



PREDMET

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 2

P02

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA I

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
4	1	Analiza eksternog i internog okruženja	Pojmovi eksternog i internog okruženja, faktori eksternog i internog okruženja, objašnjenje faktora	Sticanje osnovnih saznanja o uticaju okruženja na proces regrutovanja i selekcije
	2	Regrutovanje i selekcija kadrova	Određivanje slobodnog radnog mesta, metode regrutovanja, oglašavanje regrutovanja, prednosti i nedostaci metoda regrutovanja; proces selekcije, kriterijumi selekcije	Značaj regrutovanja za organizaciju i rešavanja „problema“ kako popuniti slobodno radno mesto; razumevanje na koji način treba uskladiti posao i karakteristike čoveka

Copyright © 2011 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2011 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktobar, 2011.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA.....	3
Eksterno okruženje.....	4
Interno okruženje.....	6
REGRUTOVANJE.....	9
Određivanje slobodnog radnog mesta.....	9
Metode regrutovanja.....	10
Prednosti i nedostaci metoda regrutovanja.....	10
Oglašavanje regrutovanja.....	12
E-regrutovanje.....	14
SELEKCIJA KADROVA.....	15
Proces selekcije.....	15
Kriterijumi selekcije.....	16
REZIME.....	20
LITERTURA.....	21

Predavanje br. 2

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA I

„Prvorazredni ljudi zapošljavaju prvorazredne, drugorazredni zapošljavaju trećerazredne“

Leo Rosten

UVOD

Ljudski faktor je od presudnog značaja u kreiranju konkurentske prednosti. Organizacija bez ljudi ne može ni da postoji, pa čuveni princip „pravi čovek na pravom mestu“ postaje sve značajniji. Danas između korporativne strategije i menadžmenta ljudskih resursa postoji jaka veza. Samim tim, i procesima regrutovanja i selekcije posvećuje se sve više pažnje.

ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA

Pre otpočinjanja procesa regrutovanja i selekcije, neophodno je steći detaljan uvid u kretanja kako u eksternom, tako i internom okruženju. Faktori okruženja imaju snažan uticaj na formiranje filozofije i prakse regrutovanja i selekcije.



Eksterno okruženje

Važne faktore eksternog okruženja čine:

1. Eksterno tržište radne snage (veličina, starosna struktura, kvalifikacije, struktura po polovima i dr.)
2. Politika vlade (sekusalna i rasna diskriminacija, diskriminacija ljudi sa invaliditetom, diskriminacija po godinama starosti, diskriminacija etničkih manjina, zapošljavanje ljudi sa kriminalnim dosijeima i dr.).

Za organizaciju je izuzetno važno da na vreme analizira i upozna kretanja na tržištu radne snage. Za najveći broj poslova, u većini organizacija to je **lokalno tržište**. Visina naknade i mogućnosti u karijeri nisu dovoljno značajne da bi privukle ljude van geografske oblasti u kojoj se organizacija nalazi. U tom slučaju, aktivnosti vezane za regrutovanje i zadržavanje radnika, porede se sa konkurentskim aktivnostima na lokalnom tržištu.

Za ostale poslove (obično, mada ne i uvek, one koji su bolje plaćeni) relevantno tržište je **nacionalno** i zahteva praćenje toga šta daleko veći broj konkurentskih poslodavaca radi nadmećući se za talente.

Posebna pažnja mora se obratiti na vrstu tržišta, odnosno da li je ono „**zatvoreno**” ili „**otvoreno**”. Takođe, treba imati u vidu da ovu distinkciju nije uvek moguće najpreciznije napraviti pošto stanje na tržištu radne snage tokom vremena dosta varira. Ali, što je veći broj nezaposlenih radnika, tržište će biti otvorenije. Takođe, neka tržišta će uvek ostati zatvorena (bez obzira na ekonomsku situaciju) pošto na njemu nema dovoljno ljudi koji su voljni ili sposobni da apliciraju za određene poslove.



Autor Windolf je da ustanovio da ponašanje organizacije po pitanju zapošljavanja ne zavisi samo od otvorenosti i zatvorenosti tržišta, već i od moći koje ima na tržištu. Tako **organizacije koje na tržištu imaju moć**, ne ulažu puno napora niti novca u regrutovanje i selekciju. Ove organizacije čekaju da ljudi dođu kod njih – kada se pojavi upražnjeno radno mesto, najveći napor koji će uložiti jeste da na isto dovedu zaposlenog sličnih sposobnosti i kvalifikacija koje je imao prethodni zaposleni (zadržavajući na taj način određeni status quo). Po mišljenju autora Windolfa inteligentne organizacije će uvek (bez obzira na stanje na tržištu) tražiti zaposlene koji će u organizaciju uneti novine i ponašati se proaktivno.

