

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KANDIDATA, ANALIZA PRAKSI SRPSKIH KOMPA NIJA I ISKUSTVA KANDIDATA

RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES, PRACTICE OF SERBIAN COMPANIES AND EXPERIENCES OF CANDIDATES

UDK: 658+658.8

REZIME:

Regrutovanje i selekcija imaju izuzetno veliki značaj u poslovanju savremenih organizacija. Ljudski resursi, do kojih kompanije dolaze sprovođenjem procesa regrutovanja i selekcije, predstavljaju jedan od najznačajnijih izvora konkurentskih prednosti u savremenim uslovima poslovanja. Adekvatno sprovedeno regrutovanje i selekcija predstavljaju osnovne preduslove koje kompanije moraju ispuniti ukoliko žele da njihovi zaposleni postanu izvori konkurentskih prednosti u njihovom poslovanju. Cilj rada "Regrutovanje i selekcija kandidata, analiza praksi srpskih kompanija i iskustava kandidata" ogleda se u ukazivanju na najznačajnije elemente koji utiču na uspešnu selekciju i regrutovanje kandidata i na ukazivanje na praksu koja se u ovoj oblasti primenjuje u srpskim kompanijama. U radu su sprovedene i dve ankete, čiji je cilj da prikažu iskustva kandidata tokom procesa regrutovanja i selekcije i na stavove koji osobe koje zapošljavaju imaju prema ovim segmentima upravljanja ljudskim resursima.

Ključne reči: ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija

SUMMARY:

Recruitment and selection are extremely important in the business of modern organizations. Human resources, which companies obtain through the process of recruitment and selection, represent one of the most significant sources of competitive advantage in modern business conditions. Adequately conducted recruitment and selection are basic prerequisites that companies must meet if they want their employees to become sources of competitive advantage in their business. The aim of the paper "Recruitment and selection of candidates, analysis of practices of Serbian companies and experiences of candidates" is reflected in pointing out the most important elements that affect the successful selection and recruitment of candidates and pointing out the practice applied in this field in Serbian companies. The paper also conducted two surveys, the aim of which is to present the experiences of candidates during the recruitment and selection process and the attitudes that employers have towards these segments of human resource management.

Key words: human resources, human resource management, recruitment, selection

* Aleksandra Todosić, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Savski nasip 7, aleksandra12815@its.edu.rs

1. UVOD

Regrutovanje i selekcija kandidata, u savremenim uslovima poslovanja, predstavljaju jedan od najznačajnijih elemenata upravljanja ljudskim resursima u kompanijama, kao i jedan od najvažnijih izvora njihovih konkurentskih prednosti. U radu je obavljeno istraživanje praksi koje u oblasti regrutovanja i selekcije kandidata koriste srpske kompanije, kao i analiza iskustava koje su kandidati imali tokom procesa regrutovanja i selekcije. Rad je podeljen u ukupno šest poglavlja.

Zaposleni spadaju u najznačajnije faktore konkurentskih prednosti i u najbitnije resurse kojima raspolažu sve savremene kompanije. Većina organizacija u svojim izjavama o vrednostima posebno ističe ljudske resurse za koje se smatraju da spadaju u najznačajnije elemente poslovanja. Zaposleni u savremenim kompanijama ne predstavljaju "radnu snagu, oni predstavljaju kapital koji je produktivan i koji kompanijama kreira dodatnu vrednost" (Draker, 2005). Kompanije su uspešne onoliko koliko su uspešni i kvalitetni koji u njima rade.

Pojmom regrutovanja kandidata se obuhvata proces koji se sastoji od pronalaženja, privlačenja i obezbeđivanja osoba koje su svojim znanjima i veštinama potrebne kompanijama (Bogićević-Milikić, 2015). Da bi regrutovanje kandidata bilo obavljeno na odgovarajući način neophodno je kreirati bazu kandidata, koja kompaniji omogućava da na najbolji mogući način odabere osobu koja će u najvećoj meri zadovoljiti zahteve poslova na radnom mestu koje je upražnjeno i za koju se procenjuje da će ostvariti najbolje rezultate.

Rad donosi istraživanja stavova dve grupe ispitanika – predstavnika preduzeća kao i kandidata o iskustvima sa procesima regrutovanja i selekcije u srpskim preduzećima, a zaključci dobijeni na osnovu ovih istraživanja predstavljaju doprinos samog rada.

2. REGRUTOVANJE KANDIDATA

Regrutovanje je proces usko povezan sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji. Veza između regrutovanja i ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u kompaniji je prikazana na slici 1. Veoma je značajno da sve aktivnosti, koje se sprovode u okvirima regrutovanja, budu usklađene sa ostalim delovima menadžmenta ljudskih resursa da bi se prilikom regrutovanja u obzir uzeli svi elementi koji su značajni za proces izbora kandidata.

2.1. Osnovni elementi procesa regrutovanja

Upravljanje ljudskim resursima omogućava da se potrebe kompanija za zaposlenima zadovoljavaju iz dve grupe izvora, internih i eksternih. Poželjno je da kompanije upražnjena radna mesta prvo pokušaju da popune interno, unapređenjem zaposlenih i ulaganjem napora u pravcu razvoja njihovih znanja i veština, kako bi oni mogli da na odgovarajući način zadovolje zahteve novog radnog mesta. U situacijama kada nije moguće interno popuniti upražnjeno radno mesto kompanije koriste eksterne izvore ljudskih resursa, kojima se pristupa uz pomoć procesa regrutovanja kandidata za koje se smatra da bi mogli na odgovarajući način da zadovolje zahteve radnog mesta.

Regrutovanje, kao oblik popunjavanja upražnjenih radnih mesta iz eksternih izvora, najčešće se koristi u situacijama kada kompanija povećava obim svog poslovanja i ima potrebu za zapošljavanjem novih radnika. Kompleksnost regrutovanja, njegovo dugo trajanje i viši nivoi rizika zapošljavanja neadekvatne osobe stavljaju pred kompanije obavezu da pokušaju prvo da zadovolje potrebu za zaposlenim iz internih izvora.

Nakon identifikovanja upražnjenog radnog mesta koje se ne može popuniti iz internih izvora kompanije otpočinju sa procesom regrutovanja. Prvu fazu procesa regrutovanja predstavlja donošenje odluke o popunjavanju slobodnog radnog mesta i definisanju zahteva koje osoba mora ispuniti da bi mogla biti zaposlena. Pored formalnih uslova, koji su definisani zakonom i kojih se kompanije moraju pridržavati, definišu se i interni uslovi koje kandidat mora ispuniti, a koji se odnose na efikasnost njegovog rada (Griffin, 2013).

