



PREDMET

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 3

P03

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA II

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
5	1	Selekcija kadrova	Pojmovi metoda selekcije, formulari za prijavu; testiranje; različite vrste testova; intervju i strategije intervjuja.	Sticanje znanja o procesu selekcije i njegovom značaju pri odabiru „najadekvatnijih“ kandidata
	2	Novi trendovi u oblasti regrutovanja i selekcije kadrova	Uvođenje Interneta u procese regrutovanja i selkcije; on-line regrutovanje, on-line selkcija, upošljavanje starije populacije, interaktivnost procesa regrutovanja i selekcije	Uvid na koji način novi trendovi utiču na promene u sferi regrutovanja i selekcije

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
METODE SELEKCIJE.....	3
FORMULARI ZA PRIJAVU.....	3
TESTIRANJE.....	6
Testovi sposobnosti.....	7
Testovi dostignuća.....	8
Testovi ličnosti.....	8
Uzorci posla.....	9
Testovi poštenja.....	9
INTERVJU.....	10
Strategije intervjua.....	11
NOVI TRENDOVI U OBLASTI REGRUTOVANJA I SELEKCIJE.....	12
REZIME.....	15
LITERTURA.....	18

Predavanje br. 3

REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KADROVA II

„Menadžeri lako postanu okupirani formom, a ne suštinom“

Peter Lorange

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.

METODE SELEKCIJE

Korišćenje jedne od metoda selekcije nije uobičajeno. Obično se koristi kombinacija dveju ili više metoda, a izbor metode zavisi od više faktora.



FORMULARI ZA PRIJAVU

U savremenoj praksi sve je češća upotreba formulara za prijavu kao osnove za donošenje odluke o zaposlenju. Dugo se smatralo da formulari za prijavu ne mogu predstavljati sredstvo u donošenju

odluke o zapošljavanju i to pre svega zato što su sadržavali uglavnom samo lične podatke kandidata koji nisu mogli služiti ovoj nameni. Međutim, kako je rasla rezervisanost prema validnosti nestrukturisanih i neformalnih razgovora/intervjua sa kandidatom, tako su se formulari za prijavu počeli koristiti na produktivniji način, doduše u revidiranom obliku.

Upotreba formulara dobila je značajno mesto u stvaranju liste užeg izbora koje su predhodile intervjuu pri čemu se svaki podatak iz formulara razmatrao tokom razgovora sa kandidatom.

Proširenje obuhvata informacije o kandidatu koje se mogu dobiti ovim putem - podaci o školovanju, stečenim sposobnostima i veštinama, kretanja u dosadašnjem zapošljavanju i kolekciji stečenih iskustava, kao i o prirodi motivacije za prijavu na dati konkurs. Opšte gledano, formulari za prijavu se koriste da bi na najjednostavniji način pružili sinopsis istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred definisane strukture, ubrzavaju pravljenje liste užeg izbora, i obezbeđuju polaznu osnovu kadrovskom odeljenju.

Curriculum Vitae ili CV kako se skraćeno zove, treba tumačiti kao dokument koji sadrži informacije o kandidatu koje su potrebne poslodavcu, kao što su kvalifikacije, sposobnosti i radna iskustva kandidata, ali i kao veoma važan marketinški alat kandidata. Kako izgleda struktura CV-a? Pre svega tu su lični podaci:



► **Lični podaci:**

- Ime i prezime
- Kontakt adresa
- Stalna adresa
- Broj telefona (fiksni / mobilni)
- E-mail adresa
- Web-site adresa (u slučaju da je kandidat poseduje).

► **Profil:**

- U ovom delu kandidat treba da navede sve svoje kvalitete koji su u vezi sa pozicijom za koju aplicira;

- Tekst iz oglasa i/ili drugih dokumenata može poslužiti u formulisanju profila;
- Dobro je koristiti reči i izraze svojstvene zanimanju;
- Pri definisanju profila mogu se koristiti sledeće reči, fraze i izrazi: odgovornost, spremnost za dalju edukaciju, ambicioznost, elokventnost, savesnost, adaptibilnost, sposobnost za timski rad, sposobnost za rad u multikulturalnim sredinama, sposobnost rada u teškim (specifičnim) uslovima, odlučnost, istrajnost.