Tržišta se razlikuju i po **profesionalnoj strukturi radne snage**. Autor Mahoney navodi da postoje tržišta gde su zaposleni orijentisani *ka profesiji kojoj su se posvetili*, tržišta gde su zaposleni orijentisani *ka organizaciji*, i *nestruktuirana tržišta*. Na tržištima gde je većina zaposlenih orijentisana ka profesiji, zadržavanje u organizaciji će biti znatno kraće a zaposleni će težiti da tokom svog radnog veka promeni više njih, verujući da će mu duži „boravak” u istoj organizaciji unazaditi, čak i oštetiti karijeru (npr. profesori koji su više posvećeni svom radu nego instituciji u kojoj rade). Za razliku od njih, na tržištima gde su zaposleni orijentisani ka organizaciji, težiće da u istoj što duže ostanu i napreduju kroz hijerhijsku lestvicu. To ne znači da zaposleni ne menjaju organizacije u kojima rade, ali u ovom slučaju to je mnogo ređe. Treća kategorija, tržišta koja nisu struktuirana, karakteriše ponuda poslova za koje se ne traže posebne veštine, čak suprotno, zaposlenima treba i dodatna obuka. Mogućnosti napredovanja su dosta slabe a razlozi zbog kojih zaposleni napuštaju organizaciju često nisu vezani za dalje napredovanje u karijeri. Na svakom od navedenih tržišta treba sprovesti različite prakse menadžmenta ljudskih resursa, pri čemu će se i proces regrutovanja i selekcije shodno tome razlikovati.

Starosni profil na tržištu radne snage je od velikog značaja za organizaciju koja se „sprema” na proces regrutovanja i selekcije. I ako je potpuno pogrešno tvrditi da ljudi istih godina imaju iste karakteristike, ne može se osporiti da između ljudi koji pripadaju istoj generaciji postoje velike sličnosti.

Autori Sparrow i Cooper tvdreda da će radna snaga u budućnosti imati različite vrednosti vezane za rad. Iskustvo svake generacije uticaće da njeni pripadnici formiraju slična očekivanja i stavove. Autori takođe iznose da će radna snaga budućnosti imati manje poverenja u organizaciju, da će biti voljna da se premešta iz jedne u drugu i da menja poslove. Svaku generaciju treba drugačije tretirati. Generalno, autori navode četiri kategorije, i njima svojstvene stavove i vrednosti – veterani (rođeni pre i tokom II Svetskog rata) koji vole stabilnost u organizaciji i cene iskustvo; Baby Boomers-i (rođeni kasnih 40-tih i 50-tih) visoko cene participativnost u radu i nemaju ništa protiv produženog radnog vremena; pripadnici generacije X (rođeni 60-tih i 70-tih) vole neizvesnost ali i balans između rada i privatnog života; i „Nexsters” (rođeni posle 80-tih) koji ne tolerišu bilo kakav vid diskriminacije na radu, ne vole jaku kontrolu niti rigidna pravila.

Interno okruženje

Interni faktori su faktori unutar organizacije koji utiču na proces regrutovanja i selekcije.

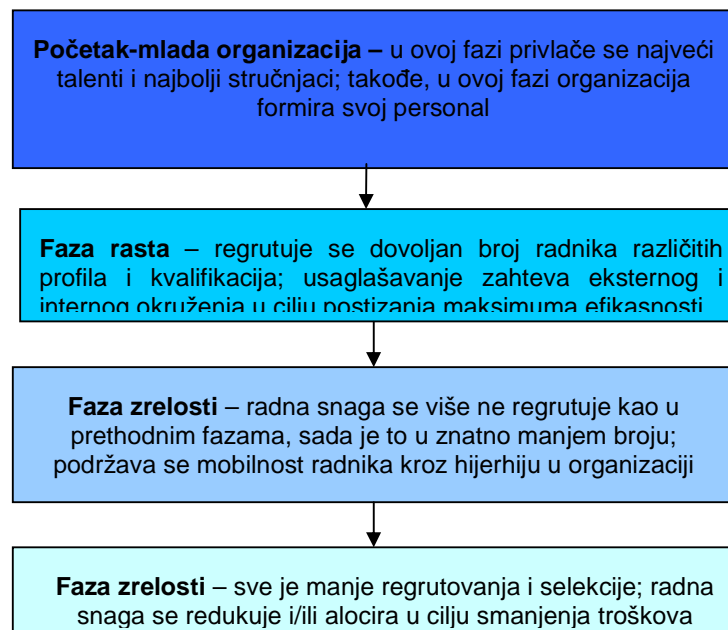
U obzir se uzimaju:

1. Strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa
2. “Tvrd” ili “mekan” pristup menadžmentu ljudskih resursa
3. Finansijska pozicija organizacije
4. Veličina organizacije
5. Industrijski sektor kome organizacije pripada, i
6. Kultura organizacije

1. Organizacije mogu imati **različite pristupe menadžmentu ljudskih resursa**. Autori Barocci i Kochan sugerišu model po kome organizacija ima svoje faze u životnom ciklusu. Tako će i politike i prakse regrutovanja i selekcije zavisiti od faze životnog ciklusa organizacije.