Nakon definisanja zahteva koje mora ispuniti osoba koja će biti zaposlena na upražnjenom radnom mestu otpočinje proces traženja kandidata za koje se procenjuje da bi na odgovarajući način mogli da ispune zahteve radnog mesta. Tokom ovog procesa se paralelno obavlja i analiza potencijalnih izvora koji bi mogli biti korišćeni prilikom potrage za kandidatima. Kompleksnost procesa potrage za kandidatima i vreme njegovog trajanja veoma zavisi i od opisa poslova za koje se kandidati traže. Proces potrage za kandidatima je značajno kompleksniji i dugotrajniji u slučaju radnih mesta koja karakterišu visoki nivoi kompleksnosti zahteva koje kandidat mora ispuniti i za koja je na tržištima rada veća potražnja od broja raspoloživih kandidata.

Pored njegove kompleksnosti, regrutovanje karakterišu i visoki troškovi, posebno u situacijama kada

se traže kandidati za radna mesta koja zahtevaju specifična znanja i veštine, kao i za radna mesta koja su visoko pozicionirana u organizacionoj hijerarhiji. Pored direktnih troškova koji nastaju kao posledica regrutovanja i selekcije kandidata, kompanije se mogu suočiti i sa značajnim indirektnim troškovima koji mogu predstavljati posledicu izbora pogrešnih kandidata (Lussier, Hendon, 2018).

Značajan element procesa regrutovanja kandidata predstavlja njihov broj, koji mora biti značajno veći od broja slobodnih radnih mesta. Uspešnost aktivnosti koje se sprovode tokom regrutovanja direktno utiču na uspešnost i kvalitet selekcije. U situacijama kada kompanija regrutovanjem nije uspela da dođe do kvalitetnih kandidata, veoma je mala verovatnoća da će proces selekcije biti uspešno realizovan, zato što tokom njega neće biti dostupni kandidati koji zadovoljavaju zahteve radnog mesta.

Jedna od osnovnih karakteristika procesa regrutovanja, koja se u praksi upravljanja ljudskim resursima savremenih kompanija često ignoriše ili joj se ne pruža adekvatna pažnja, ogleda se u činjenici da regrutovanje predstavlja dvosmeran proces (Petković, 2005). Prilikom regrutovanja uključene su dve strane, kompanija koja želi da zaposli osobu na radnom mestu koje je upražnjeno i kandidat koji želi da se zaposli u kompaniji, odnosno da bude izabran tokom procesa selekcije. Veoma je značajno da se prilikom regrutovanja i selekcije kandidata akcenat stavi i na njihova očekivanja, koja kompanija mora ispuniti.

Efikasno regrutovanje kandidata je moguće samo kada se poštuju osnovni postulati na kojima se ono zasniva (Griffin, 2013). Osnovni preduslov da bi se proces regrutovanja adekvatno obavio i da bi doveo do ostvarenja željenih ciljeva, predstavlja njegovo detaljno planiranje. Regrutovanje predstavlja dvosmerni proces, zbog čega se prilikom njegovog planiranja i realizacije, pored interesa kompanije, u obzir moraju uzeti i interesi kandidata. Veoma je značajno da sve aktivnosti u okviru regrutovanja obavljaju osobe koje raspolažu adekvatnim znanjima i iskustvima iz ove oblasti i koje su upoznate sa zahtevima koje kandidati za određeno radno mesto moraju ispunjavati.

Čest problem prilikom uvođenja novih zaposlenih u posao predstavlja situacija u kojoj oni nisu zadovoljni uslovima rada u novoj kompaniji, koja je u najvećem broju slučajeva posledica neobjektivnog prezentovanja kompanije i uslova koje će kandidati imati u njoj tokom procesa regrutovanja i selekcije kandidata. Kompanija i radno mesto na kom će zaposleni raditi uvek moraju

biti objektivno i realno prikazani, kako bi se izbegla mogućnost nezadovoljstva ili fluktuacije kandidata nakon njihovog zaposlenja. U situacijama kada se kandidati na realan i objektivan način upoznaju sa stanjem u kompaniji i uslovima rada na radnom mestu koje je upražnjeno, mogućnost nastanka njihovog nezadovoljstva i konflikata se svode na najmanji mogući nivo.

2.2. Strateški elementi regrutovanja kandidata

Svi elementi na kojima se zasnivaju aktivnosti koje se sprovode tokom regrutovanja kandidata i njihove selekcije, moraju biti u potpunosti usklađeni sa strategijom kompanije i svim najznačajnijim elementima koji su definisani u okvirima njenih poslovnih politika. Značaj poslovne politike prilikom regrutovanja kandidata predstavlja posledicu činjenice da je ona zasnovana na misiji kompanije i njenoj strategiji, koje predstavljaju osnovne elemente na kojima se zasnivaju planovi kompanije (Lussier, Hendon, 2018). Najznačajniji segment poslovne politike kompanije, posmatrano iz perspektive regrutovanja, predstavlja deo sa menadžmentom ljudskih resursa i njihovim zapošljavanjem.

U okviru politike zapošljavanja se definišu svi najznačajniji elementi koji se odnose na profil osoba koje rade u kompaniji, čime ona direktno utiče i na izbor kandidata koji će biti zaposleni, koji moraju biti sposobni da se uklope sa kolegama koje već rade. Značajan element politike ljudskih resursa, koji utiče na regrutovanje, jeste i način popunjavanja radnih mesta. Akcenat u politici na kojoj se zasniva regrutovanje može biti stavljen na razvoj zaposlenih i njihovo unapređenje u okvirima organizacione strukture kompanije ili na pribavljanje zaposlenih iz eksternih izvora.

Politika upravljanja ljudskim resursima predstavlja osnovu procesa regrutovanja kandidata u kompanijama, s obzirom na to da se u okvirima nje definišu svi najznačajniji kriterijumi koji se koriste prilikom procesa selekcije. Ukoliko tokom regrutovanja nisu prikupljeni kandidati koji svojim karakteristikama ličnosti, znanjima, veštinama i ponašanjem ispunjavaju zahteve definisane u politici ljudskih resursa, proces selekcije kandidata će biti u značajnoj meri otežan zbog nedostatka adekvatnih osoba.

2.3. Ciljevi koji se žele ostvariti regrutovanjem kandidata

Regrutovanje predstavlja proces koji je direktno povezan sa analizom i planiranjem posla, u okviru kojih se definišu elementi koji predstavljaju ulazne

elemente procesa regrutovanja. Cilj regrutovanja je da, na osnovu potreba koje su identifikovane tokom planiranja i analize posla, obezbedi pribavljanje kandidata za koje se procenjuje da mogu na adekvatan način zadovoljiti zahteve slobodnih radnih mesta.