► **Obrazovanje:**

- Ovde treba navesti: ime obrazovne ustanove, period školovanja, titulu / zvanje, specijalizaciju, prosek (u slučaju da je visok), posebno interesovanje za neki predmet (po mogućstvu da je to u vezi sa konkretnom pozicijom), usavršavanje u inostranstvu, pohađane kurseve (ako su vezani za profesiju), publikacije / objavljene radove.
- Hronološki obrnutim redom navode se stečene diplome i kvalifikacije, tj. prvo se navodi poslednje stečena diploma.
- Ukoliko kandidat poseduje kratko ili nikakvo radno iskustvo, deo o obrazovanju treba staviti odmah iza sekcije o profilu i detaljno dati prikaz obrazovnog razvoja;
- Ukoliko kandidat poseduje relevantno profesionalno iskustvo, podatke o obrazovanju uneće iza dela o profesionalnom iskustvu i tu dati samo osnovne informacije o svom obrazovanju.

► **Profesionalno iskustvo:**

Opis svake pozicije treba da sadrži naziv firme/kompanije/organizacije i naziv pozicije

- Lokaciju (grad/zemlju) u koju se firma nalazi
- Datum zaposlenja u firmi (početak/prestanak)
- Opis zadataka i dužnosti (koje je kandidat obavljao na konkretnom radnom mestu)
- Postignuti rezultate i dužnosti.

Koristi se obrnuta hronologija prilikom prezentovanja profesionalnog iskustva (kao kod obrazovanja). Preporuke prethodnih poslodavaca ne bi trebalo da budu uključene u CV, osim ako se to konkursom izričito zahteva. Preporuku daje osoba koja je saradivala sa kandidatom, koja može da potvrdi njegove profesionalne i lične kvalitete. Najveću vrednost imaju preporuke sa najvišeg nivoa menadžmenta, od šefa ili direktora. Kada kandidat poseduje dugogodišnje radno iskustvo, treba detaljno da prezentuje samo poslednjih 10 godina, a ostatak treba predstaviti u kratkim crtama.

► **Ostale sposobnosti:**

U ovom delu navode se sposobnosti, znanja i veštine koje nisu direktno vezane za profesiju kandidata, ali su bitne za poziciju za koju kandidat aplicira. To su:

- Poznavanje rada na računaru
- Poznavanje stranih jezika
- Posedovanje vozačke dozvole
- Veštine značajne za konkretnu poziciju
- Članstvo u profesionalnim organizacijama.

TESTIRANJE

Kada je u pitanju korišćenje testova u procedurama zapošljavanja, mišljenja su podeljena. Pristalice testiranja ukazuju na nepouzdanost intervjua za predviđanje rezultata i ističu veću preciznost i objektivnost podataka dobijenih putem primene testova. Testovi se mogu posmatrati kao nešto što daje kredibilitet odlukama prilikom selekcije. Protivnici testiranja ne vole objektivnost koju testovi podrazumevaju, ili imaju poteškoća sa uklapanjem testovnih rezultata sa ostalim prikupljenim podacima. Česta su pitanja koja se odnose na relevantnost testova za određene poslove, kao i na mogućnost nepravedne diskriminacije i favorizovanja. Takođe, neki kandidati smatraju da svoje šanse mogu povećati dobrim intervjuom.



Korišćenje testova prilikom selekcije kandidata ipak se povećava. Upotreba testiranja posebno je zastupljena kada su u pitanju menadžerski poslovi i poslovi za svršene studente nego kada su posredi administrativni, sekretarski i fizički poslovi.