Barocci-Kochan model različitih pristupa regrutovanju i selekciji



Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

Autori Schuler i Jackson tvrde da je od ključnog značaja konkurentna strategija (smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, fokus na potrošačima i inoviranje) koju je organizacija usvojila. Konkretno, različiti načini konkurentskog ponašanja, uslovi i različitosti u upravljanju ljudskim resursima, odnosno ponašanje organizacije opredeliće i način na koji zaposleni treba da se ponašaju. Da bi se strategija sproveda na uspešan način, zaposleni treba da se ponašaju u tom maniru. Sa druge strane, prakse ljudskih resursa treba da budu kreirane tako da ponašanje zaposlenih podrže i nagrade.

2. **“Mekan” vs “tvrd” pristup menadžmentu ljudskih resursa** odnosi se na odluku da li će se za popunjavanje slobodnih radnih mesta u organizaciji u obzir uzimati interno ili eksterno tržište radne snage, ili pak oba. Neke organizacije preferiraju da slobodna mesta popunjavaju zaposlenima koji već rade u organizaciji (interno tržište), smatrajući da na ovaj način bolje motivišu radnike, pružajući im atraktivne uslove za dalji razvoj karijere. Organizacija se odlučuje da dugoročno investira u razvoj zaposlenih a za uzvrat očekuje lojalnost i posvećenost. Ovakav pristup ima karakteristike *“mekanog”* pristupa ljudskim resursima.

Suprotno navedenom, organizacije koje se odlučuju za *“tvrd”* pristup menadžmentu ljudskih resursa, slobodna mesta popunjavaju radnicima sa eksternog tržišta radne snage. U ovom slučaju, organizacija se odlučuje da kratkoročno investira u zaposlene; ljudi sa određenim iskustvom, veštinama i znanjem u organizaciju se *“dovode”* tek kada se za njima javi potreba.

3. **Finansijska pozicija** organizacije ima snažan uticaj na proces regrutovanja i selekcije. Organizacije koje su finansijski jake pre će pribеći „mekanom” pristupu pri regrutovanju i selekciji, obzirom da imaju dovoljno sredstava za ulaganje u treninge i razvoj zaposlenih. Organizacije koje su finansijski slabe, pre će se opredeliti za „tvrd” pristup (ili će biti prinuđene da usvoje ovaj pristup). Takođe, „siromašne” organizacije mogu imati problem i sa kvalitetom metoda za regrutovanje i selekciju, obzirom da njihovo spovođenje dosta košta (često će se opredeliti za jeftinije i manje kvalitetne metode). U ovim organizacijama postoji i problem sredstava koja treba odvojiti za nagrađivanje zaposlenih.

4. **Velicina organizacije.** U *većim organizacijama* postoje posebne funkcije za ljudske resurse, koje se vremenom razvijaju u skladu sa strategijom organizacije. Shodno tome i procesi regrutovanja i selekcije sprovode se veoma profesionalno i kvalitetno. U *malim organizacijama* funkcija ljudskih resursa nije razvijena a regrutaciju i selekciju obavljaju pre „amateri entuzijasti” nego profesionalci (Beardwell, Holden, Claydon, 2004),

5. **Industrijski sektor** determiniše način na koji će posao biti organizovan (Cully, 1999). Prakse regrutovanja i selekcije će se razlikovati u zavisnosti od toga da li se obavljaju u okviru javnog ili privatnog sektora. U javnom sektoru proces regrutovanja i selekcije obično sprovodi tim profesionalaca koji potiču iz same organizacije. Javni sektor je "obavezan" da sve svoje konkurse za posao oglasi javno, kako bi svi imali jednaku mogućnost da konkurišu za isti. U privatnom sektoru mnogo se češće koriste usluge agencija (dakle, treće strane) kada treba pristupiti regrutovanju i selekciji.

6. **Kultura organizacije.** Između organizacija postoje velike razlike, pa čak i među onima koje pripadaju sličnom sektoru i slične su veličine. U obzir treba uzeti sledeća pitanja – koji metod regrutacije favorizuju oni u čijim rukama se nalazi moć? Koji metod selekcije je omiljen? Međutim, razlike su još uočljivije kada se u obzir uzmu regionalne karakteristike koje direktno utiču na različitost u metodologijama regrutovanja i selekcije. Npr. pri poslovanju na Bliskom Istoku treba uzeti u obzir veliko angažovanje tzv. headhuntera (lovaca na talente), slabu upotrebu cenatara za zapošljavanje i dr. U Irskoj postoji veoma snažno anti-diskriminaciono zakonodavstvo, pa se iz tog razloga mnogo manje koriste neformalni oblici regrutovanja.

REGRUTOVANJE

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje slobodnih radnih mesta (Dowling, Schuler, 1990).

