

PANEVROPSKI UNIVERZITET

ΑΡΕΙΡΟΝ

УНІВЕРСИТЕТ

za multidisciplinarne i virtuelne studije
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies

Banja Luka

FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
BANJA LUKA

TEMA:

ODABIR KADROVA PRI ZAPOŠLJAVANJU KAO FAKTOR
POSLOVNOG USPJEHA

(DIPLOMSKI/SPECIJALISTIČKI RAD)

Predmet: Kadrovski menadžment

Student:

Jelena Kuzmanović
Broj indeksa: 440-08/RUM

Mentor:

Doc. dr Slavica Lukić

Banja Luka, juli 2012.g.

SADRŽAJ

UVOD.....	4
1. POTREBE ZA PRIMJENOM KAROVSKOG MENADŽMENTA	5
1.1. Afirmacija ljudskih resursa i strategijski pristup.....	5
1.2. Faktori koji utiču na primjenu kadrovskog menadžmenta	6
1.3. Promjene u menadžmentu ljudskih resursa.....	6
1.3.1. Pristup promjenama	8
2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	9
2.1. Pojam planiranja ljudskih resursa	9
2.2. Faktori razvoja ljudskih resursa i njihovo planiranje	10
2.3. Ciljevi i načela planiranja ljudskih resursa	11
2.4. Metodologija planiranja potreba za ljudskim resursima	11
2.5. Poslovna politika	13
2.5.1. Sistem planiranja ljudskih resursa	16
2.6. Kako se predviđaju potrebe za ljudskim resursima.....	18
2.6.1. Predviđanje ponude internih kadrova	18
2.6.2. Predviđanje ponude eksternih kandidata	18
3. IZVORI REGRUTOVANJA KANDIDATA	19
3.1. Interni izvori kandidata	19
3.2. Eksterni izvori regrutovanja	21
3.2.1. Oglašavanje kao izvor kandidata	21
3.2.2. Agencije za zapošljavanje kao izvor kandidata	23
3.2.3. Poslovni skauti	23
3.2.4. Regrutovanje na koležima i stažisti kao izvor kandidata	24
3.2.5. Preporuke zaposlenih	24
3.2.6. Regrutovanje putem Interneta.....	25
4. SELEKCIJA KANDIDATA	26
4.1. Selekcija kandidata za zaposlenje ili intuicija.....	28

4.2.	Intervju	30
4.3.	Testovi	33
4.4.	Prognostička vrijednost školskih ocjena	33
4.5.	Odabir kandidata na osnovu njihovih kompetencija	34
4.6.	Probni rad	35
5.	ZAŠTO JE PAŽLJIVA SELEKCIJA VAŽNA	36
5.1.	Troškovi lošeg zapošljavanja	36
6.	ISTRAŽIVANJE	38
6.1.	Rezultati istraživanja	39
7.	ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA PRAKSU	51
	POPIS SLIKA I TABELA	53
	LITERATURA	55

UVOD

Menadžment ljudskih resursa kao posebna disciplina u prošlosti nije postojala, ali uspjeh ili neuspjeh preduzeća je uvijek zavisio od ljudskog potencijala. Želeći da se iz ove oblasti izabere tema diplomskog rada, dugo se razmišljalo koji to segment menadžmenta ljudskih resursa bi bio interesantan za istraživanje. Znajući za tešku ekonomsku krizu koja je zahvatila cijeli svijet, pa i našu državu, znajući da se većina mladih iz školskih klupa preselila na Zavod za zapošljavanje, izbor je pao na segment zapošljavanja. Takođe, znajući da većina mladih koji se zaposle to uspijevaju ili u porodičnim preduzećima, ili putem poznanstva, ili kako se to popularno naziva „preko veze“. Isto tako znajući da je većina preduzeća u Bosni i Hercegovini neuspješna u poslovanju i njihov životni ciklus nije dug, posebno životni ciklus malih preduzeća, došlo se do izbora teme koja glasi „Odabir kadrova pri zapošljavanju kao faktor poslovnog uspjeha“.

Cilj ovog rada je bio da se analizira koliko pažljiv odabir kandidata utiče na uspješno poslovanje preduzeća. Cilj istraživanja je bio da se postigne praktični, naučni i društveni cilj, odnosno, da se poveže teorija sa praksom u cilju oživljavanja privrednih društava u našoj zemlji.