Testovi se biraju na osnovu korelacije rezultata pojedinih testova sa rezultatima na poslu, tako da visoki rezultati na testu pretpostavljaju visok učinak na poslu i obrnuto. Pored toga što testovi koji se primenjuju moraju imati dokazanu validnost i pouzdanost, testove moraju da primenjuju i tumače za to obučene i kvalifikovane osobe. Rezultati testa, naročito testova ličnosti, moraju biti pažljivo tumačeni, ne preterano uopštavani ili bukvalno shvaćeni. Zbog bojazni da testove u praksi koriste i za to nekvalifikovane osobe Britansko društvo psihologa je uvelo sertifikaciju stručnosti testiranja sa A i B nivoom. Opšta preporuka u vezi sa testovima je da se oni ne koriste kao presudno merilo, već i da bi stimulisali diskusiju sa kandidatom koja se zasniva na rezultatima testiranja.

Testovi sposobnosti

Ljudi se razlikuju po načinu na koji obavljaju zadatke, a testovi sposobnosti mere potencijal pojedinca da se razvije kako u pogledu opštih, tako i u pogledu posebnih sposobnosti. Ovi testovi su suprotni testovima dostignuća, koji inače mere sposobnosti pojedinca koje on već poseduje. Kada se posmatraju rezultati na testovima sposobnosti važno je zapamtiti da ne postoji jednostavan odnos između visokog nivoa sposobnosti visokog učinka na radu, jer na rezultate rada utiču i drugi faktori, na primer motivacija. Testovi sposobnosti mogu biti testovi koji mere opšte mentalne sposobnosti tj. opštu inteligenciju i testovi koji mere posebne sposobnosti kao što su verbalne sposobnosti, numeričke sposobnosti...

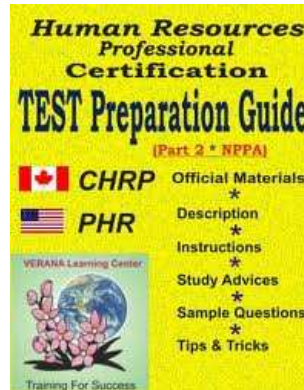
Testovi inteligencije se sprovode kako bi se stvorio utisak o celokupnom mentalnom kapacitetu kandidata. U takvim testovima nalazi se mnoštvo pitanja, uključujući vokabular, analogije, sličnosti, razlike, aritmetiku, logiku i opšte informacije. Utvrđeno je da je rezultat na ovakvom testu u korelaciji sa sposobnošću da se usvoje nova znanja, polože ispiti i uspe na poslu.



Testovi posebnih sposobnosti mere posebne potencijale pojedinca kao što su prostorne, numeričke, verbalne, perceptivne, motoričke sposobnosti. Namera im je da kategorizuju kandidate po vrstama posla koje sa uspehom mogu obavljati. Postoji rasprava na koji način su ove posebne sposobnosti povezane sa opštom intelektualnom sposobnošću. Tako postoje mišljenja da potencijal pojedinca da obavi određeni zadatak određuje kombinacija njegove opšte sposobnosti i posebnih sposobnosti.

Testovi dostignuća

Testovi dostignuća za razliku od testova sposobnosti mere veštine koje je pojedinac već usvojio. Ova klasa testova izaziva manje neprijatnosti za pojedinca. Oni su unapred već spremni da pokažu nivo usvojenih veština ili znanja. Takav test je test provere daktilografskih sposobnosti. Kandidati obično i imaju svest o nivou veštine koji poseduju.



Testovi ličnosti

Potreba za procenom ličnosti (posebno kod nekih poslova) može biti velika, ali je stepen opiranja ovakvim testovima uobičajeno veći nego kod testove sposobnosti. Ovome doprinosi i činjenica da su ispoljavanja ličnosti donekle zavisna od konteksta, te da se ličnost tokom vremena menja i razvija. Svaki od ovih testova nastao je kao operacionalizacija teorija ličnosti među kojima su najpoznatiji i najšire prmenjivani Jungovi testovi ekstraverzije i introverzije, zatim Eysenck-ovi testovi neuroticizma, višefaktorski Cattell-ov test i dr.