Određivanje slobodnog radnog mesta

Potencijalna slobodna radna mesta ukazuju se kada neki radnik ode, ili kada dođe do proširenja nekog posla. U ovim slučajevima, najčešće, postoji realna potreba za popunjavanjem upražnjenog radnog mesta, ali nije baš uvek tako. Odluku o popunjavanju i načinu popunjavanja ovako nastalog radnog mesta treba pažljivo doneti. Najčešća taktika koja se primenjuje u kompanijama jeste regrutovanje novog radnika, što ne znači da je i najadekvatnija.

Organizaciji na raspolaganju stoji veći broj različitih mogućnosti za popunjavanje radnog mesta: 1) reorganizacija posla; 2) korišćenje prekovremenog rada; 3) mehanizacija (automatizacija) posla;

4) podešavanje radnih sati tj. smene i fleksibilni radni sati; 5) uvođenje poslova sa nepunim radnim vremenom; 6) prebacivanje dela posla drugom poslodavcu, 7) korišćenje agencije.

Međutim, ukoliko je doneta odluka da se regrutovanje obavi, postoje četiri pitanja koja određuju slobodno radno mesto:

1. U čemu se sastoji posao?
2. Na koji način taj posao treba da se razlikuje od posla koji je obavljao predhodni radnik?
3. Koji aspekti posla određuju tip kandidata?
4. Koji su ključni aspekti posla koje idealan kandidat želi da zna pre nego što odluči da se prijavi?

Konvencionalni pristup ovim pitanjima, iz ugla ljudskih resursa, jeste pružanje opisa posla i personalnih specifikacija. Personalna specifikacija, kojom se daje lista najneophodnijih atributa za preuzimanje uloge, može da se izvede iz opisa posla i da se nadalje koristiti za regrutovanje nove osobe. Nešto drugačiji pristup, koji omogućava više fleksibilnosti, jeste opis posla i pravljenje personalne specifikacija na suštinski drugačiji način nego u predhodnom slučaju. Ovde se fokus sa radnog mesta pomera na ljude, odnosno na karakteristike i kompetencije radnika na takvim poslovima za koje se smatra da odlično obavljaju svoj posao. Umesto pitanja: „Koji atributi za preuzimanje ove uloge su neophodni?“, ova druga metoda podrazumeva pitanje: „Koji su atributi bili zajednički ljudima koji su se pokazali kao najbolji u toj ulozi?“

Metode regrutovanja

Kada se jednom utvrdi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, sledeći korak je izbor odgovarajuće i ekonomične metode regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa i zadatak HRM menadžera je da izaberu najadekvatniji pristup za date okolnosti. Većina poslodavaca koristi veći broj različitih metoda istovremeno. U tabeli koja sledi prikazano je korišćenje različitih metoda kod 280 poslodavaca u Velikoj Britaniji:

Korišćenje raznih metoda regrutovanja u 280 organizacija u 1999. godini

Oglasi u lokalnoj štampi	93%	Poslovni skauti	50%
Oglasi u stručnoj štampi	92%	Poslovni sajmovi	46%
Oglasi u nacionalnoj štampi	81%	Internet	44%
Agencije za zapošljavanje	78%	Poslovni kontakti i komunikacije	43%
Obaveštenja u okviru firme	78%	Obaveštenja van organizacije	20%

Poslovni centri	77%	Oglasi za slobodna radna mesta	19%
Obrazovne asocijacije	62%	Lokalni radio	12%
Prijave bez prethodnog konkursa	62%	Distribucija pamfleta	5%
Poslovna savetovališta	49%		

Izvor: Nikolić, S. (2010): Upravljanje ljudskim resursima, FIT, Beograd

Prednosti i nedostaci metoda regrutovanja

Sve metode regrutovanja imaju prednosti i nedostatke, a sam izbor metode mora biti u skladu sa određenim slobodnim radnim mestom i vrstom tržišta rada kom radno mesto pripada.

POSLOVNI CENTRI

Prednosti:

- Kandidati se mogu odabrati iz izvora u celoj državi koji pružaju lokalnu dostupnost podacima u kompjuteru
- Društvenoodgovorni i sigurni
- Kandidate mogu obezbediti veoma brzo
- Besplatna usluga poslodavcima

Nedostaci:

- Registruju uglavnom nezaposlene, ali ne i zaposlene koji žele da promene posao
- Obezbeđuje kandidate za intervju koji generalno nisu zainteresovanji za posao

KOMERCIJALNE I KONSULTANTSKE AGENCIJE

Prednosti:

- smatra se uobičajenom metodom za popunjavanje pojedinih radnih mesta
- manje administrativnog posla za poslodavca

Nedostaci:

- obezbeđuje osoblje koje uglavnom ostaje kratko na radnom mestu
- poslodavci im malo veruju
- usluge mogu biti veoma skupe

POSETA UNIVERZITETIMA

Prednosti:

- glavni izvor tek svršenih studenata sa univerziteta
- najpopularniji metod po mišljenju studenata

Nedostaci:

