u našoj zemlji, poznaje još jednu primenu centra procene u selekciji posebne kategorije kandidata. Radi se o programima *mladih talenata*, kao obliku profesionalnog usavršavanja početnika kroz radnu praksu u organizaciji, koji je detaljno opisan u jednom od prethodnih poglavlja ove knjige. Ideja je da se od velike grupe mladih koji se svake godine javljaju na konkurse odaberu kandidati sa izraženim potencijalom i adekvatnim ličnim osobinama za datu organizaciju. Centar procene koji koristi nekoliko sukcesivnih tehnika ovde se pokazao pouzdanim prediktorom budućeg poslovnog uspeha kandidata kojima se na kraju programa može ponuditi zaposlenje. Obzirom da se na ovaj način zapošljava oko 60% učesnika raznih programa talenata (Dessler, 2020) koji predstavljaju VIP zaposlene često sa ubrzanim profesionalnim razvojem ka višim pozicijama, ne može se potceniti značaj koji predstavlja ovaj metod selekcije. Dosadašnja istraživanja i praksa su pokazali da je centar procene adekvatan, pravedan, zakonski odbranljiv i prihvatljiv za kandidate i poslodavce, kao metod selekcije koji je se može primeniti za široku lepezu poslova u svim industrijama (Thornton i Gibbons, 2009).

7.3.1. Struktura centra procene

Logistika predstavlja jedan od kritičnih faktora koji utiču na uspešnost centra procene. Vreme trajanja se kreće od jednog do više dana, kako u zavisnosti od broja primenjenih tehnika (vežbi simulacije) tako i od broja kandidata koji učestvuju, broja i obučenosti procenitelja potrebnih za svaku vežbu i dostupnosti i adekvatnosti fizičkog prostora u kome se održava centar procene (Picardi, 2020).

Ukoliko se centar procene organizuje kao zaseban korak u okviru procesa selekcije i za celokupnu grupu kandidata (npr. potencijalnih mladih talenata), onda se vežbe simulacije, koje su eliminacionog tipa, uvek provode sledećim redosledom:

Grupna diskusija bez vođe → Iz korpe → Igranje uloga

Na ovaj način centar procene deluje kao trostruki „filter“, gde svaka vežba procenjuje neke druge dimenzije sposobnosti, tako da samo mali broj kandidata uspeva da „prođe“ i plasira se za sledeći korak u procesu selekcije, što je obično završni intervju (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Ukoliko imamo sve potrebne uslove za održavanje centra procene, najvažnija mera uspeha predstavlja dostupno vreme. Dnevna agenda aktivnosti mora pored pravilne procene vremena neophodnog za održavanje svake planirane vežbe uzeti u obzir i vreme potrebno za premeštanje ljudi i opreme u objektu kao i obavezne pauze. Izrazita vernost vežbi (*high fidelity*) i neprekidna interaktivnost procenitelja sa mnogobrojnim kandidatima i u različitim situacijama predstavlja izuzetno ispljujući zadatak. Centar procene često traje više sati dnevno i više dana zaredom u nedelji – u takvim situacijama je neophodno odmoriti um i telo dovoljno dugim i učestalim pauzama, kao i dostupnim osveženjem (obrok, voda, sokovi, topli napitci, voće, itd). Ukoliko kandidati provode više sati u vežbama simulacije tokom dana, potrebno je i njima obezbediti osveženje a pre svega tačnu informaciju o rasporedu i tipu njihovog angažmana (dnevna agenda). Mali gest koji govori puno o potencijalnom poslodavcu. Zapamtite, HR funkcija je prvo i najvažnije ogledalo organizacije prilikom zapošljavanja!

7.3.2. Dimenzije procene kandidata

Sistematičnost u vođenju centra procene podrazumeva precizno definisane dimenzije procene – lične sposobnosti koje kandidati moraju imati za uspešno obavljanje posla. Zbog toga se ove mere uspeha često nazivaju i dimenzijama učinka (*performance dimensions*), (Picardi, 2020).

Postoji bitna razlika u spektru dimenzija procene, u zavisnosti od ciljne grupe kandidata koji se procenjuju. Dve su mogućnosti:

- Ukoliko se procenjuju tražioci posla ili postojeći zaposleni, dimenzije se kreiraju na osnovu opisa posla za dato radno mesto/projekat. Mogu se prikazivati: a) zbirno, u vidu liste za svako radno mesto ili b) podeljeno na osnovnih sposobnosti (*core competencies*) koje su opšteg tipa i ne zavise od prirode posla

i tehničkih sposobnosti (*technical competencies*) koje predstavljaju profesionalnu stručnost za dato radno mesto. Ovo prvenstveno zavisi od sistematizacije radnih mesta i modela sposobnosti (*competency model*) koje je usvojila organizacija.

- Ukoliko procenjujemo mlade talente ili pripravnike, koji će tek nakon završetka programa ili probnog rada koji sprovode u raznim organizacionim jedinicama biti raspoređeni na odgovarajuća radna mesta, dimenzije procene su bazirane uglavnom na osnovnim sposobnostima koje se zahtevaju na budućim pozicijama ovih mladih ljudi.

Šta god da je slučaj, centar procene zahteva ozbiljnu pripremu jer je uspešnost ove metode selekcije zasnovana prvenstveno na pojedinačnom i grupnom rešavanju problema koji zahtevaju posedovanje posebnih ličnih sposobnosti kandidata u simuliranoj (i veoma intenzivnoj) poslovnoj situaciji.

Prema tome, identifikacija dimenzija učinka je bazirana na sposobnostima koje su relevantne za uspešno obavljanje određenog posla, kao proizvod adekvatne analize posla. Ovde je bitno mapirati samo ključne sposobnosti koje su od najvećeg značaja, a ne sve što se može uzeti u obzir za dato radno mesto jer tada analiza ne bi bila izvodljiva u smislu dostupnih resursa kao što su HR procenitelji i vreme (Kumar, 2023).

Dimenzije procene moraju biti jasno navedene za svaku vežbu simulacije. Mnoge od njih se mogu primeniti u proceni kandidata za više različitih poslova/uloga tako da, kada se jednom precizno definišu, mogu da se upotrebe u različitim situacijama ali uglavnom na istom hijerarhijskom nivou. Ovde je potrebno znati da ista dimenzija (sposobnost) zahteva različite opise u zavisnosti od pozicije u organizacionoj strukturi. Na primer, ukoliko procenjujemo sposobnost *izgradnje efektivnih odnosa* u sektoru prodaje, zahtevi radnog mesta se bitno razlikuju između terenskog komercijaliste koji to koristi u operativnom radu sa klijentima na mestu prodaje (vlasinicima ili rukovodiocima objekata) i komercijalnog direktora koji gradi odnose na stratezijskom nivou sa svim interesnim stranama kao što su izvršno rukovodstvo klijenata, lanci prodaje, dobavljači, zatim investitori, partneri, Vlada i društvena zajednica. Ovo je dobro poznato obučanim analitičarima posla, koristi se prilikom izrade opisa poslova i karijernog puta zaposlenih i predstavlja kritičan faktor prilikom pripreme dimenzija učinka za dato radno mesto/ulogu u odnosu na ciljnu grupu kandidata.

Pored navedenog, preporučuje se da svaka lista sa dimenzijama učinka koju koriste procenjivači na vežbama ima 2-3 opisa tipičnog adekvatnog (efektivnog) kao i neadekvatnog (neefektivnog) ponašanja koje mogu ispoljiti kandidati. Razlog je opravdan – prilikom izvođenja simulacija, pogotovo tokom grupnog rada i sa ograničenjem dostupnog vremena, stvari se odvijaju munevitom brzinom. Zbog objektivnosti procesa preporučljivo je da procenjivači mogu brzo da označe uočeno ponašanje za određenog kandidata umesto da to opisuju svojim rečima i tako previde ili pogrešno kategorišu ponašanja drugih kandidata koja se ispoljavaju u tom trenutku. Drugi razlog je da ovako definisane dimenzije mogu objektivno da se porede na isti način kroz uočena ponašanja kandidata, bez obzira na vreme održavanja centra procene. Ovo je veoma važno jer se npr. dešava da se za programe talenata koji najčešće primaju do 20 mladih u jednoj generaciji prijavi više stotina

kandidata koji zadovoljavaju uslove konkursa. Tada centar procene traje nedeljama i zbog toga mora postojati detaljna i uporediva evidencija o proceni (*track record*) kako bi ovaj metod selekcije ispunio svoju osnovnu svrhu – visoku validnost i pouzdanost!

Kao što smo napomenuli, izbor dimenzija procene zavisi od više faktora i zahteva skrojen-po-meri pristup za svako rano mesto/ulogu. Na primer, tipične dimenzije koje se mogu koristiti za procenu ličnih sposobnosti kandidata prikazane su zbirno u tabeli 9.

Tabela 9. Primer dimenzija učinka koje se mogu procenjivati pomoću centra procene

Dimenzije učinka		
Analitičnost	Empatija	Planiranje i organizovanje
Komunikacija	Inicijativa	Prezentovanje
Kreativnost i inovativnost	Integritet / Etika	Određivanje prioriteta
Upravljanje krizama	Interpersonalna efektivnost	Rešavanje problema
Krtitičko razmišljanje	Liderstvo	Tolerantnost na stres
Donošenje odluka	Pregovaranje	Timski rad / Saradljivost
Fokus na detalje	Ubedljivost	Upravljanje vremenom

Izvor: Picardi (2020)

Kao rezime ove sekcije, postavlja se pitanje – koji je to optimalan broj dimenzija koje treba adresovati u okviru centra procene? Picardi (2020) navodi da centar procene u proseku adresuje 10-11 dimenzija učinka i da istraživanja pokazuju veću validnost ukoliko se procenjuje manji broj dimenzija. Kao zaključak, ona daje preporuku da svaka vežba simulacije treba da ima definisane jednu ključnu i nekoliko pomoćnih dimenzija, koje su uzajamno integrisane. Ovaj pristup se poklapa sa mojim iskustvom u vođenju centra procene zbog čega se uslovno može prihvatiti kao „zlatni standard“ po pitanju broja dimenzija koje se procenjuju. Potrebno je sprovesti i publikovati još istraživanja koja bi definisala univerzalne dimenzije (lične sposobnosti kandidata) neophodne za procenu ovom metodom selekcije, kao i ključne opise ponašanja kojima se ispoljavaju, kako bi to postalo javno dostupno svim HR profesionalcima u akademiji i praksi.