Dva istraživanja ličnosti, nezavisno jedan od drugih, došla su do zapažanja o pet glavnih dimenzija ličnosti tzv. **Velikih pet**, a uključuju:

- ekstravertnost,
- prilagodljivost,
- prijatnost,
- savesnost,
- radoznanost.

Iako se mogu naći pouzdani, komercijalno dostupni testovi ovih osobina, postoje tek skromni dokazi njihove valjanosti i sposobnosti uopštavanja. *Savesnost* je jedan od dimenzija sa koja pokazuje visoku

korelativnost sa raznim kategorijama posla, a mnogi menadžeri upravo ovu osobinu smatraju jednom od najvažnijih kod svojih zaposlenih. *Ekstravertnost i prijatnost*, pokazuju značajnu povezanost sa poslovima prodaje i menadžerskim poslovima. Ova dva faktora sa dosta uspeha mogu predvideti i uspešnost u timskom radu, iako je u najvećem broju slučajeva rezultat najslabijeg člana tima taj koji određuje rezultat cele grupe. To znači da jedan neugodan, nesavesan ili introvertvan član tima može pokvariti čitav tim. Konačno, u vezi sa ovim testom je zapaženo i to da je valjanost u smislu predviđanja uspešnosti na poslu daleko veća ukoliko informacije o kandidatu nisu dobijene od samog kandidata nego od drugih ljudi.



Opasno je misliti da postoji standardni profil idealnog radnika, ili pak idealna ličnost za određenu vrstu posla. Treba imati na umu da različite osobe mogu uspešno dostizati zadate ciljeve na posve drugačije načine. Iako postoje razvijeni načini za otklanjanje posledica „šminkanja“ i davanja društvenoprihvatljivih odgovora, posledice neiskrenosti još uvek nisu potpuno eliminisane iz testovnih rezultata i njihovog tumačenja.

Uzorci posla

Testovi uzoraka posla osmišljeni su tako da imitiraju posao u minijaturizovanom obliku i krojeni su za svaki pojedinačan posao posebno. Na primer, mnoge organizacije koriste testove 'menadžerske korpe' u kojem se od kandidata traže odgovori na dopise koji predstavljaju probleme sa kojima se suočavaju oni koji su već zaposleni na dotičnom mestu.

Testovi poštenja

Krađa, laži i prevare ne samo da pogađaju pojedinca i društvo u celini nego su prisutni svojim štetnim uticajima i u kompanijama. Od kada je upotreba poligrafa i detektora laži zakonom zabranjena kao redovna i obavezna procedura pri prijemu u neke kompanije, nastala je čitava baterija testova tipa papir - olovka, koji na svu sreću, imaju odlične metrijske i prognostičke vrednosti.

Nije redak slučaj da kompanije u poslednje vreme u selekciji kandidata primenjuju i testove poput **testova na upotrebu droge, duvana i alkohola.**

INTERVJU

Većina ljudi je pre zapošljavanja imala bar jedno iskustvo intervjuisanja, a mali je broj onih koji o tome imaju lepo sećanje. Menadžeri HR-a imaju veoma važnu ulogu u intervjuisanju prilikom selekcije, što zbog učestalosti obavljanja ovog posla, što zbog edukacije drugih zaposlenih .

Bilo kakav razgovor između poslodavca i zaposlenog ne može se smatrati intervjuom. Intervju je kontrolisana konverzacija sa određenim ciljem. U poređenju sa uobičajenom konverzacijom u intervjuu se za kraće vreme razmeni mnogo više željenih informacija.

Ciljevi intervjuja prilikom selekcije su:

- Prikupljanje informacija u cilju predviđanja mere u kojoj će kandidat ostvariti rezultate na poslu za koji se prijavljuje i to putem ocenjivanja kandidata prema unapred utvrđenom kriterijumu;
- pružanje kandidatu celokupnih podataka o poslu i organizaciji kako bi mu se pomoglo u donošenju odluke;
- vođenje intervjuja tako da kandidat stekne utisak da je pažljivo saslušan.