- prezentacija se mora razlikovati od prezentacija ostalih poslodavaca
- vreme utrošeno na posete univerzitetima

IZVRŠNI KONSULTANTI U ISTRAZI

Prednosti:

- poznatim pojedincima se može prići direktno
- korisno ukoliko poslodavac nema prethodno iskustvo u stručnoj oblasti
- regrutovanje iz druge zemlje ili kontinenta

Nedostaci:

- troškovi
- isključeni su potencijalni kandidati van mreže konsultanata
- kandidat može ostati na listi konsultanta i samim tim ponovo biti u ponudi

ŠKOLE I POSLOVNA SAVETOVALIŠTA

Prednosti:

- mogu dati redovan godišnji broj zainteresovanih za posao

- veoma dobar metod za one koji ne nastavljaju školovanje, a koji retko traže posao posle prvog ponuđenog

Nedostaci:

- škole su više zainteresovane za zanimanja nego za organizacije
- ograničen broj potencijalne radne snage

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

Oglašavanje regrutovanja

Da bi dobili pomoć pri pravljenju i davanju oglasa odgovarajućem mediju, mnogi poslodavci sarađuju sa agencijama za oglašavanje regrutovanja. Usluge takvih agencija veoma su značajne a često i besplatne, budući da ovakve agencije obično imaju dobit od prodatog reklamnog mesta.

Prilikom odlučivanja gde dati oglas na umu treba imati cilj: Privući što veći broj ljudi sa odgovarajućim znanjima/sposobnostima i kvalifikacijama! Privuću ljude koji ili aktivno trže posao ili razmišljaju o tome!

Stoga, oglas bi trebalo dati tamo gde će ga oni koji posao traže i koji su kvalifikovani za preuzimanje uloge najverovatnije i tražiti. Osim u veoma zatvorenim tržištima rada, gde se u isto vreme traži veoma veliki broj radnika – objavljivanje oglasa za regrutovanje van novina nema smisla. Izbor novina treba da je usaglašen sa vrstom posla i njegovim prestižom, ali treba imati na umu sledeću ključnu stvar: ljudi jedne novine kupuju i čitaju kada ne traže posao, a drugu kada ga traže. U tekstu koji sledi prikazane su prednosti i nedostaci različitih metoda davanja oglasa za posao:

LISTE SLOBODNIH RADNIH MESTA KOJE SE POSTAVLJAJU VAN ORGANIZACIJE

Prednosti:

- ekonomična, pogotovo ukoliko se organizacija nalazi u centru

Nedostaci:

- listu može videti mali broj ljudi
- pruža samo osnovne informacije kao što je naziv posla i sl.

OBJAVLJIVANJE OGLASA U NACIONALNOJ ŠTAMPI

Prednosti:

- oglas može videti veliki broj ljudi
- neke nacionalne novine su široko prihvaćen medij

Nedostaci:

- troškovi
- dosta investicija potrošenih na neadekvatne ljude

OBJAVLJIVANJE OGLASA U LOKALNOJ ŠTAMPI

Prednosti:

- oglase i prate oni koji traže posao u lokalnu
- manji troškovi

Nedostaci:

- oni koji traže profesionalne i tehničke poslove uglavnom ne čitaju lokalnu štampu

INTERNET

Prednosti:

- informacija o slobodnom radnom mestu dopire do velikog broja ljudi
- nije skupo kada se jednom napravi web sajt
- brzina kojom prijave stižu
- omogućeno online pravljenje liste užeg izbora

Nedostaci:

- može dati hiljade neadekvatnih prijava
- bojazan kada je u pitanju poverljivost podataka može uticati na manji broj odgovarajućih prijava

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.

E-Regrutovanje

Upotreba Interneta u svrhe regrutovanja bez sumnje je najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja - tokom 2000. godine oko 50% poslodavaca oglašavalo je slobodna radna mesta putem Interneta. Prevedeno to su radna mesta za menadžere, profesionalna radna mesta i mesta za svršene studente. Regrutovanje se obično vrši direktno na web sajtu kompanije koja oglašava, ili putem tzv. cyber-agencija koje objedinjuju tradicionalnu ulogu novina i agencija za zapošljavanje. Brzina oglašavanja, masovna dostupnost, brzina povratnih informacija, statističke analize, jeftinoća i slično neke su od prednosti ovakvog načina oglašavanja. Ipak, 'nije sve tako belo'. Kritike se uglavnom odnose na sledeće: isti poslovi oglašavaju se nedelju za nedeljom, informacije o radnim mestima često nisu potpune, nivo primanja se prikazuje većim od stvarnog radi primamljivosti, najčešće kandidati ne dobiju odgovor o odbijenim prijavama, postoji bojazan da poslate biografije kruže bez znanja i saglasnosti kandidata i dr.

SELEKCIJA KADROVA

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njihovom zapošljavanju (Hackett, 1991).

Osnovni cilj selekcije jeste da se postigne što bolja usklađenost između zahteva posla, uslova u kojima se posao obavlja i ciljeva organizacije, s jedne strane, i sposobnosti i karakteristika čoveka, s druge strane.