U zavisnosti od izvora iz kog se regrutovanje obavlja njegovi ciljevi mogu biti dvojac. Ukoliko se regrutovanje obavlja iz internih izvora, cilj je da se među zaposlenima odabere osoba koja će biti raspoređena na upražnjeno radno mesto, za koju se procenjuje da će najbolje odgovoriti njegovim zahtevima. U slučaju korišćenja eksternih izvora kandidata cilj regrutovanja je da obezbedi kandidate koji zadovoljavaju zahteve radnog mesta, koji će predstavljati adekvatnu osnovu za sprovođenje procesa selekcije kandidata.

Kao osnovni ciljevi koje kompanije trebaju da realizuju tokom procesa regrutovanja kandidata mogu se izdvojiti (Lussier, Hendon, 2018):

- definisanje potreba za ljudskim resursima, koje je zasnovano na rezultatima analize poslova koji se obavljaju u kompaniji i na njenoj politici upravljanja ljudskim resursima,
- privlačenje maksimalnog mogućeg broja kandidata koji ispunjavaju zahteve upražnjenog radnog mesta, uz najmanje moguće troškove,
- smanjenje verovatnoće izbora kandidata koji neće zadovoljiti zahteve radnog mesta, koji nastaje tokom selekcije, često kao posledica izbora neadekvatnih kandidata,
- obezbeđivanje optimalnog broja kandidata koji zadovoljavaju zahteve radnog mesta,
- smanjenje nivoa fluktuacije novih zaposlenih koji su u bližoj prošlosti prošli kroz procese regrutovanja i selekcije i
- praćenje efikasnosti različitih izvora za prikupljanje kandidata i aktivnosti koje se sprovode tokom regrutovanja, kako bi se identifikovali najkvalitetniji izvori i najbolji programi.

2.4. Interni izvori regrutovanja kandidata

Kompanije prilikom regrutovanja kandidata mogu koristiti veliki broj različitih izvora, koji se svi mogu razvrstati u jednu od dve osnovne kategorije, u interne ili eksterne izvore (Petković, 2005). Interne izvore regrutacije kandidata za upražnjena radna mesta čine kandidati koji su već zaposleni u organizaciji. Eksterne izvore kandidata predstavljaju svi oni izvori koji se nalaze izvan kompanije, odnosno na tržištu radne snage. Obe navedene vrste izvora regrutovanja kandidata imaju svoje prednosti i nedostatke, pri čemu na izbor izvora koji će biti korišćen utiče veliki broj različitih faktora.

Osnovni elementi koji utiču na izbor izvora koji će biti korišćen prilikom regrutovanja kandidata su ljudski resursi kojima kompanija raspolaže, ponuda kandidata na tržištu rada i procena menadžmenta kompanije u vezi sa kandidatima koji su raspoloživi u pojedinim izvorima. Najveći broj kompanija prilikom regrutovanja kandidata koristi obe vrste izvora, pri čemu se odluka o izvoru koji će biti korišćen donosi na osnovu procene konkretne situacije za svako od radnih mesta.

U interne izvore regrutovanja se svrstavaju svi izvori koji potiču iz same kompanije i njihova primena se zasniva na pronalaženju odgovarajućih kandidata za popunu upražnjenih mesta među osobama koje su zaposlene na različitim pozicijama u kompaniji (Lussier, Hendon, 2018). U modernim poslovnim okruženjima najveći broj kompanija tokom regrutovanja kandidata prvo pokušava da pronađe osobe koje potiču iz kompanije.

Osnovni cilj internog regrutovanja kandidata se ogleda u pružanju mogućnosti za napredovanje i razvoj karijera osobama unutar kompanije. Stavljajući akcenta na korišćenje internih izvora prilikom regrutovanja se u praksi pokazalo kao veoma efikasan način motivacije zaposlenih, koji su često spremni da ulože dodatne napore u situacijama kada procene da će na taj način moći da realizuju svoje ciljeve koji se odnose na lični razvoj i unapređenje karijera.

Interne izvore regrutovanja karakterišu određene prednosti i nedostaci, na čiji intenzitet i uticaj utiču brojni faktori povezani sa svakom konkretnom situacijom u kojoj se sprovodi regrutovanje kandidata. Kao najznačajnije prednosti korišćenja internih izvora regrutovanja kandidata mogu se izdvojiti (Boxall, Purgcell, Wright, 2010):

- viši nivoi pouzdanosti odluke o izboru kandidata, koji su posledica činjenice da je kompanija već upoznata sa njihovim radom,
- visok nivo upoznatosti kompanije sa kandidatom, njegovim znanjima, veštinama, odnosom prema poslu i prema kolegama,
- visok nivo upoznatosti kandidata sa kompanijom i načinima njenog funkcionisanja,
- korišćenje internih izvora prilikom regrutovanja pozitivno utiče na motivaciju zaposlenih,
- stvaranje preduslova za lični razvoj zaposlenih i omogućavanje ovladavanja novim znanjima i veštinama, čime se povećava vrednost intelektualnog kapitala kompanije i osnažuju se njeni zaposleni,
- stvaranje među zaposlenima osećaj da su oni značajni za kompaniju i da ona brine o njima i
- niži troškovi procesa regrutovanja i selekcije i njihovo kraće trajanje.

Kao najznačajniji nedostaci korišćenja internih izvora prilikom regrutovanja kandidata izdvajaju se (Boxall, Purgcell, Wright, 2010):

- ograničena mogućnost izbora kandidata, zato što su kompanije ograničene isključivo na kandidate koji rade u njima,
- zatvorenost kompanija za nove ideje i svežu energiju osoba koje se zapošljavaju u njima, koja može značajno negativno uticati na poslovanje ukoliko su one tokom dužeg perioda ograničene isključivo na korišćenje internih resursa,
- zaposleni koji prolaze kroz procese regrutovanja i selekcije odsustvuju sa posla, čime se smanjuje produktivnost rada ovih osoba i mogu se stvoriti problemi u drugim delovima organizacije i
- radna mesta na kojima su osobe koje su unapređene radile ostaju upražnjena, čime se ukazuje potreba za sprovođenjem dodatnih aktivnosti regrutovanja i selektovanja kandidata.