McDaniel *et al.* daju sveobuhvatnu analizu efektivnosti i kritika intervjuja iz kojih se mogu izvesti sledeći zaključci:

- Odluka o prihvatanju ili odbijanju kandidata donese se već u prva tri ili četiri minuta intervjuja, a preostalo vreme koristi se uglavnom u pronalaženju dokaza za već stvoreni utisak;
- Intervjui su retko uticali na promenu prvog utiska nastalog nakon čitanja CV-a;
- Osobe koje obavljaju intervju više naglašavaju nedostatke nego pozitivne strane kandidata;

- Ukoliko kandidat uvidi da je već u prvim minutima doneo odluku o njemu, to utiče na njegovo dalje ponašanje tokom intervjua.

Međutim, koliko god ove primedbe bile opravdane, one ne rešavaju problem nego ga samo identifikuju. Intervju i pored svega ovoga ostaje važna i za sada nezamenljiva metoda selekcije. Tako:

- Intervju je ne samo brzo već i vrlo fleksibilno sredstvo za razmenu informacija. Usklađivanja u toku intervjua su moguća, otvara se prilika za postavljanje najrazličitijih pitanja, kako poslodavcu, tako i kandidatu.
- Zahvat ljudskih i formalnih aspekata tokom intervjua je takav da se njime može napraviti procena, recimo kompatibilnosti dvoje ljudi koji će raditi zajedno i koju je teško utvrditi na neki drugi način. Pruža se prilika za upoznavanje i jednoj i drugoj strani.

Strategije intervjua

Metodi intervjuisanja prilikom selekcije veoma se razlikuju, počev od prijateljskog časkanja do višečlanog panela na visokom nivou.

Iskrena i prijateljska strategija je ubedljivo najčešće primenjivan oblik strategije. To je takav intervju da osoba koja ga obavlja vodi računa da uspostavi i održi prijateljski kontakt. Veruje se da će na taj način kandidati biti opušteniji i otvoreniji za davanje potrebnih informacija. U svakom slučaju, ma kakav bio stvarni ishod ovig događaja, kandidat posle intervjua odlazi pun lepih utisaka. Ovakvu vrstu intervjua posebno je korisno voditi sa kandidatima koji neće proći selekciju, ali je kompanija za njih zainteresovana zbog nekih drugih sposobnosti.

Strategija rešavanja problema je metod u kojem se kandidat upoznaje sa hipotetičkim problemom, a zatim se njegov odgovor ocenjuje. Ovo je najčešći način testiranja elementarnih znanja. Međutim ni ovde ne postoje garancije kako će se kandidat ponašati na delu. Onaj koji brzo razmišlja možda će pokazati više znanja od onog koji se bolje snalazi na delu.



Strategija biografije je metod sličan rešavanju problema, ali ovde se nastoji saznati ne šta bi kandidat radio u nekoj hipotetičkoj situaciji, već na koje načine je rešavao probleme u svojoj prošlosti. Ovo je prilično dobar metod, posebno ukoliko se zasniva na podacima iz zadnjih nekoliko godina.

Stres strategija podrazumeva da osoba koja vodi intervju bude agresivna, kritikuje kandidata, stavlja ga u poziciju da se brani ili svojim ponašanjem dovodi da se kandidat oseća nelagodno. Ovaj metod korišćen je za vreme Drugog svetskog rata prilikom selekcije ljudi za špijunažu. Prednost ovakvog metoda je u tome što se njime demonstrira neophodna jačina, odnosno slabost koja diskvalifikuje.

NOVI TRENDOWI U OBLASTI REGRUTOVANJA I SELEKCIJE

Oblast regrutovanja i selekcije se mora prilagoditi velikom broju *novih tržišnih trendova* koji postaju sve uticajnije, i to posebno od 2000-te godine (Starke, 2000). Praćenje rezultata savremenih istraživanja organizacijama može pružiti uvek potrebne praktične informacije.