Ukoliko se ne postigne usklađenost do relativno zadovoljavajućeg nivoa, teško da će ostali mehanizmi HRM-a moći da stvore očekivane efekte. Odluke o selekciji tokom razvoja organizacije ključne su za njenu sposobnost preživljavanja, prilagođavanja i rasta. Konkurentski aspekti odluka o selekciji postaju posebno kritični kada se kompanija suoči sa 'zatvorenim' tržištem rada, ili kada i konkurentska

kompanija koristi isto tržište rada i ako pri tom sistematski uzima najbolje među njima, ostale će se kompanije morati snaći sa onim kandidatima koji preostanu.

S druge strane, usklađenost zahteva posla sa sposobnostima, osobinama ličnosti i motivacijom pojedinaca je od presudnog značaja za njegov profesionalni i lični razvoj. Izbor i zadržavanje čoveka na poslu ili u ulozi koja mu ne odgovara predstavlja veliku grešku i za pojedinca i za kompaniju. Takva osoba ne samo da je neuspešna u radu, nego može da postane izvor i drugih neželjenih pojava koji pogoršavaju odnose u kompaniji, kvalitet rada i radnog života u celini.

Proces selekcije

Selekcija je proces kojim kompanije odlučuju koga će primiti u svoje redove, s kim će deliti sadašnjost i s kim će stvarati budućnost. Osnovna pitanja od kojih počinje ovaj proces jesu:

- Za šta je čovek potreban?
- Koji su zahtevi radnog mesta?
- Ko su ostali članovi tima sa kojima kandidat treba da radi?
- Ako je kandidat osoba sa velikim potencijalom, a ne uklapa se u neposredno radno okruženje onda treba videti koje mu drugo radno mesto najbolje odgovara.
- Konačno, koga od ponuđenih kandidata odabrati?

Da bi organizacija odgovore na ova pitanja ustanovljene su razne metode selekcije i veći broj tehnika koje menadžerima pomažu u predviđanju koji će od prijavljenih kandidata biti najuspešniji u ispunjavanju zahteva posla. Oslanjanje samo na jednu od njih bilo bi pogrešno. Formalne i neformalne metode (fizionomija, govor tela, grafologija i sl.), grupno i pojedinačno ispitivanje, oslanjanjem na svoje stručnjake ili angažovanjem centara procene, direktnim učešćem kandidata ili na daljinu putem telefona i Interneta, su neki od mnogih načina koji stoje pred kompanijama, a koji se mogu primenjivati u procesu selekcije u proizvoljnom odnosu i srazmeri.

Kriterijumi selekcije

Postoje **tri grupe kriterijuma** koji u procesu selekcije moraju biti zadovoljeni:

1) Kriterijumi koje moraju da zadovolje metode selekcije,

2) Kriterijumi koje mora da zadovolji kandidat,

3) Kriterijumi koje mora da zadovolji organizacija.

1) Kriterijumi koje moraju da zadovolje metode selekcije

Sve metode selekcije moraju biti takve da moguću grešku prilikom izbora svedu na minimum. U tom smislu, sve primenjene metode i tehnike, pojedinačno i zajedno, moraju zadovoljiti nekoliko osnovnih kriterijuma:

- **pouzdanost,**
- **valjanost,**
- **sposobnost uopštavanja,**
- **korisnost,**
- **zakonitost.**

Pouzdanost .Dobar deo posla prilikom procesa selekcije čini merenje karakteristika kandidata a ključni standard za svako merno sredstvo, odnosno merenje, je njegova pouzdanost. Pouzdanost se definiše kao stepen do kojeg je dobijena mera oslobođena greške. Ponovljenim merenjima nakon izvesnog vremena, godinu ili dve, ili na nekom drugom mestu pod drugim okolnostima, trebalo bi dobiti vrlo sličan rezultat kao što je ovaj sad. Pouzdanost mere ukazuje koliko se može računati na to da je dobijeni rezultat dobra procena.

Valjanost Kada je utvrđeno da je neka odabrana osobina dobro izmerena, to još uvek ne garantuje da je upravo ta osobina bitna za uspešno obavljanje datog posla. Garancije u tom smislu pruža valjanost merenja.

Valjanost se definiše kao stepen do kojeg je uspešnost na merenju povezana sa uspešnošću na poslu. Jedan od načina utvrđivanja valjanosti metode selekcije je da se dokaže da postoji empirijska (iskustvena) povezanost između uspešnosti na testu i uspešnosti na poslu. Ukoliko se ovo dokaže, moglo bi se tvrditi/očekivati da će najuspešniji kandidati na testu istovremeno biti najuspešniji i na poslu.