Brojne su kompanije internih izvora regrutovanja, čiji izbor zavisi od organizacije njihovog poslovanja i različitih faktora povezanih sa regrutovanjem. Najčešće korišćeni oblici internog regrutovanja kandidata su (Lussier, Hendon, 2018):

- interno oglašavanje upražnjenih radnih mesta,
- korišćenje preporuka i predloga organizacione celine kompanije koja je zadužena za upravljanje ljudskim resursima i
- prikupljanje preporuka menadžera koji su nadređeni zaposlenima.

2.5. Eksterni izvori regrutovanja kandidata

Eksterni izvori regrutovanja predstavljaju sve one izvore koji se nalaze izvan kompanije, iz kojih ona pokušava da prikupi kandidate za proces regrutovanja za popunu upražnjenog radnog mesta (Ivancevich, 2007). Prilikom korišćenja eksternih izvora regrutovanja kompanije svoje aktivnosti usmeravaju ka dvema kategorijama kandidata, ka osobama koje su nezaposlene i ka zaposlenim osobama, ali žele da promene radno mesto, zbog nezadovoljstva uslovima rada na postojećem ili zbog znatno boljih uslova koje im je kompanija ponudila, u poređenju sa uslovima koje imaju kod postojećeg poslodavca.

Proces regrutovanja eksternih kandidata je znatno kompleksniji, dugotrajniji i skuplji u odnosu na korišćenje internih izvora regrutovanja (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2007). Kompanije su u velikom broju slučajeva primorane da koriste eksterne izvore regrutovanja kandidata zbog činjenice da među osobama koje su u njima zaposlene ne postoje kandidati koji bi na adekvatan način

mogli da zadovolje zahteve upražnjenog radnog mesta. Korišćenje eksternih izvora regrutovanja kandidata se u određenim slučajevima kombinuje sa internim izvorima. Ovakav pristup je najčešće slučaj kod poslova koji su strateški značajni za kompaniju, zbog čega se akcenat stavlja na pronalaženje najboljih mogućih kandidata korišćenjem svih raspoloživih izvora.

Korišćenje eksternih izvora regrutovanja kandidata ima određene prednosti i nedostatke, koji zavise od konkretne situacije, karakteristika upražnjenog radnog mesta i kompanije. Kao najvažnije prednosti koje predstavljaju posledicu korišćenja eksternih izvora regrutovanja kandidata mogu se izdvojiti (Ivancevich, 2007):

- otvaranje kompanije prema kandidatima na tržištu rada, čime se povećava ponuda potencijalnih kandidata koji mogu na kvalitetan način zadovoljiti zahteve upražnjenog radnog mesta,
- činjenica da je kompaniji na raspolaganju veći broj kandidata povećava mogućnost izbora i pronalaženja kandidata koji na najbolji način mogu zadovoljiti zahteve radnog mesta koje je upražnjeno,
- ulazak novih zaposlenih u kompaniju, koji donose nove ideje, poglede na poslovanje i svežu energiju,
- broj kandidata koji su se prijavili može ukazati na imidž koji kompanija ima u okruženju u kom posluje i na tržištu rada,
- komunikacija sa eksternim kandidatima predstavlja veoma dobar izvor podataka u vezi sa poslovanjem konkurentskih kompanija i
- eliminisanje potrebe za popunjavanjem radnog mesta sa kog je interno unapređeni kandidat došao na upražnjeno radno mesto.”

Kao najvažniji nedostaci korišćenja regrutovanja kandidata iz eksternih izvora u poređenju sa internom izdvajaju se (Boxall, Purgcell, Wright, 2010):

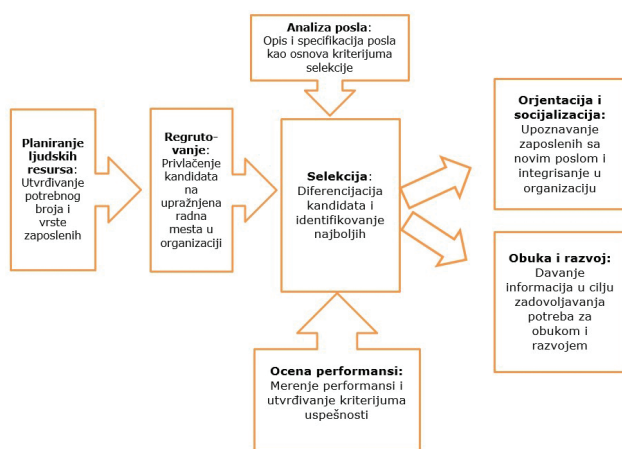
- troškovi korišćenja eksternih izvora regrutovanja su, po pravilu, značajno veći od troškova koji nastaju upotrebom internih izvora,
- povećanje neizvesnosti u vezi sa efektima koji će biti ostvareni regrutovanjem i selekcijom kandidata, koja predstavlja posledicu činjenice da je kompanija u manjoj meri upoznata sa kvalifikacijama, sposobnostima i osobinama ličnosti eksternih kandidata, nego prilikom internog regrutovanja i
- procesi regrutovanja i izbora kandidata traju duže u odnosu na korišćenje internih izvora regrutovanja kandidata.

Kao najčešće korišćeni eksterni izvori regrutovanja kandidata izdvajaju se (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2007):

- eksterno oglašavanje upražnjenih radnih mesta,
- oglašavanje putem interneta,
- korišćenje usluga specijalizovanih agencija,
- saradnja sa obrazovnim institucijama,
- preporuke zaposlenih i
- direktne prijave zainteresovanih kandidata.

3. SELEKCIJA KANDIDATA

Selekcija kandidata predstavlja proces tokom kog se, među kandidatima koji su poslali prijave za slobodno radno mesto, vrši izbor kandidata za kog se procenjuje da može na najbolji način da zadovolji zahteve radnog mesta i da ostvari najbolje rezultate (Ristić, 2012). Proces selekcije je uvek zasnovan na korišćenju standardnih, unapred definisanih tehnika, pravila i metoda, koje imaju zadatak da obezbede izbor kandidata koji, u skladu sa definisanim kriterijumima, predstavlja najboljeg među osobama koje su se prijavile na konkurs. Odnos selekcije kandidata prema ostalim funkcijama menadžmenta ljudskih resursa je prikazan na slici 1.