7.3.3. Procenjivači centra procene

Stručnost procenjivača je od najveće važnosti kada je u pitanju ljudski resurs centra procene. Pogrešna procena može da uslovi neadekvatan ishod selekcije, kako za organizaciju tako i za kandidata. Ovo se prvenstveno odnosi na sposobnost procenjivača da stručno vode sve vežbe centra procene i objektivno analiziraju ponašanja kandidata (Kumar, 2023). Obzirom da je procena dimenzija učinka bazirana na ispoljenom ponašanju kandidata tokom vežbi simulacije, razvojni proces ovih dimenzija se može uporediti sa razvojem formi ocene radnog učinka (*performance appraisal*) koje su bazirane na ponašanju zaposlenih u organizaciji i obuhvataju naredna četiri koraka (Spector, 2021):

- obaviti analizu posla definisanjem dimenzija posla;
- razviti opise za efektivni i neefektivni radni učinak;
- panel eksperata pretvara opise ponašanja u dimenzije posla;
- isti panel eksperata potom ocenjuje efektivnost opisa poslova.

Pored navednog, isti autor opisuje moguću pristrasnost i greške procenjivača koje se mogu javiti prilikom redovne ocene radnog učinka zaposlenih o organizacijama, jer je nesavršenost u prirodi ljudskog rasuđivanja. Ove greške vremenom postaju obrazac ocenjivanja i mogu biti:

- *Halo greške (halo errors)*. Procenjivač daje iste ocene za sve dimenzije procene što ukazuje da: a) ne razlikuje dimenzije (ocena kao opšti utisak o kandidatu) ili b) učinak zaposlenog je zaista na tom nivou („pravi“ halo).
- *Distributivne greške (distributional errors)*. Procenjivač svakom zaposlenom daje iste ocene, sa tri moguća ishoda: a) visoke ocene (na povoljnom delu skale); b) niske ocene (na nepovoljnom delu skale) i c) srednje ocene (u sredini skale, prosek).
- *Raspoloženje procenjivača (mood of the rater)*. Praksa je pokazala da su neraspoloženi procenjivači precizniji i da prave manje „halo“ grešaka, kao rezultat boljeg procesovanja informacija kada nisu dobre volje.

Dva pristupa su razvijena kako bi se prevazišle ove greške u ocenjivanju. Jedan način je da se dizajniraju bolje forme ocene radnog učinka koje će umanjiti ove probleme. Drugi način podrazumeva stručnu obuku procenjivača, radi usklađivanja načina ocenjivanja što se u praksi pokazalo daleko značajnijim činiocem (Spector, 2021).

Ukoliko se ovaj koncept primeni na obuku procenjivača angažovanih za vođenje centra procene, oni moraju biti temeljno obučeni, kako u pogledu kriterijuma vođenja vežbi tako i u pogledu načina ocenjivanja kandidata. Zbog toga, stručna obuka procenjivača treba da se sastoji od sledećih elemenata (Picardi, 2020):

- uvid u osobenosti radnog mesta kroz proučavanje opisa datog posla;
- definisanje dimenzija učinka, uključujući opise ponašanja (*frame-of-reference-training*);
- pregled procesa centra procene: agenda, vremenski okvir, lokacija;

- opis merenja dimenzija učinka: kriterijumi procene, skala ocenjivanja i forme procene;
- uputstvo za procenu kandidata: kako uočiti, beležiti i oceniti ispoljena ponašanja, ostvarenja i odgovore;
- uputstvo za proces grupne procene koju obavlja više procenjivača;
- pregled načina na koji se svi kandidati obaveštavaju o rezultatima procene, kao i daljim koracima za one kandidate koji su „prošli“ centar procene.

7.3.4. Pravni i etički izazovi centra procene

Pored očiglednih prednosti koje pruža, centar procene nosi i određene izazove kojih moramo biti uvek svesni kada koristimo ovu metodu selekcije. Kontoverze koje postoje u vezi centra procene tiču se sledećeg: a) koje dimenzije je ključno proceniti za dato radno mesto; b) kako eliminisati uticaj pretvaranja i pokušaja impresioniranja procenjivača od strane kandidata; c) do koje mere dimenzije procene mogu da budu očigledne kandidatima; d) koji je najbolji način da se po završetku centra procene integrišu zapažanja i ocene date od strane većeg broja procenjivača tokom više vežbi (Thornton i Gibbons, 2009).

Praksa takođe pokazuje da centar procene teži da favorizuje kandidate sa jakim interpersonalnim veštinama i izraženom sposobnošću uticaja na druge. Zbog toga je, pored svega do sada navedenog, od velike važnosti valjano kreiranje vežbi kojima se procenjuju različite dimenzije učinka čime se dobija celokupna slika zahteva ličnih osobina za dato radno mesto. Bilo je slučajeva da se u *grupnoj diskusiji bez vođe* (kao prvoj vežbi) nametne asertivna i komunikativna osoba, fokusirana na ostvarenje i sa izraženim liderskim sposobnostima. Međutim, na sledećoj vežbi *iz korpe* gde je pored prezentovanja i snalažljivosti procenjivano upravljanje vremenom pod stresom i analitičnost, osoba koja nije bila dovoljno svestrana da odgovori svim ovim zahtevima ličnih osobina bila je eliminisana.

Kako bi se osigurala standardizacija centra procene, radna grupa sastavljena od renomiranih istraživača, psihometričara i HR specijalista razvili su još sredinom 1970-ih godina smernice razvoja i primene centra procene, pod nazivom *International Taskforce on Assessment Center Guidelines*. Od tada, ovaj resurs organizacijama obezbeđuje potrebnu stručnost, oruđa, tehnike i strukturu dizajna kako bi centar procene mogao da se vodi objektivnošću, integritetom, preciznošću interpretacije rezultata i donošenjem odluka u vezi kandidata koje su utemeljene na transparentnosti, pravičnosti i pravnoj usklađenosti. Tokom decenija od svog nastanka, smernice se neprestano razvijaju i dopunjuju u svetlu aktuelnih društvenih, ekonomskih i tehnoloških promena u svetu. Pored toga, ovim smernicama se organizacijama daje i preporuka *strukture centra procene* kroz sledeće ključne elemente (Picardi, 2020):

- sistematska analiza posla kako bi se ustanovili konstrukti relevantnog ponašanja za dati posao;
- kategorizacija ponašanja (bihejvioralna klasifikacija);
- višestruke komponente centra procene;
- veze između konstrukta ponašanja i elemenata centra procene;
- vežbe simulacije;
- procenjivači;
- obuka procenjivača;
- uočavanje i ocenjivanje ponašanja kandidata;
- objedinjavanje svih podataka;
- standardizacija.

Međutim, različiti autori se slažu da je, pored odsustva obučениh procenjivača i utrošenog vremena, cena koštanja bitan ograničavajući faktor upotrebe centra procene u procesu selekcije (Kumar, 2023; Picardi, 2020). Jedna analiza navodi da primena centra procene iznosi oko 40.000 USD, što se smatra opravdanim ukoliko se izborom kandidata za to upražnjeno radno mesto ostvaruje dugoročna profitabilnost, operativna efikasnost, dobro poslovno odlučivanje i pažljivo preuzimanje rizika jer to zajedno rezultira neuporedivo većom zaradom za samu organizaciju (Picardi, 2020). Međutim, ukoliko se to uporedi sa finansijskim rizikom za organizaciju prilikom zapošljavanja neadekvatnog kandidata iznosi oko 50.000 USD (Dessler, 2020), cena koštanja centra procene predstavlja samo mali deo investicije u apsolutno najvažniju vrednost svake organizacije – kvalitetan ljudski kapital. Zaista, ukoliko je centar procene dizajniran i koordiniran kao strategijsko oruđe, ne mora biti skuplji ili dugotrajniji od ostalih metoda selekcije (Picardi, 2020). Upravo je nedostatak svesti o korisnosti centra procene u poređenju sa ostalim metodama selekcije jedan od razloga relativno ograničene globalne upotrebe. U tom smislu, ključna je uloga HR profesionalaca kao strategijskih partnera unutar organizacija radi promovisanju efektivnosti i dobijanja podrške od izvršnog rukovodstva za veću upotrebu centra procene u procesu selekcije (Kumar, 2023).

7.3.5. Grupna diskusija bez vođe (*leaderless group discussion*)

Predstavlja *grupnu vežbu* koja se zbog sledećih razloga obično koristi na samom početku centra procene.

- Današnje poslovanje zahteva visok stepen koordinacije ljudi i timova, zbog čega su lične sposobnosti rada u timu „pod obavezno“ (*must*), koje mora ispoljiti svaki kandidat koji učestvuje o ovoj vežbi¹⁶. Stoga, grupna vežba u kojoj nije određen rukovodilac predstavlja idealno spoljašnje okruženje.
- Svaka vežba simulacije okuplja grupu kandidata u trajanju od jednog sata, što predstavlja efikasnu meru za eliminaciju svih neadekvatnih kandidata na samom početku centra procene (tzv. prvi „filter“). Na taj način se omogućava rad sa optimalnim brojem kandidata u narednim (pojedinačnim) vežbama, koje zahtevaju mnogo veći utrošak vremena i organizacionih resursa po svakom kandidatu.

Grupna diskusija bez vođe simulira poslovnu situaciju (studiju slučaja) kroz grupni rad koji je vremenski ograničen. Grupa koja broji do 8 kandidata radi u zajedničkoj prostoriji (obično učionici ili sali za sastanke) kako bi zajednički rešili dati zadatak. Kandidati ne dobijaju tehničke instrukcije za rešavanje problema niti zvanično dodeljenu ulogu vođe. Dimenzije učinka kandidata koje se procenjuju ovom vežbom zavise od prirode poslova za koje se vrši selekcija kandidata, ali se može reći da su to najčešće: *liderstvo, komunikacija, timski rad, analitičnost i orijentacija na posao (postizanje cilja)*.