Od posebne važnosti je praćenje uticaja tehnologije na proces regrutovanja pa su se organizacije već prilagodile *novoj realnosti on-line regrutovanja*. Razvoj tehnologije organizaciji pruža veliki broj šansi, ali naravno, sa sobom nosi mogućnost suočavanja i sa velikim brojem problema.

Organizacije su sada u poziciji da znatno smanje troškove oglašavanjem slobodnih radnih mesta preko kompanijskih web sajtova (ili sajtova namenjenih posebno za tu svrhu – www.lakodoposla.com, www.infostud.com i dr.). Procedura on-line regrutovanja omogućuje da se potencijalnim kandidatima pruži mnogo veći broj informacija nego putem klasičnih oglasa u novinama, dok sa druge strane, organizacijama štedi ne male sume novca. Takođe, on-line regrutovanje omogućava i obogaćivanje

medijskog sadržaja ubacivanjem grafikona, fotografija, interaktivnih tekstova, video klipova (Allen et al., 2004).

Tu su i druge mogućnosti – npr. posle popunjavanja upitnika, potencijalni kandidat odmah može dobiti odgovarajuće informacije o organizaciji, u kojoj meri će ona zadovoljiti njegove interese i pružiti mu željene beneficije.

Ali, i pored brojnih koristi i efikasnosti on-line regrutovanja, loša strana je što se može prijaviti veliki broj nedovoljno kvalifikovanih kandidata (Chapman, Webster, 2003). Iz tog razloga, organizacije sve više uvode tzv. skringing tehnike koje mogu pružiti bolji uvid u kvalifikacionu strukturu prijavljenih kandidata.

Istraživači su mnogo više pažnje počeli da posvećuju izradi samih web sajtova kompanija koje oglašavaju potrebu za novim radnicima (Lee, 2005). Sugerise se da sadržaj sajta treba da bude bogat, uključujući boje, slike, i neophodne linkove putem kojih će potencijalni kandidat doći do svih željenih informacija.

Danas se mnogo više pažnje obraća i na stranu koja vrši regrutaciju. Ranije se verovalo da njihova uloga nije bitna, odnosno da ne utiče na odluku koju će aplikant za posao doneti. Međutim, sva istraživanja vršena od 2000-te godine ukazuju suprotno - oni koji vrše proces regrutovanja treba da imaju na umu da zapravo predstavljaju neki vid medijatora između aplikanta i organizacije (Chapman et al., 2005). Takođe, oni će uticati na način na koji će potencijalni zaposleni doživeti organizaciju i sve njene karakteristike. Pozitivno ponašanje, otvorenost, komunikativnost ljudi koji vrše regrutaciju, uticaće na uspeh samog procesa.



Istraživanja su pokazala da i pored brojnih prednosti on-line regrutovanja, kandidati i komisije za regrutovanje ipak preferiraju da deo procesa "prođu" razgovorom lice u lice. Na ovaj način, jedni o drugima mogu steći verodostojniji utisak nego u „cyber” prostoru (Chapman et al., 2005).

Sigurno je da je u proceni poslodavca veoma važan imidž koji organizacija ima. Istraživanja ukazuju na koji način aplikanti formiraju sliku o organizaciji – na prvom mestu nalazi se familijarnost koju osećate pri prvom kontaktu. Takođe, zaposleni će više ceniti organizacije koje imaju prepoznatljivo ime i koje su vlasnici dobrih brendova (Cable, Graham, 2000; Cable, Turban, 2001; Collins, Stevens, 2002; Turban, 2001). Autori Lievens i Highhouse (2003) sugerišu da je u formiranju imidža o organizaciji veoma bitna i simbolička perspektiva – aplikanti na osnovu iskustva sa organizacijom, istoj pripisuju određene ljudske karakteristike. Tako ona može biti ljubazna, konkurentna, sofisticirana i gruba (Aaker, 1997; Lievens, Highhouse, 2003). Takođe, više se poštuju organizacije koje ispoljavaju visok nivo korporativne odgovornosti, koje štite manjine, sponzorišu događaje i dr.