Slika 1: Odnos selekcije kandidata prema ostalim funkcijama menadžmenta ljudskih resursa (Ristić, 2012)

3.1. Osnovne karakteristike selekcije kandidata

Izbor najboljih kandidata, koji znanjem, sposobnostima, kvalitetima i ambicijama odgovaraju zahtevima i potrebama kompanije, spada među bazične elemente menadžmenta ljudskih resursa u modernom poslovanju. Značaj selekcije ogleda se u tome što svi ostali elementi poslovanja kompanije i upravljanja njenim ljudskim resursima direktno zavise od rezultata selekcije, odnosno od rada osoba koje su tokom selekcije odabrane da rade u kompaniji. Selekcija predstavlja kompleksnu aktivnost, čije

sprovođenje treba da obezbedi ostvarivanje sledećih ciljeva (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2007):

- izbor kandidata koji će svojim znanjima, veštinama, odnosom prema radu i motivacijom obezbediti maksimalne moguće pozitivne efekte za kompaniju i za njih same i
- svođenje grešaka u selekciji kandidata na najmanji mogući nivo.

Aktivnosti koje se sprovode u oblasti selekcije se ne odnose isključivo na kandidate i delove kompanije u kojima će oni biti zaposleni, već i na njeno celokupno poslovanje, pri čemu je posebno značajan njihov uticaj na troškove poslovanja koje će kompanija imati u budućnosti. Selekcija mora biti direktno povezana sa svim ostalim aktivnostima koje kompanije sprovode u oblasti upravljanja ljudskim resursima, a pre svega sa planiranjem ljudskih resursa, analizom posla, regrutovanjem kandidata i obukama osoba koje su zaposlene.

Tim koji je zadužen za sprovođenja selekcije kandidata mora biti multidisciplinarni i njega, pored osoba koje se bave poslovima selekcije, moraju sačinjavati i menadžeri koji će upravljati radom osoba koje će biti zaposlene. Prilikom selekcije osnovni kriterijum na kom se zasniva izbor kandidata je procena nivoa njihove usklađenosti sa zahtevima poslova na radnom mestu koje je upražnjeno, pri čemu se uvek mora odabrati ona osoba za koju se procenjuje da će na najbolji način zadovoljiti zahteve radnog mesta.

Osnovni elementi na kojima se zasniva selekcija kandidata u savremenim kompanijama su (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2007):

- precizno definisanje zahteva poslova na radnom mestu za koje se bira osoba koja će se primiti u radni odnos,
- definisanje prednosti i nedostataka svakog od kandidata obuhvaćenog procesom selekcije,
- identifikovanje eventualnih oblasti u kojima se svaki pojedinačni kandidat ne uklapa sa zahtevima poslova na radnom mestu i
- identifikovanje sposobnosti kojima kandidat raspolaže i njegovih potencijala za razvoj.

3.2. Faze procesa selekcije kandidata

Selekcija kandidata je izuzetno složen proces, koji sačinjava veliki broj faza, koje se moraju realizovati po unapred definisanom redosledu. Osnovni elementi na kojima se zasnivaju aktivnosti u oblasti selekcije su analiza poslova koji će se obavljati na radnom mestu, definisanje kriterijuma na osnovu kojih se procenjuje uspešnost kandidata i definisanje zahteva

radnog mesta. Navedeni elementi predstavljaju osnovu koja se koristi za definisanje znanja, sposobnosti i ličnih osobina koje mora posedovati osoba koja će biti odabrana tokom procesa selekcije.

Proces selekcije se sastoji od šest faza, koje se moraju realizovati po hronološkom redosledu (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2007):

- analize podnetih prijava i pratećih dokumenata i izbora kandidata koji zadovoljavaju uslove,
- obavljanje preliminarnih intervju sa kandidatima,
- testiranje kandidata,
- obavljanje dijagnostičkog intervju sa kandidatima,
- provera referenci koje su kandidati podneli tokom konkurisanja za posao i
- davanje ponude kandidatu sa uslovima njegovog zaposlenja.

4. ISTRAŽIVANJE ISKUSTAVA KANDIDATA SA PROCESIMA REGRUTOVANJA I SELEKCIJE U SRPSKIM KOMPANIJAMA

U cilju istraživanja praktične primene aktivnosti u oblasti regrutovanja i selekcije kandidata u srpskim kompanijama, realizovana su istraživanja iskustava koja su kandidati imali tokom prolaska kroz procese regrutovanja i selekcije u srpskim kompanijama i istraživanja stavova koje imaju poslodavci prema aktivnostima regrutovanja i selekcije kandidata. Oba istraživanja su obavljena uz pomoć anketa, koje su realizovane putem Gugl Forms alata i društvenih mreža tokom decembra 2020. godine. Prva grupa pitanja su bila sio-demografska pitanja, dok su drugu grupu pitanja činila pitanja o zadovoljstvu odnosno stavu ispitanika prema određenoj tvrdnji za šta je korišćena petostepena Likertova skala.

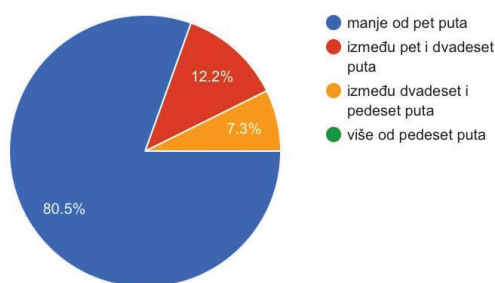
Anketa koja je bila namenjena zaposlenima se sastojala od deset pitanja, od kojih je devet bilo zatvorenog tipa, sa više ponuđenih odgovora, dok je deseto pitanje bilo otvorenog tipa i njegov cilj je bio da se prikupe ideje i sugestije, koje bi mogle poboljšati kvalitet i efikasnost procesa regrutovanja i selekcije kandidata u srpskim kompanijama. U istraživanju je ukupno učestvovala 41 osoba. Veliku većinu učesnika istraživanja su sačinjavale osobe ženskog pola (80,5% - 33 ispitanika), dok su osobe muškog pola učestvovala sa 19,5% (8 ispitanika). Najveći broj ispitanika ima fakultet (39,0%), dok se još uvek školuje 29,3% ispitanika. Završene master studije i četvorogodišnju srednju školu ima po 14,6% ispitanika, a 2,5% ispitanika ima završenu višu školu. Među ispitanicima nije bilo osoba koje su završile osnovnu školu, trogodišnju srednju školu ili imaju zvanje doktora nauka. Najveći broj ispitanika

(41,5%) je bio zaposlen/a na neodređeno vreme, dok je 24,4% ispitanika bilo nezaposleno. Status zaposlenih na određeno vreme je imalo 17,1% ispitanika, kao i neki drugi status (rad po ugovoru o delu, rad na crno i sl.). Nijedan učesnik istraživanja nije bio zaposlen/a preko agencije.