Vežba može da se organizuje na više načina, u zavisnosti od zadatka, što je određeno dimenzijama učinka koje se procenjuju. Ukoliko je potrebno da se od samog početka uspostavi grupno rešavanje zadatka bez pojedinačnog promišljanja, kandidati neposredno nakon predstavljanja zadatka i pravila rada od strane procenitelja pristupaju zajedničkom rešavanju. U ovoj situaciji potrebno je od dodatne tehničke opreme imati tablu ili projektor u prostoriji za rad, kako bi se jasno prikazao zadatak i omogućilo kandidatima da kroz grupnu diskusiju uspostave neophodnu interakciju i time iskažu lične osobine od interesa za procenu.

Ukoliko ova vežba zahteva pojedinačno sagledavanje zadatka i razradu sopstvenog predloga rešenja pre nego što otpočne grupna diskusija, onda se sastoji od dva dela. U prvom delu jedan od procenitelja objašnjava zadatak, pravila ponašanja i agendu celokupne vežbe. Pritom se svakom kandidatu daje odštampani zadatak na listu papira sa olovkom i naznakom vremenskog roka za samostalno rešenje (obično do 15 minuta). Tokom ove faze rada nema uzajamnog dogovaranja niti telefoniranja trećem licu, ali se kandidatima može ostaviti mogućnost da pretražuju internet kao pomoć u realizaciji zadatka. Razlog za to je prost. U ovom delu vežbe kandidati treba da se fokusiraju na kreiranje najboljeg rešenja, samostalno, kao student na usmenom ispitu koji na izvučena pitanja piše svoj koncept odgovora.

16 Postoje poslovi koji za uspešno obavljanje ne zahtevaju izraženu društvenu (timsku) interakciju, kao što su računovođa, tehnički pisac, analitičar podataka, geodeta, aktuar osiguravajućeg društva, vozač kamiona, softverski inženjer, itd (Birt, 2024). Prilikom selekcije kandidata za ova radna mesta, svakako se neće koristiti vežba grupne diskusije bez vođe jer ne postoji opravdanost za njeno korišćenje.

Oni se time stimulišu na rešavanje problema svojim načinom i u okviru lične komfor-zone, jer će i ovako u narednom delu vežbe to moći da koriste samo kao koncept u interakciji sa ostalim članovima grupe. Dakle, kao i tokom polaganja ispita – to što je student napisao kratak opis odgovora na dobijeni zadatak ne donosi ocenu na ispitu, već samo ono što je iskazao usmenim odgovaranjem. Međutim, promišljanje i pisanje koncepta mu je omogućilo da se opusti kroz fokus na rešavanje zadatka i bez vremenske tenzije, čime eliminiše moguću tremu ili brzopletost. Prema tome, ako želimo da uočimo realne potencijale kandidata moramo im obezbediti zahtevne ali podržavajuće uslove da bi ih ispoljili.

Po isteku vremena predviđenom za prvi deo vežbe, isti procenitelj najavljuje nastavak rada na zadatku, ali kroz grupnu diskusiju, bez dodeljene uloge vođe i sa vremenskim rokom koji je predviđen za završetak vežbe (obično 30-45 minuta). Kandidati počinju da se samoorganizuju – iznose svoje stavove i međusobnom diskusijom pokušavaju da nađu najbolje rešenje. Odmah počinju da se izdvajaju lideri i integratori rada grupe koji postojano rade na zajedničkom rešenju često animirajući ostale članove, zatim „posmatrači“ koji se uključuju samo kada ih neko prozove i najčešće daju podršku onima sa kojima dele stavove, ali i „kočničari“ koji vuku u svoju stranu i spremni su da se ličnim argumentima suprotstavljaju ostatku grupe bez obzira na ishod. Važno je napomenuti da ukoliko postoje „kočničari“ u grupi, kandidati sa izraženim fokusom na postignuće i liderstvom (što su uglavnom dimenzije procene u ovoj vežbi) morali bi da ih umire i usmere grupu ka konstruktivnom dijalogu i rešenju. U suprotnom, „kočničari“ pored sebe mogu da eliminišu i ostatak kandidata u grupi.

Međutim, u ovom delu vežbe do izražaja dolaze i oni koji se pretvaraju (nose masku) ili pokušavaju da impresioniraju procenjivače svojim interpersonalnim veštinama. Oni se prepoznaju po nastupu koji neodoljivo podseća na prozaične političke debate – uzimaju što veći vremenski interval nastupa u kome često drže monologe ili nameću svoje stavove koristeći sposobnost uticaja na druge (posebno na čutljive). U njihovim predlozima često nema supstance jer je bitnije reći što više i izražajnije kako bi se ostavio upečatljiv utisak, ne uključuju u diskusiju one sa kojima se ne slažu ili ne uzimaju u obzir njihove predloge rešenja.

Iskusan procenjivač mora biti sposoban da prepozna sva ovakva ponašanja i objektivno ih oceni. Zbog toga ovu vežbu simulacije moraju da vode dvoje obučanih procenitelja, od kojih je barem jedna osoba sa velikim iskustvom, često u ulozi mentora druge osobe. Jedno od njih je moderator (obično iskusnija osoba), koji najavljuje svaki deo vežbe, objašnjava zadatak i pravila rada. Van toga, oboje procenitelja uopšte ne komuniciraju sa kandidatima i moraju biti prisutni u prostoriji za rad tokom čitavog trajanja ove vežbe. Neophodno je da sede razdvojeno kako bi mogli samostalno da procenjuju kandidate i po obodu prostorije kako bi imali što bolji pregled svih kandidata koji su smešteni na sredini prostorije (obično za jednim većim stolom). Svo vreme trajanja vežbe, posmatrači nemo beleže i ocenjuju kandidate koristeći listu dimenzija učinka sa opisima ključnih efektivnih i neefektivnih ponašanja. Neposredno pred istek predviđenog vremena (npr. 2-5 minuta do kraja) procenjivač-moderator upozorava kandidate na završetak vežbe kako bi rezimirali i predstavili svoje zajedničko rešenje.

Nakon isteka vremena za vežbu, procenjivač-moderator se zahvaljuje svim učesnicima. Po njihovom odlasku procenjivači treba da sumiraju svoje beleške i ocene za svakog kandidata ponaosob. Rad u paru omogućava da se utisci nadopunjuju i kritički diskutuje svaki detalj ponašanja uočen tokom oba dela vežbe. Procenjivači moraju da postignu saglasje po pitanju svakog kandidata koji je ispoljio potrebne dimenzije učinka i to obrazlože pisanim putem, sa prilogom ocenjenih lista dimenzija svih kandidata u grupi. Ukoliko nema saglasja, tj. ako postoji i najmanja sumnja od strane jednog procenitelja, taj kandidat ne prolazi u naredni krug centra procene. Ipak, postoji još jedna mera predostrožnosti koja se može upotrebiti u ovakvim situacijama. Video-nadzor koji postoji u mnogim organizacijama daje mogućnost procenjivačima da ponovo pregledaju grupni rad (čak i po završetku svih vežbi centra procene tog dana) i utvrde kritične navode u vezi pogodnosti spornog kandidata. Po mišljenju pravnika, ovakav način korišćenja video-nadzora nije u suprotnosti sa odredbama Zakona zaštite podataka o ličnosti ukoliko su kandidati pre početka selekcije upoznati da će biti snimani i pritom su dali svoj pristanak (Poslovi Infostud, 2024).

Na samom kraju, moramo da se pitamo na koji način se očekuje da kandidati odgovore na zadatak u ovoj vežbi? To prvenstveno zavisi od koncepta simulacije i ovde se mogu izdvojiti dva logička modela.

- Ukoliko je cilj da grupa predloži rešenje koje će biti poslovno opravdano, dakle u funkciji *tačnog rešavanja problema*, tada se pored pojedinačnih dimenzija učinka ocenjuje i učinak grupe. To znači, da čak ako su svi kandidati ispoljili potreban nivo ličnih sposobnosti i radili kao pravi tim, ukoliko njihov predlog zajedničkog rešenja ne zadovoljava poslovni kriterijum cela grupa će biti eliminisana.
- Drugi model podrazumeva da je predloženo poslovno rešenje samo u funkciji *dinamike grupnog rada* koja treba da pokaže prave dimenzije učinka svakog kandidata. Dakle, učinak rada grupe nije kriterijum procene, tako da kandidati sa traženim ličnim osobinama mogu proći u naredni krug centra procene čak i ako grupa nema zadovoljavajući predlog rešenja. Suština je što kandidati to ne znaju i trudiće se svim silama da dođu do rešenja koje daje najbolji poslovni rezultat, pri čemu će svako od njih moći da iskaže svoje lične sposobnosti.

Pored svega navednog, kroz dosadašnje iskustvo u vođenju centra procene primetio sam još jednu crtu grupnog rada kandidata u našoj zemlji. Često se radi stihijski, bez ikakvog planiranja (npr. ukoliko od početka nema sukobljavanja stavova) i diskusija manje-više podseća na ćaskanje u vezi zajedničkog projekta. Kako vreme odmiče najodgovorniji počinju ubrzano da usklađuju rad grupe u želji da se nađe najbolje moguće rešenje. Kada procenitelj obznani da je grupi ostalo još samo nekoliko minuta do kraja vežbe i da treba da sumiraju zajednički predlog rešenja koje će potom prezentovati, dolazi do "proloma oblaka". Energija počinje da iskri u svakom nastupu kandidata, ubrzano se sastavlja predlog rešenja, dele se uloge ko će, šta i kako da kaže u nastupu (iako npr. u agendi vežbe nije naznačeno da postoji vreme za prezentovanje), čak se aktiviraju i do tada uspavani „posmatrači“ kako bi doprineli ishodu rada grupe. Drugim rečima, u ovakvim situacijama padaju sve maske formalizma i kandidati pokazuju svoje pravo ponašanje u rešavanju zadatka. Naravno, pod uvek budnim okom procenjivača!

7.3.6. Iz korpe (*in-basket/tray*)

Predstavlja *pojedinačnu vežbu* koja se obično koristi nakon grupne diskusije bez vođe. Izuzetak je ukoliko organizacija nema profesionalni resurs za vođenje grupnih vežbi centra procene ili se centar procene koristi samo za specifične pozicije koje zahtevaju upravo lične sposobnosti kandidata koje procenjuje ova vežba. Ovde je potrebno podvući nešto što smo već napomenuli kod opisa prethodne vežbe – iz korpe je veoma zahtevna po pitanju resursa, pogotovu vremena, jer se radi pojedinačno sa svakim odabranim kandidatom i procenjuje se nekoliko dimenzija učinka zbog čega ova vežba može imati više od jednog zadatka. Upravo zato se ne može organizovati za veliki broj kandidata i obično joj prethodi neka druga tehnika/metoda selekcije kojom će se optimizovati broj odabranih učesnika.