Uticaj svih pomenutih faktora raste – čak se i među poslodavcima javila potreba za dobrim brandingom. Organizacija poslodavac treba da pokaže da je drugačija od ostalih, da ima jasnu viziju, dobru misiju, i da nudi dobre uslove rada. Na ovaj način privući će i bolje kandidate, što će je u perspektivi učiniti jo kvalitetnijom (Avery, McKay, 2006; Backhaus, Tikoo, 2004; Cable, Aiman-Smith, 2000; Cable, Turban, 2003; Lievens, 2007).

Dok su se tradicionalne tehnike regrutovanja predominantno bazirale na privlačenju mlađeg kadra koji tek što je završio fakultet, deografski trendovi nalažu promenu u pravcu *privlačenja i zadržavanja malo starije populacije zaposlenih*. Istraživanja su ukazala da stariji radnici traže "opcije" da rade što duže, do vremena kada bi inače otišli u penziju. Na ovaj način (radeći po part-time sistemu) zaposleni će zaraditi novac koji bi inače dobijali u obliku penzije, istovremeno ostvarujući svoje potrebe za dostignućem, pripadnosti socijalnoj grupi i samoaktuelizacijom (Rau, Adams, 2004). Istraživanje takođe nalaže da bi ovoj kategoriji zaposlenih trebalo pružiti fleksibilno radno vreme, sa odgovarajućim beneficijama, i poslom koji je redizajniran kako bi više odgovarao starijoj populaciji zaposlenih. (Hedge et al., 2006).

Iako su se regrutovanje i selekcija tretirali kao dva odvojena procesa, skorije studije su pokazale da ova dva procesa imaju interaktivni efekat. Reakcije aplikantata su veoma složen psihološki fenomen. Oni će sveukupno mišljenje o organizaciji formirati na osnovu načina na koji su bili tretirani tokom procesa selekcije, što naravno utiče i na stav koliko im je rad u organizaciji uopšte privlačan. Shodno tome, menadžeri za ljudske resurse bi više pažnje trebali da obrate na efekte koje će procesi regrutovanja i selekcije imati na potencijalne zaposlene. Po prolasku kroz proces regrutovanja i selekcije, aplikanti bi trebalo da formiraju mišljenje da im je privlačno i poželjno da rade za organizaciju.



Isto kao i u procesu regrutovanja, *Internet je napravio radikalne pomake i u procesu selekcije.* Zapravo, upotreba Interneta u procesu selekcije organizaciju čini konkurentnijom. Efikasnost se ogleda u slanju zaštićenih testova putem e-maila, što predstavlja veliku uštedu obzirom da poslodavac i aplikant ne moraju biti prisutni u isto vreme na istom mestu. Video konferencije, telefonski pozivi, konferencijski pozivi, i ostale tehnike koje podržava savremena tehnologija, štede veliku količinu vremena i skraćuju trajanje procesa selekcije što puno znači kako samoj organizaciji, tako i aplikantima.

U procesu selekcije sve se više u obzir mora uzimati emotivna inteligencija aplikantata. Na značaju sve više dobija i test procene situacije (situational judgment test – SJT), koji se inače primenjuje još od davne 1930 godine. Putem ovog testa aplikantima se “dočaravaju” određene poslovne situacije i od njih se traži da pokažu na koji način bi ih rešili.

Generalno, uspeh regrutovanja i selekcije zavisi od stručnosti i obučenosti zaposlenih u sektoru za ljudske resurse.

REZIME

U savremenoj praksi sve je češća upotreba formulara za prijavu kao osnove za donošenje odluke o zaposlenju. Formulari za prijavu se koriste da bi na najjednostavniji način pružili sinopsis istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred definisane strukture, ubrzavaju pravljenje liste užeg izbora, i obezbeđuju polaznu osnovu kadrovskom odeljenju.