Sposobnost uopštavanja. Sposobnost uopštavanja definiše se kao stepen do kojeg se valjanost metode selekcije ustanovljena u jednom kontekstu može proširiti na drugi kontekst. Postoje tri

primarna konteksta u okviru kojih se može uopštavati: različite situacije, različiti uzorci (ljudi) i različita vremenska razdoblja. Jednako kao što je pouzdanost nužna ali ne i dovoljna za valjanost, valjanost je nužna ali ne i dovoljna za sposobnost uopštavanja. Npr., da li se valjanost neke mere razlikuje od organizacije do organizacije. Iskustvo pokazuje, da većina testova valjanih u jednoj organizaciji važi, samo donekle, i za slične organizacije.

Korisnost. Korisnost je stepen do kojeg informacija dobijena metodama selekcije povećava uspešnost organizacije. Što je metoda selekcije pouzdanija, valjanija i ima veću sposobnost uopštavanja, imaće i veću korisnost.

Zakonitost. Poslednji kriterijum koji metode selekcije moraju ispoštovati je zakonitost. Sve metode selekcije moraju se prilagoditi postojećim zakonima i pravnim aktima. U vezi sa ovim treba naglasiti poštovanje jednakosti kandidata i zabranu diskriminacije po bilo kom osnovu.

2) Kriterijumi koje mora da zadovolji kandidat

Kriterijumi po kojima se kandidati kategorišu moraju biti jasno ustanovljeni. U suprotnom, bilo bi teško da se dođe do kredibilnih odluka prilikom selekcije; bilo bi komplikovano i teško izabrati adekvatnu proceduru i pristup selekciji, a teško da bi proces selekcije bio validan. Kriterijumi selekcije obično se prikazuju u vidu specifikacije, tj. opisa osobe koja predstavlja idealnog kandidata. Postoji mnoštvo formata koji ovome doprinose.

Da bi se selekcijom kandidata došlo do kandidata koji obećavaju uspeh, trebalo bi razlikovati osnovne uslove i specifične faktore koji doprinose uspešnosti u obavljanju posla. Ukoliko kandidat ne poseduje osnovne uslove to se smatra kontraindikacijom za izbor na odgovarajuće poslove, ali da li će biti uspešan na poslu zavisi od niza drugih, specifičnih faktora. Na primer, komunikativnost i socijalna inteligencija su osnovni uslovi za prihvatanje uloge rukovodioca. To, međutim, ne znači da će onaj kandidat koji je komunikativan i socijalno inteligentan biti i uspešan rukovodilac. Procesom selekcije, prema tome, moraju biti obuhvaćene i druge osobine, za koje je utvrđeno da su bitne za obavljanje nekog posla. Tako na primer, opšti psihološki profil uspešnog menadžera obuhvata sklop sledećih osobina:

- ambicioznost,
- sklonost ka promenama,
- prihvatanje odgovornosti i rizika,
- materijalna orijentacija,
- sklonost ka razvijanju vlastitih planova,

- unutrašnji lokus kontrole,
- težnja za vođstvom,
- vrednosni profil koji je u skladu sa tržišnom privredom.

Među najpoznatijim formatima procesa selekcije su 'plan od sedam tačaka' Aleca Rodgera i Frejzerov okvir od pet stavki.

Formati procesa selekcije po Rodgeru i Frejzeru

Rodgerov plan od sedam tačaka	Fraserovo ocenjivanje na osnovu pet stavki
fizičke karakteristike	uticaj na druge
dostignuća	kvalifikacije ili stečeno znanje
opšta inteligencija	urođene sposobnosti
posebne sposobnosti	motivacija
interesovanja	prilagodljivost i emocionalna
karakter	uravnoteženost
okolnosti	

Izvor: Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Uk.

3) Kriterijumi koje mora da zadovolji organizacija

Polazeći od shvatanja procesa selekcije kao dvosmernog procesa, odnosno procesa tokom kojeg se prikupljaju informacije za donošenje odluka poslodavca u vezi sa kandidatom i odluka kandidata u vezi sa poslodavcem i sama kompanija mora da zadovolji kriterijume koje u vezi sa svojim očekivanjima od posla ima kandidat. Stoga, interesovanje menadžera u postupku dolaženja do uspešnih kandidata mora biti podjednako usmereno i na posao koji treba obaviti i na posao koji se nudi. Kroz ceo proces selekcije prijavljeni biraju među kompanijama na osnovu procene odnosa između njih samih i kompanije čiji će članovi možda postati. Ovo je posebno važno ukoliko je tržište za traženu grupu kandidata zatvoreno.

Evaluacija odnosa zavisi od odgovora potencijalnih poslodavaca, od toga kako prijavljeni doživljavaju metode selekcije koje poslodavac koristi i od informacija koje dobijaju tokom intervjua. Kandidati mogu

odlučiti da neke prijave povuku. Oni će ili prihvatiti drugu ponudu, ili će u korespondenciji sa organizacijom pronaći nešto što će ih obeshabriti, pa će se povući. Kada se veliki broj kandidata povuče to može značiti da su informacije bile detaljne te da je veći broj kandidata uvideo da ne odgovara zahtevima ponuđenog posla i ostajanje u daljoj proceduri doživljava kao gubitak vremena.