Četvrto pitanje “Koliko puta ste do sada konkurisali za različite poslove?” je imalo za cilj da ukaže na iskustva ispitanika u vezi sa regrutovanjem i selekcijom kandidata, na osnovu kojih se može proceniti i kvalitet njihovih odgovora. Ubedljivo najveći broj ispitanika je manje od pet puta konkurisao za različite poslove (80,5%). Između pet i dvadeset puta je za posao konkurisalo 12,2% ispitanika, dok je između dvadeset i pedeset puta za posao konkurisalo 7,3% ispitanika. Nijedan učesnik istraživanja nije za posao konkurisao više od 50 puta. Rezultati su prikazani grafikonom 1.

Koliko puta ste do sada konkurisali za različite poslove?

41 responses



Grafikon 1. Odgovori ispitanika na četvrto pitanje

Peto pitanje je glasilo “Smatrate da je proces kroz koji ste prošli prilikom aktuelnog zapošljavanja bio:” i njegov cilj je bio da ukaže na kompleksnost procesa regrutovanja i selekcije kroz koji su ispitanici prošli prilikom zapošljavanja. Više od dve trećine ispitanika (68,3%) je odgovorilo da je proces kroz koji su prošli prilikom aktuelnog zapošljavanja bio jednostavan i jasno razumljiv, dok je 26,8% ispitanika odgovorilo da je ovaj proces bio u određenoj meri nepotrebno iskomplikovan. Dva ispitanika (4,9%) su odgovorila da je proces zapošljavanja bio značajno komplikovaniji nego što bi trebao da bude. Nijedan učesnik istraživanja nije odgovorio da je proces kroz koji su prošli prilikom aktuelnog zapošljavanja bio izuzetno komplikovan i nerazumljiv.

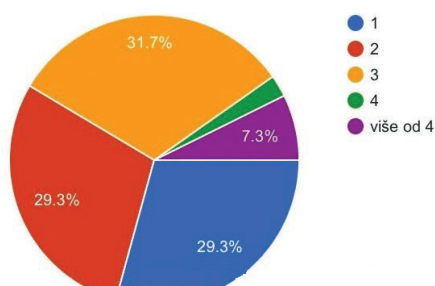
Šesto pitanje je glasilo “Koliko je trajao proces regrutovanja i selekcije kandidata u kompanijama u kojima ste se zapošljavali?” Odgovori na ovo pitanje ukazuju da su kompanije bile veoma efikasne prilikom sprovođenja procesa regrutovanja i selekcije kandidata. Nedelju

dana su trajali procesi zapošljavanja kroz koje je prošlo 41,5% ispitanika, dok su u slučaju 34,1% učesnika istraživanja ovi procesi trajali dve nedelje. Odgovor “mesec dana” je dalo 14,6% učesnika istraživanja, dok je 9,8% učesnika odgovorilo da su procesi regrutovanja i selekcije trajali više od jednog meseca.

Sedmo pitanje je imalo za cilj da prikaže kompleksnost procesa selekcije koje koriste srpske kompanije i ono je glasilo “Koliko najviše krugova selekcije kandidata ste imali u kompanijama u kojima ste do sada konkurisali za posao ili radili?”. Odgovori koje su učesnici istraživanja dali na sedmo pitanje su prikazani na grafikonu 2. Najveći broj kandidata (31,7%) je odgovorio da su procesi selekcije kandidata u kompanijama u kojima su konkurisali za posao imali najviše tri kruga. Po 29,3% učesnika istraživanja je odgovorilo da su procesi imali jedan ili dva kruga, dok je odgovor “više od 4” dalo 7,3% ispitanika. Jedan ispitanik (2,4%) je odgovorio da su procesi selekcije u kojima je učestvovao imali najviše četiri kruga.

Koliko najviše krugova selekcije kandidata ste imali u kompanijama u kojima ste do sada konkurisali za posao ili radili?

41 responses



Grafikon 2. Broj krugova selekcije

Cilj osmog pitanja, “Da li ste zadovoljni načinom na koji se kompanije odnose prema kandidatima koji konkurišu za posao?” bio je da ukaže na nivo zadovoljstva kandidata odnosom koji srpske kompanije imaju prilikom sprovođenja aktivnosti u oblasti regrutovanja i selekcije. Odgovori ispitanika na osmo pitanje su prikazani na grafikonu 3. Više od polovine ispitanika (56,1%) je iskazalo neutralni odnos prema načinu na koji se srpske kompanije odnose prema kandidatima koji konkurišu za posao, izabравši odgovor “niti sam zadovoljan, niti sam nezadovoljan”. Zadovoljstvo je iskazalo 34,1% ispitanika, nezadovoljnih je bilo 9,8% ispitanika, dok nijedan učesnik istraživanja nije naveo odgovor da je veoma nezadovoljan. Niko nije odabrao opciju “veoma sam zadovoljan”.

Da li ste zadovoljni načinom na koji se kompanije odnose prema kandidatima koji konkurišu za posao?

41 responses

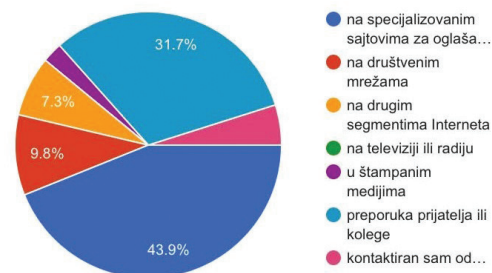


Grafikon 3. Zadovoljstvo odnosom kompanije prema kandidatima za posao

Deveto pitanje je glasilo “Gde najčešće nalazite oglase za posao na koje konkurišete?” i odgovori na njega su prikazani na grafikonu 4. Najveći broj ispitanika (njih 43,9%) oglase za posao na koje konkuriše pronalazi na sajtovima koji su specijalizovani za oglašavanje slobodnih radnih mesta. Preporuke koje dobijaju od prijatelja ili kolega je kao najčešći izvor informacija navelo 31,7% ispitanika, dok je društvene mreže navelo 9,8% učesnika istraživanja. Na ostalim segmentima interneta oglase za posao najčešće pronalazi 7,3% ispitanika, dok je 4,9% učesnika istraživanja odgovorilo da su kompanije i budući poslodavci kontaktirali njih. Jedan ispitanik (2,4%) odgovorio je da oglase za posao najčešće pronalazi u štampanim medijima, dok nijedan ispitanik nije odabrao radio ili televiziju kao kanal na kom najčešće pronalazi oglase za posao na koje konkuriše.

Gde najčešće nalazite oglase za posao na koje konkurišete?