Iz korpe je vežba koja simulira problematičnu situaciju kroz individualni rad, koji je vremenski ograničen i može se organizovati na dva načina.

- Kandidat samostalno rešava zadatak na osnovu opisa problema, dostupnih materijala za izradu i vremenskog roka koje dobija od procenjivača. Dimenzije učinka koje se procenjuju vezane su isključivo za problematičnu situaciju koju je potrebno adresovati. Nakon isteka vremenskog roka, kandidat u usmenom razgovoru „brani“ svoje rešenje pred procenjivačima, što može imati formu mini-intervjua samo na datu temu.
- Prvi deo vežbe je isti kao i kod prethodnog načina izvođenja – kandidat od procenitelja dobija uputstvo, radne materijale i vremenski rok da samostalno reši problem. Po isteku vremena, procenjivači se usmeno upoznaju sa rešenjem kandidata i ako ocene da je odgovorio zahtevu ostavljaju računar sa propozicijom za drugi deo vežbe. Kandidat je dužan da za veoma kratko vreme kreira PowerPoint prezentaciju sa opisom svog rešenja koje će izlagati „izvršnom rukovodstvu“ ili „klijentima“. Po povratku, procenjivači igraju uloge rukovodilaca/klijenata, ponekad u formi „dobar/zao policajac“ gde je jedan je dobronameran i popustljiv a drugi oštar i zahtevan. Kandidat mora da prevaziđe sve ove barijere radeći pod pritiskom i da uspešno „proda“ svoje rešenje obojici procenjivača kako bi se plasirao u naredni krug centra procene.

Najvažniji element ove vežbe (kao i čitavog centra procene) je vernost simulacije za sve dimenzije učinka kandidata koje su od interesa za proces selekcije. To su obično *postavljanje prioriteta, upravljanje vremenom, rešavanje problema pod stresom* i (kod drugog načina organizovanja vežbe) *sposobnost prezentovanja*. U skladu sa tim se kreira situacija koja ima sledeći koncept:

U prvom delu vežbe kandidat „iz korpe/sa poslužavnika“ dobija pregršt dokumenata kao što su e-mejlovi, ugovori, izveštaji, katalozi, itd. Procenitelj-moderator objašnjava zadatak, pravila ponašanja, daje vremenski rok za izradu rešenja (obično do 30 minuta) i odlazi iz prostorije. Kao i kod prethodne vežbe, nije dozvoljeno telefoniranje trećem licu, ali je moguće pretraživanje interneta ukoliko kandidat smatra da je to od pomoći za realizaciju zadatka. Svo vreme, u prostoriji za rad je uključen video-nadzor kojim se kontroliše poštovanje datih pravila ponašanja od strane kandidata.

Otežavajuću okolnost predstavlja činjenica da je: a) većina dokumenata potpuno nebitna spram zadatka koji je postavljen pred kandidata i b) potrebno je mnogo više vremena od dodeljenog da bi se u potpunosti pročitao i analizirao svaki postojeći dokument. Drugim rečima, već na samom početku zadatak deluje kao „nemoguća misija“, što trenutno podiže tenziju i značajno povećava ulog za nalaženje ispravnog poslovnog rešenja. Na taj način, kandidat je prisiljen da:

- pravilno postavi prioritete dajući prednost isključivo dokumentima koja sadrže relevantne informacije potrebne za adresovanje problema;
- adekvatno reši postojeći problem radeći pod velikim pritiskom zbog prekratkog roka i mnoštva (uglavnom nebitnih) informacija sa kojima se upoznaje po prvi put.

Nakon isteka vremena od kandidata se traži da prezentuje svoje rešenje procenitelju (ili panelu). Kod prvog načina organizovanja ove vežbe, diskusija je usmena, tako da se kroz izlaganje sopstvenog rešenja i odgovore na pitanja procenitelja dobija realna slika pogodnosti kandidata spram dimenzija učinka koje se procenjuju. Po završetku vežbe i odlasku kandidata iz prostorije, procenjivači kritički sumiraju svoje beleške i ocene za svaku od dimenzija učinka i donose odluku po pitanju adekvatnosti kandidata. Kao i za sve ostale vežbe centra procene, mora postojati saglasje procenjivača da bi kandidat „prošao“ u naredni krug selekcije.

Kod drugog načina organizovanja ove vežbe, isti procenitelj koji je započeo vežbu (ili panel ako je i drugi procenitelj dostupan)¹⁷ usmeno se upoznaje se predlogom i procenjuje na osnovu kvaliteta predloga rešenja ove simulacije da li je kandidat odgovorio zahtevu vežbe. Nema daljeg dijaloga, već kandidat dobija zadatak da na računaru u novom vremenskom roku (obično do 15 minuta) svoje beleške i misli pretoči u PowerPoint prezentaciju po sopstvenom izboru, koju će prezentovati izvršnom rukovodstvu. Po isteku vremena, procenjivači se pojavljuju, ali u novim ulogama rukovodilaca ili klijenata i diskusija se pretvara u interaktivan poslovni razgovor gde je neophodno pridobiti procenjivače za svoje rešenje. Na taj način, ovaj deo vežbe iz korpe se čak može kombinovati sa narednom vežbom igranja uloga što predstavlja isplativo (*cost effective*) rešenje ukoliko se može organizovati spram dostupnih materijalnih i ljudskih resursa. „Dva u jedan“ formula, bez ugrožavanja kvaliteta ishoda centra procene!

Procenjivači pored liste dimenzija učinka sa opisima ključnih efektivnih i neefektivnih ponašanja moraju imati agendu kojom najavljuju svaki deo vežbe i opis uloga koje će odigrati sa kandidatom u završnom delu ove vežbe. Sistematsko beleženje uočenog ponašanja tokom svakog razgovora sa kandidatom i saglasje u odluci oko nastavka selekcije i u ovoj vežbi predstavljaju osnovnu funkciju procenitelja. Važno je napomenuti i to da u velikim organizacijama sa brojnom i razvijenom HR funkcijom procenjivači ne rade sve vežbe centra procene, iako se obučavaju da po potrebi zamene jedni druge. Pritom, u pojedinim vežbama mogu da učestvuju i obučeni *SME* linijski rukovodioci, posebno kada je potrebno proceniti kandidate za specijalističke ili rukovodeće pozicije koje zahtevaju visok stepen tehničke stručnosti za rad u ovim organizacionim jedinicama.

¹⁷ Zbog zahtevnosti resursa za izvođenje ove vežbe, ona se može organizovati istovremeno, za dva kandidata u različitim radnim prostorijama, tako da sa njima radi po jedan procenitelj sve do trenutka kada treba da prezentuju svoja rešenja panelu sa dvoje procenitelja, koji na osnovu toga donose odluku o ishodu ove vežbe centra procene.

Za HR funkciju to predstavlja neizmerni doprinos ostvarenju potrebne prediktivne validnosti centra procene dok za *SME* to znači priznanje njihove stručnosti i svestranosti, ali i svojevrsni signal organizacije da su oni istaknuti zaposleni ne kojima leži uspeh poslovanja sa svim pogodnostima koje iz toga mogu da proizađu – učešće u specijalnim projektima, stručne obuke šireg obima od svakodnevnog posla koji obavljaju, unapređenje ili bočno preuzimanje dodatnih zadataka i odgovornosti (uz adekvatne naknade i beneficije), itd.

7.3.7. Igranje uloga (*role play*)

Poslednja vežba centra procene ima za cilj da u potpunosti izvede kandidata iz sopstvene komfor-zone dodeljivanjem uloge u kojoj mora da reši poslovni problem u odnosu na procenjivače, koji takođe „glume“ svoje dodeljene uloge. Vežba je dizajnirana tako da ne postoji lična matrica iskustva ili pripreme koju kandidat može da koristi jer u realnom vremenu i pod pritiskom drugih aktera ove vežbe mora da reši problem koji predstavlja uobičajnu situaciju, istu onu koja se učestalo pojavljuje na radnom mestu za koje se vrši selekcija.

Ne samo po redosledu izvođenja (jer se nastavlja na prethodne dve vežbe) već i po kvalitetu selekcije, igranje uloga zaista predstavlja krunu umeća svih aktera centra procene i pouzdan „filter procene“ koji kao pod lupom pokazuje sve attribute kandidata.

Visoka realističnost (vernost simulacije) predstavlja najvažniji zalog uspeha ove vežbe koja zahteva veliku pripremu u vidu:

- *Izrade opisa zadataka.* HR osoblje zajedno sa *SME* linijskim osobljem (najčešće rukovodiocima) kreira seriju potpuno realnih i poslovno učestalih situacija koje treba rešiti ovom vežbom. Kreće se od ključnih uloga, odgovornosti i profila zaposlenog koji se regularno ispoljavaju u obavljanju zadataka na ovom radnom mestu. Za terenskog komercijalistu to su obično situacije u odnosu na klijente (spram prodajnog lanca), kolege iz iste (spram prodajne strategije) ili drugih organizacionih jedinica (spram poslovne strategije). Za inženjera proizvodne linije to je poznavanje proizvodnog procesa (spram drugih organizacionih jedinica), vođenje timova (spram zahteva u proizvodnji) ili optimizacija modela proizvodnje. Pritom, *SME* koji pomažu u izradi zadataka moraju biti osobe sa najvećim poslovnim iskustvom, sposobni da iskustveno izdvoje seriju slučajeva (scenarija) kroz koje se simulacijom najbolje može iskazati potencijal kandidata za obavljanje određenog posla. Idealno je ako su *SME* ujedno i procenitelji (panelisti) tokom vežbe igranja uloga, ali to ne mora uvek biti slučaj. Ponekad se najbolji slučajevi kreiraju u razgovoru sa iskusnim specijalistima, koji su u višegodišnjoj karijeri prošli kroz seriju angažmana u datoj organizacionoj jedinici i imaju „ptičiju perspektivu“ neophodnih zahteva raznih poslova i karakteristika osoba koje su potrebne da ih obavljaju. Oni možda ne mogu uspešno da igraju svoju ulogu kao procenitelji ali mogu nepogrešivo da opišu seriju realnih poslovnih situacija sa problematikom, načinom rešavanja i ishodima za svako radno mesto iz njihove oblasti iskustva. Njihov značaj u pripremi ove vežbe centra procene nikako se ne može potceniti.