Curriculum Vitae ili CV kako se skraćeno zove, treba tumačiti kao dokument koji sadrži informacije o kandidatu koje su potrebne poslodavcu, kao što su kvalifikacije, sposobnosti i radna iskustva kandidata, ali i kao veoma važan marketinški alat kandidata. On obuhvata lične podatke, profil, obrazovanje, profesionalno iskustvo i ostale sposobnosti.

Kada je u pitanju korišćenje testova u procedurama zapošljavanja, mišljenja su podeljena. Pristalice testiranja ukazuju na nepouzdanost intervjua za predviđanje rezultata i ističu veću preciznost i objektivnost podataka dobijenih putem primene testova. Testovi se mogu posmatrati kao nešto što daje kredibilitet odlukama prilikom selekcije. Postoje testovi sposobnosti, testovi dostignuća, testovi ličnosti, uzorci posla i testovi poštenja.

Menadžeri HR-a imaju veoma važnu ulogu u intervjuisanju prilikom selekcije, što zbog učestalosti obavljanja ovog posla, što zbog edukacije drugih zaposlenih. Intervju je kontrolisana konverzacija sa određenim ciljem. U poređenju sa uobičajenom konverzacijom u intervjuu se za kraće vreme razmeni mnogo više željenih informacija. Metodi intervjuisanja prilikom selekcije veoma se razlikuju, počev od prijateljskog časkanja do višechlanog panela na visokom nivou.

Oblast regrutovanja i selekcije se mora prilagoditi velikom broju novih tržišnih trendova koji postaju sve uticajnijii, i to posebno od 2000-te godine.

Od posebne važnosti je praćenje uticaja tehnologije na proces regrutovanja pa su se organizacije već prilagodile novoj realnosti on-line regrutovanja.

Organizacije su sada u poziciji da znatno smanje troškove oglašavanjem slobodnih radnih mesta preko kompanijskih web sajtova. Takođe, on-line regrutovanje omogućava i obogaćivanje medijskog sadržaja ubacivanjem grafikona, fotografija, interaktivnih tekstova, video klipova. Sugerise se da sadržaj sajta treba da bude bogat, uključujući boje, slike, i neophodne linkove putem kojih će potencijalni kandidat doći do svih željenih informacija.

Danas se mnogo više pažnje obraća i na stranu koja vrši regrutaciju. Ranije se verovalo da njihova uloga nije bitna, odnosno da ne utiče na odluku koju će aplikant za posao doneti. Međutim, sva istraživanja vršena od 2000-te godine ukazuju suprotno - oni koji vrše proces regrutovanja treba da imaju na umu da zapravo predstavljaju neki vid medijatora između aplikanata i organizacije.

Sigurno je da je u proceni poslodavca veoma važan imidž koji organizacija ima.

Dok su se tradicionalne tehnike regrutovanja predominantno bazirale na privlačenju mlađeg kadra koji tek što je završio fakultet, deografski trendovi nalažu promenu u pravcu privlačenja i zadržavanja malo starije populacije zaposlenih.

Iako su se regrutovanje i selekcija tretirali kao dva odvojena procesa, skorije studije su pokazale da ova dva procesa imaju interaktivni efekat. Oni će sveukupno mišljenje o organizaciji formirati na osnovu načina na koji su bili tretirani tokom procesa selekcije, što naravno utiče i na stav koliko im je rad u organizaciji uopšte privlačan.

Isto kao i u procesu regrutovanja, Internet je napravio radikalne pomake i u procesu selekcije. Upotreba Interneta u procesu selekcije organizaciju čini konkurentnijom. U procesu selekcije sve se više u obzir mora uzimati emotivna inteligencija aplikantata.

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. Bogičević-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.
8. Callaghan, G. and Thompson, P. (2002) 'We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour', *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 2, pp. 233–254.
9. Department for Education and Skills (2003) *National Statistics First release: the level of highest qualification held by young people and adults: England 2002*.
10. Department for Education and Employment (1999) *Age Diversity in Employment*. Nottingham: DfEE Publications