41 responses



Grafikon 4. Najbolji izvor za zaposlenje

Deseto pitanje je glasilo “Koje su vaše sugestije za poboljšanje kvaliteta i efikasnosti procesa selekcije kandidata?” i ispitanici su na njega mogli da daju veći broj odgovora, odnosno sugestija. Kao najčešće

sugestije u vezi sa poboljšanjem kvaliteta i efikasnosti procesa selekcije kandidata u srpskim kompanijama izdvajaju se povećanje broja krugova selekcije, kako bi se obezbedilo bolje upoznavanje poslodavaca sa kandidatima, stavljanje većeg akcenta na znanja kojima kandidati raspolažu, bolja komunikacija sa kandidatima i iskazivanje većeg nivoa poštovanja osoba koje sprovode proces selekcije prema kandidatima.

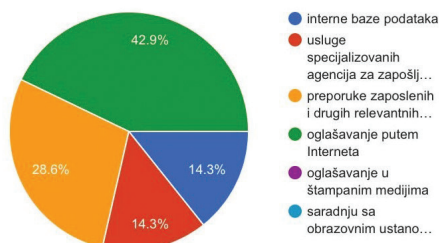
5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA KOJE IMAJU POSLODAVCI PREMA AKTIVNOSTIMA REGRUTOVANJA I SELEKCIJE KANDIDATA

Anketa koja je bila namenjena poslodavcima se sastojala od dvanaest pitanja zatvorenog tipa, sa više ponuđenih odgovora. Cilj ankete je bio da se aktivnosti koje se u srpskim kompanijama sprovode u oblasti regrutovanja i selekcije kandidata sagledaju iz perspektive poslodavaca. Međim, prema podacima iz APR-a metodom slučajnog uzorka izabrano 25 preduzeća. U istraživanju je ukupno učestvovalo 7 preduzeća odnosno ispitanika koja su se odazvala pozivu za učestvovanje u istraživanju.

Prvo pitanje je glasilo "Koja sredstva vaša kompanija najčešće koristi za privlačenje kandidata za zaposlenje?" i njegov cilj je bio da ukaže na sredstva koja srpske kompanije najčešće koriste u cilju privlačenja kandidata za zaposlenje. Nijedan učesnik istraživanja nije iskoristio mogućnost da odabere veći broj ponuđenih odgovora, tako da je svako od njih odabrao po jedan odgovor. Oglašavanje putem interneta je kao sredstvo za privlačenje kandidata odabralo najviše učesnika (42,9%), dok je preporuke zaposlenih i drugih relevantnih osoba odabralo 28,6% ispitanika. Po 14,3% ispitanika je odabralo interne baze podataka i usluge specijalizovanih agencija za zapošljavanje. Oglašavanje u štampanim medijima i saradnju sa obrazovnim ustanovama nije kao odgovor odabrao nijedan učesnik istraživanja. Rezultati su prikazani na grafikonu 5.

Koja sredstva vaša kompanija najčešće koristi za privlačenje kandidata za zaposlenje (možete označiti i veći broj odgovora)?

7 responses

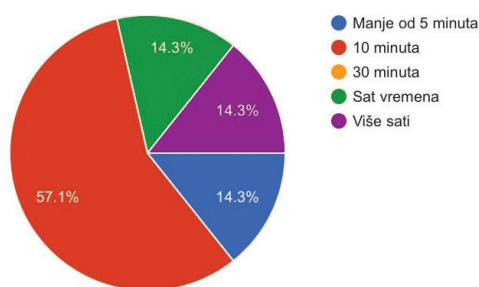


Grafikon 5. Izvori regrutovanja preduzeća

Drugo pitanje, "Koliko prosečno trošite vremena na pregled CV-jeva kandidata?", imalo je za cilj da ukaže na nivo detaljnosti pregleda CV-jeva koje kandidati dostavljaju srpskim kompanijama. Odgovori ispitanika na ovo pitanje su prikazani na grafikonu 6. Većina ispitanika (57,1%) na pregled CV-jeva kandidata prosečno potroši oko 10 min, dok nijedan ispitanik na pregled ne troši 30 min. Manje od 5 min, sat vremena i više sati za pregled CV-jeva kandidata potroši po 14,3% ispitanika.

Koliko prosečno trošite vremena na pregled CV-jeva kandidata?

7 responses

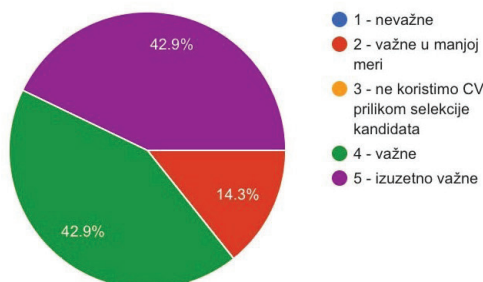


Grafikon 6. Vreme pregleda biografije i drugih dokumenata po kandidatu

Cilj trećeg pitanja, koje je glasilo "Od 1 do 5 koliko su Vam važne informacije iz CV-a kandidata?", bio je da ukaže na nivo značaja koje poslodavci u Srbiji daju informacijama koje kandidati navode u svojim CV-jevima. Odgovori učesnika istraživanja na treće pitanje su prikazani na grafikonu 7. Kao važne i izuzetno važne informacije iz CV-a kandidata ocenilo je po 42,9% ispitanika. Kao važne u manjoj meri informacije iz CV-a kandidata je ocenilo 14,3% učesnika istraživanja, dok nijedan učesnik nije izjavio da su one nevažne ili da njegova kompanija ne koristi CV prilikom selekcije kandidata.

Od 1 do 5 koliko su Vam važne informacije iz CV-a kandidata?

7 responses



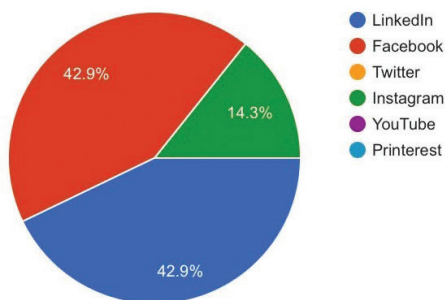
Grafikon 7. Važnost podataka iz biografije kandidata

Četvrto pitanje je glasilo “Da li koristite društvene mreže za regrutovanje i selekciju kandidata?”. Društvene mreže za regrutovanje i selekciju kandidata koristi 71,4% ispitanika, dok ih 28,6% učesnika istraživanja ne upotrebljava kao kanal regrutovanja i selekcije kandidata.