- *Obuke procenjivača.* Nije dovoljno samo izraditi opise zadataka i to koristiti kao koncept u vežbi simulacije sa kandidatom. Igranje uloga zahteva potpuno preuzimanje sopstvene uloge koju je potrebno realno i vispreno odigrati do samog kraja, kao najbolji glumac i kritičar. Čak i kada se koristi isti slučaj (zadatak) ne postoje dve iste vežbe koje je potrebno samo ponoviti da bi se uporedili rezultati kandidata. Procenitelji moraju biti spremni na improvizaciju, naročito ako tokom igranja uloga postoji još nešto što treba „iščačkati“ u osobenostima kandidata (npr. sumnja na rigidnost ili konfliktnost osobe, dimenzija učinka koja pokazuje potencijal u drugom poslu, nelogičnost ponašanja spram deklarisanog narativa, itd). Pritom, procenitelji treba da se nadopunjuju u interakciji sa kandidatom, načelno sa podeljenim sferama procene, ali uvek spremni da to prošire spram razvoja situacije. Na primer, prilikom procene tehničke stručnosti što je načelno zaduženje *SME*, HR procenitelj uočava naznaku ili obrazac neproduktivnog ponašanja i aktivnije se uključuje u diskusiju improvizujući postojeći scenario (van postojećeg opisa) kako bi proverio postojanje potencijalno neadekvatne osobine koja može biti od interesa za selekciju. Ili, kada HR procenitelj u ulozi klijenta ne reaguje adekvatno na izazov od strane kandidata zbog čega se *SME* u ulozi rukovodioca uključuje u dijalog pre nego što kandidat na kraju dana referiše šta je uradio (npr. klijent ga je pozvao i požalio se zbog čega rukovodilac ponovo vraća kandidat na pregovore). Dakle, procenitelji moraju biti obučeni za izuzetno dinamičnu i uglavnom nepredvidivu komunikaciju sa kandidatima, ponekad i do nivoa neprijatnosti spram toga kako se razvija situacija. Ne jedanput se desilo da naizgled prijatna i ugađena osoba neprimereno reaguje kada je pritisnuta visinom uloga u kome samostalno mora da reši problem bez podrške ili pokrića od strane drugih (pojedinaца, sistema) – pritom sa klijentom koji želi da prekine svaku saradnju jer se oseća izneverenim od strane organizacije koju kandidat predstavlja. Ovo je posebno bitno za poslove iz šireg spektra uslužnih delatnosti jer u realnosti, za pravog klijenta organizacija nije ovaploćena kroz vlasnika ili generalnog direktora već kroz zaposlenog sa kojim taj klijent sarađuje na regularnom nivou. Ako tu zakaže selekcija ljudskih resursa, onda se vremenom urušava i samo poslovanje organizacije, nezvezano za reputaciju ili snagu koju ona ima na tržištu.

Postavlja se pitanje – kako obučiti procenjivače za vežbu igranja uloga? Ako izuzmeno sertifikovane programe obuke procenjivača za rad u centru procene od strane trećih lica (agencije, profesionalna udruženja), odgovor je kao i u slučaju mnogih prethodno navedenih funkcija HR profesionalaca – *mentorski rad* sa iskusnim kolegom. Primer iz ličnog iskustva može biti interesantan kada se tek postavlja ova vežba centra procene.

Kada smo pre skoro dve decenije hteli da implementiramo igranje uloga, kao vežbu simulacije u okviru završnog razgovora za posao, prvo smo krenuli od strukture i obuke potencijalnih procenjivača. Pritisak masovnog odlaska zaposlenih u prodaji koji smo zbog posledica na poslovanje prozvali „cunami“, uslovio je drastične promene koje su sprovedene u jako kratkom roku i sa ogromnim odjekom u čitavoj korporaciji. Operacija se doslovno borila za opstanak i mali tim za razvoj prodaje je bio jedina organizaciona jedinica koja je stajala na tom putu.

Razgovori sa odlazećim kolegama (*exit interviews*), fokus grupe (*focus groups*) i analiza poslovnog procesa su ukazali na niz nepravilnosti i propusta koji su usloveli toksičnu organizacionu klimu. Bilo je potrebno u najkraćem mogućem roku popuniti više desetina pozicija, od terenskog komercijaliste do regionalnog rukovodioca prodaje i to u svim regionima naše zemlje. Jedno od najvećih uzroka nezadovoljstva zaposlenih je bila disfunkcionalna selekcija i pad kvaliteta ljudskog resursa koji je zapošljavan prethodnih godina. Zbog toga su pored obaveznog psihološkog testiranja uvedena sa dva kruga razgovora za posao – prvi sa linijskim rukovodiocem u čiji tim se primaju novozaposleni i HR specijalistom za procenu (psiholog) i drugi sa HR rukovodiocem za zapošljavanje, rukovodiocem tima za razvoj ljudi u prodaji i regionalnim rukovodiocem prodaje. Svi koraci su bili eliminacionog tipa.

Kao osnova parametara selekcije uzeti su postojeći opisi poslova svih upražnjenih radnih mesta (bez obzira na nedostatke), definisana je struktura pitanja kandidatima, kreirani su u saradnji sa SME linijskim osobljem različiti slučajevi za vežbu igranja uloga i podeljene uloge u oba tima procenitelja. Pre početka serije intervjuova opredeljeni linijski i regionalni rukovodioci prodaje su mentorski instruisani u vezi njihove uloge procenjivača (u datoj situaciji nije bilo vremena za standardnu obuku). Time je u potpunosti promenjena dotadašnja procedura zapošljavanja prodajnog osoblja koja je trebala u kratkom roku da izdrži nemilosrdan test provere *in vivo*, sa stotinama prijavljenih kandidata koji su prema svojim osnovnim kvalifikacijama odgovarali uslovima konkursa.

U prvom razgovoru za posao proveravane su tehničke sposobnosti i opšte osobine od interesa za poslovanje, što je omogućeno kvalitativnom procenom kao i unutrašnjim osećajem „iz stomaka“ kada je u pitanju rad u datom prodajnom timu, o čemu je pisao i Welch (2005). Zbog toga je ispred HR sektora procenu vodio psiholog, dok se linijski rukovodilac prodaje nadovezivao sa specifičnim pitanjima tehničkog karaktera i objašnjenjem budućih uloga i odgovornosti. U završnom razgovoru za posao procenjivani su motivisanost kandidata (uključujući i poznavanje poslovanja organizacije), sposobnost rada u timu i sa klijentima, liderstvo i fokus na ostvarivanje zadataka. Za svakog kandidata je planiran vremenski okvir završnog razgovora od jednog sata, s tim što je polovina tog vremena bila posvećena vežbi igranja uloga. Rukovodioci razvoja ljudi i prodaje su obično igrali uloge klijenta („loš policajac“) i supervizora prodaje („dobar policajac“) dok je HR rukovodilac za zapošljavanje pokrивao sporedne uloge (kolege, direktora, vlasnika, itd), beležio tok procene i uključivao se radi detaljnije procene određenih ponašanja. Na početku, igranje uloga je bila novina za sve paneliste ali su visok kvalitet slučajeva simulacije i izražena sposobnost improvizacije i komunikativnost panelista usloveli da su se timovi veoma brzo „uigrali“ u svojim ulogama i tu je počela magija. Kad god bi zbog poslovnih obaveza to bilo moguće, linijski rukovodioci su pozivani da pored svojih prisustvuju i završnim razgovorima za posao, radi dodatne obuke u vođenju vežbe igranja uloga i procenjivanju kandidata.

Nakon što je popunjeno više desetina pozicija, praćena je prediktivna validnost novozaposlenih i utvrđeno da je ovakva selekcija potpuno promenila kvalitet ljudskog resursa u prodaji. Odliv zaposlenih je naredne godine smanjen na minimum, a rezultat prodaje i posvećenost zaposlenih su dostigli istorijski maksimum operacije, što je pored redizajnirane selekcije bilo uslovljeno i nizom krupnih organizacionih promena. Shvaćeno je da organizacija ima „keca u rukavu“ kada je u pitanju nova procedura zapošljavanja i sada se pristupilo sistematskom reorganizovanju procesa selekcije u celoj operaciji. To je podrazumevalo: a) preradu i sistematizaciju opisa poslova uključujući i karijerni put zaposlenih, b) kategorizaciju obaveznih koraka selekcije (uključujući sve tri vežbe centra procene) sa svim potrebnim materijalnim i ljudskim resursima za rad, c) obuku procenjivača (HR i linijsko osoblje) i kreiranje uigranih timova i d) procenu kvaliteta rada celokupnog osoblja angažovanog u procesu selekcije, kroz postavku i praćenje KPI za sve poslovne zadatke koje obavljaju.

Kada je u pitanju primena vežbe igranja uloga u procesu selekcije, postoji još nekoliko važnih osobenosti kojih moramo biti svesni.

- Tamo gde za to postoje profesionalni resursi, igranje uloga se redovno primenjuje za rukovodeće ili specijalističke pozicije koje zahtevaju visoku stručnost i odgovornost (doprinos poslovanju) koji su neophodni za dato radno mesto.
- Često se u organizacijama primenjuje i za popunjavanje nižih pozicija i to prvenstveno za selekciju uslužnog osoblja koje ima svakodnevni kontakt sa klijentima.
- Bez obzira na stepen vernosti simulacije i ciljeve selekcije, uvek se moramo voditi etičkim principima prilikom izvođenja svih vežbi centra procene – nedopustiva je diskriminacija kandidata po bilo kojoj osnovi.
- Igranje uloga može biti završni deo vežbe iz korpe u okviru centra procene (što je retko) ili regularan deo razgovora za posao tamo gde nije uspostavljen celokupan centar procene u procesu selekcije (mnogo češće).