Isto tako, potencijalne radnike moguće je izgubiti zbog načina na koji su im informacije pružene, nedostatka informacija ili pogrešno protumačene korespondencije.

Ukoliko kandidati dospeju do intervjua, na njihovu odluku će uticati i ponašanje osobe koja vodi intervju. Istraživanja pokazuju da snažan uticaj na kandidate ima informativnost i jasnoća dobijenih informacija prilikom intervjua, način na koji se vodi razgovor, kao i sam sadržaj. Veoma je važno da osobe koje vode razgovor umeju da komuniciraju, kontrolišu razgovor, slušaju i posebno, da dozvole kandidatu da im se predstavi.

Posebnu teškoću pričinjava i činjenica da se referentni okvir prijavljenog bitno razlikuje od referentnog okvira menadžera kompanije. Sposobnost da se zamene uloge i sagleda perspektiva potencijalnog zaposlenog bitna je odlika menadžera koji za svoju kompaniju želi da pribavi najbolje, talente ili stručnjake koji su traženi na tržištu.

REZIME

Pre otpočinjanja procesa regrutovanja i selekcije, neophodno je steći detaljan uvid u kretanja kako u eksternom, tako i internom okruženju. Faktori okruženja imaju snažan uticaj na formiranje filozofije i prakse regrutovanja i selekcije. Važne faktore eksternog okruženja čine: eksterno tržište radne snage i politika vlade. Interni faktori su faktori unutar organizacije koji utiču na proces regrutovanja i selekcije. U obzir se uzimaju: strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa; "tvrd" ili "mekan" pristup menadžmentu ljudskih resursa; finansijska pozicija organizacije; veličina organizacije; industrijski sektor kome organizacije pripada, i kultura organizacije.

Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunavanje slobodnih radnih mesta. Potencijalna slobodna radna mesta ukazuju se kada neki radnik ode, ili kada dođe do proširenja nekog posla. U ovim slučajevima,

najčešće, postoji realna potreba za popunjavanjem upražnjenog radnog mesta. postoje četiri pitanja koja određuju slobodno radno mesto: u čemu se sastoji posao?; na koji način taj posao treba da se razlikuje od posla koji je obavljao predhodni radnik?; koji aspekti posla određuju tip kandidata?; koji su ključni aspekti posla koje idealan kandidat želi da zna pre nego što odluči da se prijavi?

Kada se jednom utvrdi da je spoljašnje regrutovanje neophodno, sledeći korak je izbor odgovarajuće i ekonomične metode regrutovanja. Postoji veliki broj različitih pristupa i zadatak HRM menadžera je da izaberu najadekvatniji pristup za date okolnosti (oglas u lokalnoj štampi, glasi u stručnoj štampi, oglas u nacionalnoj štampi, agencije za zapošljavanje, obaveštenja u okviru firme, poslovni centri i dr.). Sve navdene metode regrutovanja imaju prednosti i nedostatke, a sam izbor metode mora biti u skladu sa određenim slobodnim radnim mestom i vrstom tržišta rada kom radno mesto pripada.

Da bi dobili pomoć pri pravljenu i davanju oglasa odgovarajućem mediju, mnogi poslodavci sarađuju sa agencijama za oglašavanje regrutovanja. Prilikom odlučivanja gde dati oglas na umu treba imati cilj: Privući što veći broj ljudi sa odgovarajućim znanjima/sposobnostima i kvalifikacijama! Privuću ljude koji ili aktivno trže posao ili razmišljaju o tome.

Upotreba Interneta u svrhe regrutovanja bez sumnje je najznačajnije savremeno dostignuće u oblasti regrutovanja - tokom 2000. godine oko 50% poslodavaca oglašavalo je slobodna radna mesta putem Interneta.

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njihovom zapošljavanju. Osnovni cilj selekcije jeste da se postigne što bolja usklađenost između zahteva posla, uslova u kojima se posao obavlja i ciljeva organizacije, s jedne strane, i sposobnosti i karakteristika čoveka, s druge strane.

Postoje različite metode selekcije i veći broj tehnika koje menadžerima pomažu u predviđanju koji će od prijavljenih kandidata biti najuspešniji u ispunjavanju zahteva posla. Oslanjanje samo na jednu od njih bilo bi pogrešno.

Postoje tri grupe kriterijuma koji u procesu selekcije moraju biti zadovoljeni: kriterijumi koje moraju da zadovolje metode selekcije; kriterijumi koje mora da zadovolji kandidat, i kriterijumi koje mora da zadovolji organizacija.

LITERTURA

1. Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.
2. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
3. Bogićević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.
5. Goold, M., Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Organisations*. Oxford: Blackwell.
6. Hackett, P. (1991) *Personnel: The Department at Work*. London: IPM.
7. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1996) *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, 6th edn. St Paul, Minn.: West Publishing Company.