Peto pitanje je imalo za cilj da ukaže na društvene mreže koje srpske kompanije najviše koriste za selekciju kandidata i ono je glasilo “Ukoliko ih koristite, koje, od navedenih društvenih mreža, upotrebljavate prilikom selekcije kandidata?”. Odgovori ispitanika na peto pitanje su prikazani na grafikonu 8. Najveći broj ispitanika (42,9%) prilikom selekcije kandidata upotrebljava Facebook i LinkedIn, dok 14,3% učesnika koristi Instagram. Twitter, YouTube i Pinterest ne koristi nijedan učesnik ispitivanja.

Ukoliko ih koristite, koje, od navedenih društvenih mreža, upotrebljavate prilikom selekcije kandidata?

7 responses



Grafikon 8. Društvene mreže kao izvor podataka o oglasima i kompanijama

Šesto pitanje je glasilo “Kod procesa selekcije, na koje od navedene četiri karakteristike kandidata najviše obraćate pažnju?”. Sposobnosti predstavljaju karakteristiku kandidata kojoj se posvećuje najviše pažnje prilikom procesa selekcija (71,4%). Motive i crte ličnosti je odabralo po 14,3% ispitanika, dok crte ličnosti nije odabrao nijedan ispitanik.

Sedmo pitanje je glasilo “Koje metode koristite u vašoj kompaniji prilikom regrutovanja i selekcije kandidata?“. Intervjue je kao metod regrutovanja i selekcije navelo 71,4% ispitanika, dok je 28,6% navelo testove. Ostale odgovore nije dao nijedan učesnik istraživanja.

Osmo pitanje, je glasilo “Koliko prosečno traje proces regrutovanja i selekcije kandidata u vašoj kompaniji?”. Odgovori koje su dali ispitanici na ovo pitanje su u skladu sa odgovorima koje su na isto pitanje dali kandidati. Najveći broj ispitanika (57,1%)

je odgovorio da u njihovim kompanijama proces regrutovanja i selekcije kandidata prosečno traje dve nedelje, dok je odgovore nedelju dana, mesec dana i više od mesec dana odabralo po 14,3% ispitanika.

Deveto pitanje je glasilo “Koliko zaposlenih iz kompanije je uključeno u proces regrutovanja i selekcije kandidata prilikom zapošljavanja?”. Odgovore dva, tri ili više od četiri je dalo po 28,6% ispitanika, dok je 14,3% ispitanika dalo odgovor jedan. Odgovor da su u proces regrutovanja i selekcije iz kompanije uključene četiri osobe nije dao nijedan ispitanik.

Deseto pitanje, “Koliko prosečno vremenski traje intervju sa kandidatima prilikom procesa selekcije?”, trebalo je da ukaže na prosečno vreme trajanja intervjua sa kandidatima tokom procesa selekcije. Najveći broj ispitanika (njih 57,1%) odgovorio je da intervjui prosečno traju između 15 i 30 min, dok je 28,6% učesnika istraživanja odabralo odgovor između 30 i 60 min. Odgovor manje od 15 min je odabralo 14,3% ispitanika, dok odgovor više od 60 min nije odabrala nijedna osoba koja je učestvovala u istraživanju.

Jedanaesto pitanje je glasilo “Da li od kandidata za više menadžerske pozicije tražite da Vam dostave preporuke?”. Po 42,9% ispitanika su odgovorili da retko ili ponekad traže preporuke od kandidata za više menadžerske pozicije. Redovno preporuke traži 14,3% ispitanika, dok nijedan ispitanik nije odabrao odgovore “Nikad” ili “Često”.

Poslednje, dvanaesto pitanje je glasilo “Koja je Vaša pozicija u HR službi preduzeća?”. Najveći broj učesnika istraživanja (71,4%) obavljao je poslove rukovodioca neke druge službe u preduzeću, dok je po 14,3% ispitanika obavljalo poslove rukovodioca HR službe ili druge poslove. Preostale ponuđene odgovore nije odabrao nijedan učesnik istraživanja.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rezultati istraživanja, koje je sprovedeno u radu, ukazuju na nedovoljan nivo razvoja aktivnosti koje srpske kompanije sprovode prilikom regrutovanja i selekcije kandidata. Istraživanje se sastojalo iz dva segmenta, koji su imali za cilj da obezbede informacije o iskustvima koja su kandidati imali tokom zapošljavanja u kompanijama i o iskustvima osoba koje rade na regrutovanju i selekciji kandidata u srpskim kompanijama. Na osnovu odgovora koje su dali i kandidati i osobe koje rade na poslovima regrutovanja i selekcije može se zaključiti da postoje određene oblasti u kojima se moraju načiniti

značajna unapređenja. Na primer, u teorijskom delu rada su iznete informacije koje nedvosmisleno i jasno ukazuju da je saradnja sa obrazovnim ustanovama postala jedan od osnovnih i najboljih izvora selekcije kandidata u vodećim svetskim kompanijama i u najrazvijenijim zemljama. Nijedan učesnik istraživanja koje je obavljeno nije naveo saradnju sa obrazovnim institucijama kao izvor iz kog kompanija u kojoj je zaposlen regrutuje kandidate. Rezultati istraživanja ukazuju na značajne nedostatke procesa regrutovanja i selekcije kandidata koji srpske kompanije, ukoliko žele da obezbede konkurentnost svog poslovanja, moraju da isprave.

U pogledu preporuka za buduće istraživanje, predlaže se repliciranje istraživanja na većem uzorku i komparacija sa dobijenim rezultatima iz aktuelnog.

LITERATURA

- [1] Armstrong M: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, London - Kogan Page, 2006.
- [2] Bogićević-Milikić B: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2015.
- [3] Boxall P, Purgcell J, Wright P: The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford - Oxford University Press, 2010.
- [4] Dessler G: Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd - Data Status, 2007.
- [5] Draker P: Upravljanje u novom društvu, Novi Sad - Adižes, 2005.
- [6] Griffin R. W: Management 11th Edition, Mason - South-Western University, 2013.
- [7] Ilić M: Menažment ljudskih resursa - udžbenik. Beograd - Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, 2018.
- [8] Ivancevich M. J: Human Resources Management, New York - Mc Graw Hill International Edition, 2007.
- [9] Kulić Ž: Upravljanje ljudskim potencijalima, Beograd - Radnička štampa, 2005.
- [10] Lussier R, Hendon J: Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development, London - SAGE, 2018.
- [11] Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Užice - Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, 2014.
- [12] Noe R, Hollenbeck R, Gerhart B, Wright P: Fundamentals of Human Resource management, New York - Mc Graw Hill International edition, 2007.
- [13] Petković V: Menadžment ljudskih resursa, Čačak - Viša poslovna škola, 2005.
- [14] Ristić Ž: Menadžment ljudskih resursa. Beograd - Etnostil, 2012.