Primer najbolje prakse: Deda Mraz u Nišu

Januar-februar 2006. godine. Na konkurs za dva upražnjena mesta market developera (terenski komercijalista prodaje, početni nivo) javilo se oko 600 kandidata koji su ispunjavali osnovne uslove iz oglasa za posao. Tadašnja katastrofalna ekonomska situacija sa ogromnom stopom nezaposlenosti u ovom delu Srbije naterala je mnoge da ovo vide kao životnu šansu da sebi obezbede pristojan život.

Neumorno pregledanje i selekcija prijava za posao (*screening*) je trajalo danima. Izdvojena je masa radnih biografija koje su ukazivale na kvalitetne kandidate. Prvi krug razgovora su obavljali linijski rukovodioci prodaje i HR specijalista. Danima se rađeni ispljujući intervju i lista se polako sužavala. Na kraju je ostalo više od 20 kandidata za završni razgovor za posao.

Troje rukovodilaca za popunjavanje pozicija, razvoj ljudi i regionalnu prodaju odlučuju da u dva dana obave seriju intervju. Sat vremena po kandidatu sa početkom u 08.00h. Korišćen je strukturirani intervju sa vežbom igranja uloga u drugom delu razgovora.

Pauze se korišćene samo kada bi se neki od kandidata pokazali neadekvatnim pre isteka vremena za intervju, tako da je do početka sledećeg intervjua moglo bar malo da se predahne. Čitav distributivni centar je ta dva dugačka dana „živeo“ oko panela za selekciju.

Iscrpljujuće i napeto, kandidat za kandidatom, većina kvalitetnih tako da sitnice odlučuju tokom procene. I tada se pojavljuje naš junak. Dvojica panelista iz prodaje odabiraju sledeći slučaj: oni igraju ulogu dva brata sumnjive prošlosti koji poseduju sve kioske u centru grada Niša. Kiosci su izbrendirani u Pepsi, pri čemu ova korporacija to redovno plaća. Zadatak kandidata je da kao terenski komercijalista ubedi braću vlasnike da prebrendiraju svoje kioske u Koka-Kolu, koja to (naravno) ne plaća. Pozornica je postavljena.

Počinje igra mačke i miša. Kandidat brzo „nalazi žicu“ za komunikaciju sa „vlasnicima“ i izdržava svaki njihov pokušaj da kontraargumentima diskredituju njegovu akciju. „Da, Koka-Kola vam neće platiti brendiranje ali je prodaja toliko veća da vam se ne isplati da držite Pepsi. Da vam pokažem, ...“ Odmereno, uticajno i argumentovano kao da se radi o iskusnom komercijalisti. Nikada viđeno do tada. Panelisti počinju da se zgledaju zadivljeni nastupom kandidata i nemo potvrđuju jedni drugima da je to onaj pravi. I tada jedan od procenjivača zaželi da uradi nešto što nije svojstveno. Naime, kod ovakvih vežbi bitno je da zaista postoji rešenje samo što kandidat mora da ga pronađe u nimalo lakim diskusijama sa procenjivačima. Iako je naš kandidat praktično već ubedio vlasnike da prebrendiraju svoje kioske u Koka-Kolu, procenjivač je hteo da na samom kraju vidi kakva će biti njegova reakcija kada se nađe pred zidom u kome nema prolaza. „Sve što si nam rekao meni i dalje ne pije vodu. Kakva crna Koka-Kola? Ko je od poznatih ličnosti vaš? Naši su Dejvid Bekam, Tina Turner (koji su tih godina naveliko snimali reklame za Pepsi). Ko je vaš? Kandidat, koji živi u teškom i neizvesnom ekonomskom okruženju i ne zna da je praktično već prošao odgovara potpuno smireno i sa smeškom:

„Pa naš je Deda Mraz!!!“

Šah-mat u jednom potezu. Zaista, šta predstavlja bilo koja muzička i sportska zvezda spram neprolaznog Deda Mraza? Procenjivači, u šoku od utiska i vidno ozareni, samo su se međusobno pogledali i moderator se obratio kandidatu:

„Čestitamo, primljeni ste! Javite se na posao u ponedeljak i ponestite svoju radnu knjižicu.“

Ne treba reći da je kandidat na mestu market developera već posle godinu dana imao jedan od najboljih terena u gradu Nišu i vrhunska ostvarenja u prodaji. Visoka prediktivna validnost na delu!

7.3.8. Ponašanje kandidata tokom centra procene

Ova sekcija se sastoji od uputstva za ponašanje i uobičajnih grešaka koje prave kandidati tokom centra procene. Može se koristiti u obe uloge koje svako od nas može imati tokom procesa selekcije: a) kao procenjivač, ukazujući na osnovne parametre koji su od interesa za procenu učesnika i b) kao kandidat, kako bi se bolje pripremili za nastup spoznajom dimenzija učinka koje se procenjuju, tj. adekvatnog ponašanja na vežbama. Predstavlja strukturirani prikaz koji je baziran na ličnom iskustvu u organizovanju i sprovođenju ove metode selekcije, kompiliran sa pojedinim literaturnim navodima (Đorđević Boljanović i dr, 2023).

Uputstva za ponašanje kandidata tokom centra procene

- *Nemojte pokušavati da budete „neko drugi“.* Svako ponašanje koje svojim oblikom ili intenzitetom odudara od primerenog biće pod lupom procene i najverovatnije „dekodirano“. Ovome najviše doprinose neobaveštenost kandidata o profesionalnim i ličnim zahtevima koji se procenjuju i pogrešni stereotipovi ponašanja koji se medijski serviraju uspešnim „šampionima“ savremenog poslovanja (nametljivost, bezobzirnost, odsustvo integriteta, pohlepa, itd).
- *Nemojte se držati po strani i pasivno reagovati na postavljene zadatke.* Sve vežbe centra procene su eliminacionog tipa i vaše ponašanje (u smislu rečenog i urađenog) predstavlja jedini kvalitativni parametar koji vam obezbeđuje „prolaz“ u sledeći krug procene. Ovo je od posebne važnosti kod grupne diskusije bez vođe jer se pored pojedinačnog ponašanja procenjuju i međuljudski odnosi kroz grupni rad na rešavanju zadatka.
- *Nemojte reagovati neprijatno ili neozbiljno.* Ponašanja kandidata tokom rada u različitim situacijama predstavljaju osnovne dimenzije učinka koje se procenjuju. Bez obzira koliko se pojedine vežbe procene mogu činiti dečijim i smešnim, one su kreirane sa pažnjom i umećem. Zato je potrebno pristupiti izradi zadataka na krajnje ozbiljan način i bez neprimerenih reakcija u odnosu na sagovornike. U suprotnom, isključujete sebe iz dalje selekcije i izgovor ne može biti da „nisam imao iskustva“ ili „ne znam šta oni traže“. Ovo se tiče uljudnosti i ozbiljnosti, što bi svaki tražilac posla morao da ima, bez obzira na nivo obrazovanja i iskustva.
- *Važniji je kvalitet nego količina izgovorenog/urađenog.* Ne meri se ukupan broj nego vrednost izgovorenog i urađenog. Dakle, vaši argumenti i postupci moraju biti smisleni, koncizni i logični kako bi postigli traženi kvalitet. Pored toga, naglašena logoreja (neumorno pričanje) definitivno ostavlja jak utisak na procenjivače ali u suprotnom smeru – ukazuje na negativne aspekte ispoljavanja ličnosti u rasponu od nametljivosti do nekompetentnosti. Naša narodna izreka kaže: „Prazna kanta najjače zveči!“ i to se definitivno može uočiti kroz svaku vežbu centra procene.

- *Budite „hladne glave“ u reakciji na postupke sagovornika.* Provokacije mogu nastati kao prirodna reakcija drugih kandidata (tokom grupne vežbe) ili kroz simulirano ponašanje od strane samih procenjivača (njihove zadate uloge tokom pojedinačnih vežbi). Kakva god da je dinamika razgovora, morate ostati prisebni i uvek svesni vaše uloge spram okruženja i problema koji je potrebno rešiti. Dakle, u sukobu između emocija i razuma mora da prevlada racionalan doživljaj. Ništa manje nego što je to potrebno i u poslovnom svetu, kada se odjednom nađete pred zidom od problema.
- *Strukturirajte zadatke postavljanjem sukcesivnih ciljeva.* Kada pokušavate da adresujete celinu koja je često nejasna i daleka, najbolje je da je podelite na manje elemente koji se lakše mogu uočiti i obraditi. Zadatak koji nosi svaka vežba uvek može biti podeljen na manje celine („prolazne kapije“) za koje se definiše cilj. Na taj način se dobija obris strukturnog pristupa i lakše se određuje pravac izrade zadatka ostvarivanjem svakog manjeg cilja, tj. prolaskom kroz „prolazne kapije“. Ovo postaje još bitnije s obzirom da svaka vežba ima vremensko ograničenje koje je kreirano tako da pojača pritisak rokova, kako bi kandidati pokazali svoju sposobnost rada pod stresom.
- *Održavajte konstruktivnu diskusiju.* Bilo da se radi o interakciji sa ostalim kandidatima u grupnoj diskusiji bez vođe ili procenjivačima koji simuliraju svoje uloge u ostale dve vežbe, neophodno je podržavati konstruktivnu diskusiju i umirivati neprijatne sagovornike. Cilj je da se reši problem kroz zadati okvir vežbe, kao što bi to radili u budućem poslovnom okruženju. Ne smete dozvoliti da „hejteri“ to poremete jer je logika poslodavca jednostavna – kako ćete sutra uspešno obavljati svoj posao ako ne možete u simuliranom okruženju da prevaziđete različitosti sagovornika radi zajedničkog rešenja problema?
- *Preuzmite odgovornost za postizanje ciljeva.* Kao što bi u organizaciji preuzeli ličnu odgovornost radi ostvarenja poslovnih ciljeva, tako morate i tokom vežbi ispoljiti isto ponašanje. To je prvi atribut vašeg delovanja koji će biti uočen i ne pokazuje samo vaše lične osobine (preduzimljivost, posvećenost, zrelost), već i stav koji teži zajedničkom dobru (kolektivizam). Veoma dobar način da na samom početku vežbi ostavite pozitivan utisak.

Uobičajne greške kandidata tokom centra procene

Pored detaljnog opisa preporučenog ponašanja kandidata tokom centra procene, neophodno je adresovati i greške koje kandidati najčešće prave svojim učešćem u različitim vežbama.

- Prikazivanje u drugom svetlu – nošenje maske kao uslov za „prolaz“ u naredni krug selekcije.
- Nepreuzimanje lične odgovornosti za postizanje cilja (posebno kod grupne diskusije bez vođe).
- Natup u ličnoj komfor-zoni, bez želje za saradnjom i podrškom („every man for himself“).

- Pasivan odnos i povučenost tokom izrade zadataka (posebno kod grupne diskusije bez vođe).
- Neprimerene (konfliktne) reakcije na izazove ili neozbiljnost u nastupu tokom vežbi.
- Kvantitet a ne kvalitet izgovorenog i urađenog, bez utemeljenih argumenata i logike.
- Odsustvo ciljeva i loše postavljanje prioriteta (posebno u vežbi iz korpe).

Zapamtite, svako ponašanje kandidata će biti uočeno i procenjeno, kao kod umetnika koji nastupa na osvetljenoj sceni pred budnim očima publike koja je istovremeno njegova podrška i kritika.

Literatura

- • • • • • •
- Adecco Group. (2009). *Adecco Xpert Overview*. Retrieved from SlideShare: <https://www.slideshare.net/slideshow/adecco-xpert-overview-xpert-presentation/7446052>
- Adižes, I. (2009). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. Asee.
- Altaras Dimitrijević, A., & Jolić Marjanović, Z. (2010). Test emocionalne inteligencije Majera, Saloveja i Karuza: provera metrijskih karakteristika srpske verzije MSCEIT-a. *Psihologija*, 411-426.
- Apollo Technical. (2023). *Important Networking Statistics Everyone Should Know*. Retrieved from Apollo Technical: <https://www.apollotechnical.com/networking-statistics/>
- Applauz. (2020). *How to Calculate Employee Turnover (and What's an Ideal Retention Rate)*. Retrieved from Applauz: <https://www.applauz.me/resources/how-to-calculate-employee-turnover>
- Arapahoe Libraries. (2020). *"The Only Constant in Life Is Change."- Heraclitus*. Retrieved from Arapahoe Libraries: <https://arapahoelibraries.org/blogs/post/the-only-constant-in-life-is-change-heraclitus/>
- Baraka, S. (2024). *17 Jobs That Involve Mathematics (Plus Duties and Salaries)*. Retrieved from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/jobs-involve-mathematics>
- Birt, J. (2024). *18 Jobs That Require Little Social Interaction*. Retrieved from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/jobs-where-you-dont-have-to-deal-with-people>
- Boskamp, E. (2023). *25+ Crucial Average Cost Per Hire Facts [2023]: All Cost Of Hiring Statistics*. Retrieved from Zippia the Career Expert: <https://www.zippia.com/advice/cost-of-hiring-statistics-average-cost-per-hire/>
- Bureau of Labor Statistics. (2023). *National Census of Fatal Occupational Injuries in 2022*. Retrieved from Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/cfoi.pdf>
- Centar za primenjenu psihologiju. (2024). *Merni instrumenti*. Retrieved from Društvo psihologa Srbije: <https://www.dps.org.rs/cpp/merni-instrumenti/>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 8096-8100.
- CIPD. (2022). *Resourcing and Talent Planning Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Čolović, P., Smederevac, S., & Mitrović, D. (2014). Velikih pet plus dva: validacija skraćene verzije. *Primenjena psihologija*, 227-254.
- Ćormarković, T., & Dražeta, L. (2022). Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management. *Book of Proceedings / International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research, Sinteza 2022* (pp. 414-420). Belgrade: Singidunum University.

- Ćormarković, T., Dražeta, L., & Njeguš, A. (2022). The levels of Artificial Intelligence Application in Human Resource Systems. *The European Journal of Applied Economics*, 28-42.
- Datareportal. (2024). *Digital Around the World*. Retrieved from Datareportal: <https://datareportal.com/global-digital-overview>
- Delta Holding. (2024). *Program Delta Holdinga: Mladi lideri*. Retrieved from Delta Holding: <https://mladilideri.rs/>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Dey, F., & Cruzvergara, C. (2014). Evolution of Career Services in Higher Education. *Wiley Periodicals, Inc.*, 5-18.
- Dictionaries Oxford Learner's. (2024). *Dictionaries*. Retrieved from Oxford University Press: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/teaser>
- Dugan, K. (2019). *Citigroup fined \$1.25M for inadequate background checks when hiring*. Retrieved from NYP Holdings, Inc. : <https://nypost.com/2019/07/29/citigroup-fined-1-25m-for-inadequate-background-checks-when-hiring/>
- Đorđević Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., & Dobrijević, G. (2023). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Employ Test. (2022). *Remote Hiring Statistics and Testing for HR Teams*. Retrieved from Employ Test: <https://employtest.com/hrblog/remote-hiring-statistics-hr-teams/>
- Esch, P., Black, S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI Recruitment: The Next Phase in Job Application and Selection. *Computers in Human Behavior*, 215-222.
- Espinosa, C. (2024). *Neural Pathway Highways and Ruts: Change Your Habits*. Retrieved from Christian Espinosa: <https://christianespinosa.com/blog/neural-pathway-highways-and-ruts-change-your-habits/>
- FEI. (2024). *Purdue Pegboard Test*. Retrieved from Fabrication Enterprises, Inc.: <https://www.fab-ent.com/evaluation/manipulation/purdue-pegboard-test/>
- Forbes. (2023). *Key HR Statistics And Trends In 2024*. Retrieved from Forbes Media LLC: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-statistics-trends/>
- Forbes. (2024). *10 Best Free Job Posting Sites of 2024*. Retrieved from Forbes Media LLC: https://www.forbes.com/advisor/business/best-free-job-posting-sites/#handshake_section
- Gabriella, J. (2022). *First Impression is the Last Impression*. Retrieved from ISBR Business School: <https://www.isbr.in/blogs/first-impression-is-the-last-impression-2/>
- Goleman, D. (2004). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Asee Books.
- Goodreads. (2024). *"In the land of the blind, the one-eyed man is king."* - Desiderius Erasmus. Retrieved from Goodreads, Inc. : <https://www.goodreads.com/author/quotes/706620.Erasmus>
- Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2019). *Staffing Organizations*. McGraw-Hill Education.

- Hensens, W., Struwig, M., & Dayan, O. (2010). Guest-Review Criteria on TripAdvisor Compared to Conventional Hotel-Rating Systems to Assess Hotel Quality. *Passion for Hospitality Excellence: European Council on Hotel, Restaurant & Institutional Education, 2010 Conference Proceedings*, (pp. 1-12).
- HR Lab Infostud. (2021). *Prava i obaveze poslodavaca prilikom zapošljavanja*. Retrieved from HR Lab Infostud: <https://www.hrlab.rs/hr-blog/novosti/prava-i-obaveze-poslodavaca-prilikom-zaposljavanja>
- Indeed. (2023). *10 common mistakes in a CV and how to correct them*. Retrieved from Indeed: <https://uk.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/common-mistakes-in-cv>
- Indeed. (2024). *15 Careers for Avid Readers (With Job Duties and Salaries)*. Retrieved from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/careers-for-readers>
- Indeed. (2024). *7 Tools to Plan Your Career the Right Way*. Retrieved from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/career-planning-tools>
- Infostud. (2023). *Ko smo mi*. Retrieved from Infostud grupa: <https://www.infostud.com/ko-smo-mi/>
- Insurance Journal. (2018). *10% of All Workplace Fatalities Due to Homicides*. Retrieved from Wells Media Group, Inc. : <https://www.insurancejournal.com/news/national/2018/04/09/485590.htm>
- International Labour Organization. (2024). *The International Standard Classification of Occupations- ISCO-08*. Retrieved from International Labour Organization (ILO): <https://isco-ilo.netlify.app/en/isco-08/>
- Investopedia. (2024). *Web 3.0 Explained, Plus the History of Web 1.0 and 2.0*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/web-20-web-30-5208698>
- Kennedy, J. (2012). *Job Interviews for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc. .
- Kennedy, J., & Ferguson, L.-A. (2009). *CVs for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Kiderlin, S. (2023). *Nearly 25% of jobs are set to be disrupted in the next five years — and A.I. could play a key role: World Economic Forum*. Retrieved from CNBC LLC: <https://www.cnbc.com/2023/05/02/nearly-25percent-of-jobs-are-set-to-be-disrupted-in-the-next-five-years-wef.html>
- Kiptanui, L. (2023). *10 Behavioral Interview Questions (With Sample Answers)*. Retrieved from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/behavioral-interview-questions>
- Klik do posla. (n.d.). *Pronađi posao*. Retrieved from Klik do posla: <https://www.klikdoposla.com/>
- Kumar, S. (2023). Demystifying Assessment Centre and its Significance for Indian Banks. *The Journal of Indian Institute of Banking & Finance*, 11-20.
- Lako do posla. (2023). *O nama*. Retrieved from Lako do posla: <https://www.lakodoposla.com/o-nama>
- Lawson, I. (2019). Purdue Pegboard Test. *Occupational Medicine*, 376-377.
- Letters of Note. (2012). *The Skills of Leonardo da Vinci*. Retrieved from Letters of Note : <https://lettersofnote.com/2012/03/28/the-skills-of-leonardo-da-vinci/>
- LinkedIn. (2015). *The Ultimate List of Employer Brand Statistics*. Retrieved from LinkedIn Talent Solutions: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf
- LinkedIn. (2023). *Differences between Recruiter, Recruiter Professional Services, and Recruiter Lite*. Retrieved from LinkedIn Corporation: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a417251/differences-between-recruiter-recruiter-professional-services-and-recruiter-lite>

- LinkedIn. (2023). *Klik do posla*. Retrieved from LinkedIn Corporation: <https://www.linkedin.com/company/klikdoposla/>
- LinkedIn. (2023). *Lako do posla*. Retrieved from LinkedIn Corporation: <https://www.linkedin.com/company/lako-do-posla/about/>
- LinkedIn. (2023). *LinkedIn Recruiter*. Retrieved from LinkedIn Corporation: <https://www.linkedin.com/products/linkedin-recruiter/>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Mendelsohn, A. (2019). *Creatures of Habit: The Neuroscience of Habit and Purposeful Behavior. Biological Psychiatry*, 1-5.
- MINRZS. (2019). *Sektor za rad i zapošljavanje*. Retrieved from Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja: <https://www.minrzs.gov.rs/sr/registri/sektor-za-rad-i-zaposljavanje>
- Neumann, B. (2017). *The US Army in the World War I Era*. Center of Military History, United States Army.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2022). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill LLC.
- Novoresume. (2023). *Should You Include a Picture on Your Resume or CV in 2024?* Retrieved from Novoresume: <https://novoresume.com/career-blog/including-photo-on-resume>
- NZS. (2023). Retrieved from Nacionalna služba za zapošljavanje: <https://www.nsz.gov.rs/>
- Obendorf, H., & Weinreich, H. (2003). Comparing Link Marker Visualization Techniques –Changes in Reading Behavior. *Proceedings of the 12th International World Wide Web Conference - WWW 2003* (pp. 736-745). ACM Press New York.
- Ocean Tomo. (2024). *Intangible Asset Market Value Study*. Retrieved from Ocean Tomo: <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- Oxford English Dictionary. (2020). *Curriculum Vitae*. Retrieved from Lexico: https://web.archive.org/web/20201202192400/https://www.lexico.com/definition/curriculum_vitae
- Oxford Learner's Dictionaries . (2024). *Teaser*. Retrieved from Oxford University Press: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/teaser>
- Paragraf Lex. (2023). *Nacrt zakona o radnoj praksi*. Retrieved from Paragraf Lex: <https://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/250823/250823-vest3.html>
- Paragraf Lex. (2023). *Zakon o radu: I za probni rad zaposleni mora da dobije ugovor*. Retrieved from Paragraf Lex: <https://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/240223/240223-vest5.html>
- Pawsitively4Pink. (2024). *Psychology of Smiling*. Retrieved from Pawsitively4Pink: <https://pawsitively4pink.org/psychology-of-smiling/>
- Pećanac, I., Dražeta, L., & Đokić, B. (2015). Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija. *Book of Proceedings / International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research, Sinteza 2015* (pp. 691-693). Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Peicheva, M. (2022). Data Analysis from the Applicant Tracking System. *HR and Technologies*, 6-15.
- Performance Health. (2024). *Hand Tool Dexterity Test*. Retrieved from Performance Health: <https://www.performancehealth.ca/hand-tool-test>

- Personio. (2024). *How Do You Conduct A Great Reference Check?* Retrieved from Personio SE & Co. : <https://www.personio.com/hr-lexicon/applicant-screening/>
- Picardi, C. (2020). *Recruitment and Selection: Strategies for the Changing Workplace*. SAGE Publications, Inc.
- Poslovi Infostud. (2024). *Sve što treba da znate o video nadzoru na poslu*. Retrieved from Infostud: <https://poslovi.infostud.com/saveti/Sve-sto-treba-da-znate-o-video-nadzoru-na-poslu/354>
- Predojević, M. (2023). *Sve što treba da znate o otkaznom roku*. Retrieved from Poslovi Infostud: <https://poslovi.infostud.com/blog/sve-sto-treba-da-znate-o-otkaznom-roku/>
- PwC. (2024). *PayWell Report is an important tool that helps companies wishing to recruit, retain and motivate high-quality staff*. Retrieved from PwC: <https://www.pwc.rs/en/services/paywell/salary-report.html>
- Radivojević, M. (2018). *Ogledalo Firme zaposlenima daje mogućnost da ocene svog šefa - potpuno anonimno*. Retrieved from Netokracija: <https://www.netokracija.rs/ogledalo-firme-151631>
- re:Charity. (2023). *6 Types of Alumni Gifts Your Fraternity Can Leverage*. Retrieved from re:Charity: <https://recharity.ca/6-types-of-alumni-gifts-your-fraternity-can-leverage/>
- Rebić, T., Dražeta, L., & Đokić, B. (2015). The Use of Selection Methods in Hospitality. *Book of Proceedings / International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research, Sinteza 2015* (pp. 672-674). Belgrade: Univerzitet Singidunum.
- Reger, A. (2021). *How Many Applications Does it Take to Get a Job?* Retrieved from The Center for Career & Professional Development, Lehigh University: <https://www.hirelehigh.com/post/how-many-applications-does-it-take-to-get-a-job>
- Resume Worded. (2024). *Learn how to improve your resume, instantly*. Retrieved from Resume Worded: <https://resumeworded.com/resume-scanner>
- Reuters. (2017). *FINRA fines JPMorgan \$1.25 million for failures in employee background checks*. Retrieved from Reuters: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN1DL26O/>
- Robertson, I., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-472.
- Rodriguez, J. (2023). *GoodFirms*. Retrieved from The Top 9 Free and Open Source Applicant Tracking Software: <https://www.goodfirms.co/applicant-tracking-software/blog/the-top-9-free-and-open-source-applicant-tracking-software>
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, American Psychological Association*, 262-274.
- Shewale, R. (2024). *LinkedIn Statistics in 2024 (Global Demographics)*. Retrieved from Demandsage: <https://www.demandsage.com/linkedin-statistics/>
- Službeni glasnik RS. (2019). *Zakon o agencijskom zapošljavanju*. Retrieved from Pravno informacioni sistem Republike Srbije: <https://pravno-informacioni-sistem.rs/SIGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2019/86/15/reg>
- Smederevac, S., Mitrović, D., & Čolović, P. (2010). *Velikih pet plus dva: primena i interpretacija*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- Spector, P. (2021). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.

- Srpska ekonomija. (2024). *Srbiji nedostaje 20.000 IT stručnjaka*. Retrieved from Srpska ekonomija: <https://srpskaekonomija.rs/vesti/10/1805//14449/Srbiji-nedostaje-20.000-IT-stru%C4%8Dnjaka>
- Suryadatta Group of Institutes. (2022). *What is the Importance of Alumni Association?* Retrieved from Suryadatta Group of Institutes: <https://www.suryadatta.org/blog/what-is-the-importance-of-alumni-association>
- Swartz, M. (2024). *Curriculum Vitae versus Resime: What's the Difference?* Retrieved from Monster Worldwide: <https://www.monster.ca/career-advice/article/whats-the-difference-between-a-resume-and-a-cv-in-canada>
- Talabi, M. (2015). *First person / third person...what to use on your CV*. Retrieved from LinkedIn Corporation: <https://www.linkedin.com/pulse/first-person-third-personwhat-use-your-cv-mildred-talabi/>
- Tanjug. (2023). *APR: Za 20.552 više registrovanih firmi nego na početku 2022. godine*. Retrieved from Biznis & Finansije: <https://bif.rs/tag/firme/>
- Thornton, G., & Gibbons, A. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection. *Human Resource Management Review*, 169-187.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited. Retrieved from Svet kompjutera: <https://www.sk.rs/clanak/1201/srbiji-nedostaje-20-000-it-strucnjaka-sada-je-najbolje-vreme-da-zapocnete-it-karijeru>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Univerzitet Singidunum. (2018). *Pravilnik o stručnoj praksi studenata Univerziteta Singidunum*. Retrieved from Univerzitet Singidunum: <https://repository.singidunum.ac.rs/files/2018/06/pravilnik-o-strucnoj-praksi-studenata-univerziteta-singidunum.pdf>
- van Vulpen, E. (2021). *The Selection Process: A 7-Step Practical Guide*. Retrieved from AIHR: <https://www.aihr.com/blog/selection-process-practical-guide/>
- Velocity. (2023). *Bold, Italics and Underlines: How to Use Them Effectively?*. Retrieved from Velocity: <https://blog.velocitymedia.agency/bold-italics-and-underlines-how-to-use-them-effectively>
- Webrecruit. (2013). *A Quick History of Online Recruitment*. Retrieved from Webrecruit Marketing: <https://www.webrecruit.co/blog/recruitment-insights/a-quick-history-of-online-recruitment/>
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. HarperCollins Publishers Inc.
- Wingfield, N. (2014). *The Art of "Something from Nothing"*. Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2014/04/14/technology/the-art-of-something-from-nothing.html>
- Wise, J. (2023). *How Many Email Accounts are There in the World in 2024?* Retrieved from EarthWeb: <https://earthweb.com/how-many-email-accounts-are-there/>
- WSI. (2024). *The Impact of Employer Branding on Recruitment and Retention*. Retrieved from WSI Recruitment and Staffing: <https://www.wsitalent.com/blog/employer-branding/>
- Zainab. (2022). *Who Invented Exams?*. Retrieved from The Invented Co.: <https://theinvented.co/who-invented-exams/>

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.96(0.034.4)

ДРАЖЕТА, Лазар, 1964-

Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa / Lazar Dražeta. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2024 (Beograd : Caligraph). - 1 електронски оптички диск (CD-ROM) ; 12 cm

Sistemski zahtevi: Nisu navedeni. - Nasl. sa naslovne strane. - Tiraž 10. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 195-200.

ISBN 978-86-7912-816-4

а) Менаџмент људских ресурса

COBISS.SR-ID 144847113

© 2024

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovан u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Lazar Dražeta

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Knjiga *Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa* predstavlja spoj savremene teorije i prakse u poslovnoj funkciji čiji je osnovni cilj kontinuirano obezbeđivanje najvažnije vrednosti svake organizacije – ljudskog kapitala. U knjizi su korišćena profesionalna znanja mnogobrojnih izvora literature, prožetih dokazanim standardima i praksama HR profesionalaca uključujući i lično iskustvo autora knjige.

Knjiga se sastoji od dve celine koje objedinjuju proces popunjavanja pozicija u organizacijama. Prva celina opisuje regrutovanje ljudskih resursa kroz celokupan skup strategija privlačenja kvalifikovanih kandidata radi popunjavanja upražnjenih radnih mesta u organizacijama. Druga celina opisuje selekciju privučenih kandidata kroz primere savremenih metoda i tehnika, koje su danas na raspolaganju HR profesionalcima prilikom procene kandidata.

U tom smislu, knjiga *Regrutovanje i selekcija ljudskih resursa* ima višestruku namenu. Nastala je iz potrebe pisanja udžbenika za istoimeni predmet namenjen studentima HR modula na Poslovnom Fakultetu Univerziteta Singidunum u Republici Srbiji. Međutim, koncept sadržaja sa akcentom na praktični *know-how* predstavlja koristan resurs za čitaoce ne samo u akademskom već i u industrijskom okruženju, bez obzira na njihov nivo znanja, veština i radnog iskustva u oblasti upravljanja ljudskim resursima.