Izborom teme načelno je utvrđen predmet rada. Predmet ovog rada je da se istraže savremene metode i tehnike prilikom odabira kandidata za posao, kako bi se na radna mjesta zapošljavali najkompetentniji kandidati.

Područje istraživanja predstavlja granice do kojih će se kretati istraživanje. Sa stanovišta naučnog područja istraživanje će se kretati u okviru menadžmenta ljudskih resursa, a sa užeg stručnog stanovišta istraživanje će obuhvatiti analizu planiranja radne snage prije regrutovanja, zatim samo regrutovanje, selekciju, tehnike selekcije i na kraju odabir.

Poseban akcenat u radu će se staviti na malo istraživanje, koje ćemo provesti u tri mala i srednja preduzeća različitih djelatnosti na području grada Banja Luka.

Nakon utvrđivanja predmeta, problema i ciljeva istraživanja utvrđena je hipoteza, kao logičan i nužan slijed misaonih radnji i postupaka u projektu istraživanja.

Osnovna hipoteza rada glasi:

H1 - Pogrešne odluke prilikom zapošljavanja uzrokuju najveće probleme u privrednim društvima, odnosno loš izbor povećava troškove i utiče na efikasnost i ekonomičnost poslovanja.

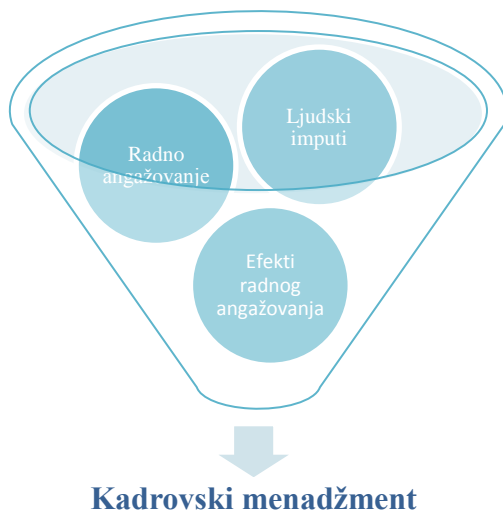
Da bi se što više približilo glavnom cilju istraživanja, formulisana je i pomoćna hipoteza koje glasi:

PH1 - Nepravilno zapošljavanje može da utiče i na nezadovoljstvo zaposlenih, a nezadovoljstvo se odražava na uspješnost poslovanja.

Izbor metoda istraživanja je usklađen sa predmetom istraživanja. Prilikom istraživanja su korištene kombinovane metode – dijalektička, analiza sadržaja, komparativna, deduktivna i induktivna, kao i metoda deskripcije, a prikupljene podatke prikazani su putem grafičkih i tabelarnih prikaza.

1. POTREBE ZA PRIMJENOM KAROVSKOG MENADŽMENTA

Organizacija se svakodnevno susreće sa nizom kako internih, tako eksternih faktora koji utiču na uspješnost njenog poslovanja, stoga se mora primjenjivati niz aktivnosti kako bi se odgovorilo na te prijetnje, a koje se oslikavaju u utvrđivanju strategije, redefinisanju misije i vizije, organizacionim promjenama u strukturi i broju ljudskih resursa, načinu njihovim upravljanjem i tome slično. U kojoj mjeri će jedna organizacija uspješno odgovoriti na prijetnje, otkloniti ih i ublažiti posljedice, ipak u najvećoj mjeri zavisi od potencijala njenih zaposlenih. Predhodno



govori o nužnosti postojanja menadžmenta ljudskih resursa, kao posebne organizacione jedinice koja će se baviti što uspješnijim rukovođenjem kadrovima, a samim tim i organizacijom. Od kadrovskog menadžmenta se očekuje da proaktivnim aktivnostima otkloni ili ublaži prijetnje i opasnosti, otkloni slabosti, snage iskoristi, a šanse stvori; sa druge strane da obezbijedi odgovarajuće ljudske impute, što je imperativno, da obezbijedi njihovo radno angažovanje i efekte tog angažovanja.

Slika br. 1: Kadrovski menadžment

1.1. Afirmacija ljudskih resursa i strategijski pristup

Ono što karakteriše poslovanje modernog doba jeste sve veća preorijentacija proizvodnih preduzeća u uslužna, smanjeno radno vrijeme, razvoj visoke tehnologije i tome slično. Sve to utiče na današnji izbor ljudskih resursa u preduzeću, pa se na koncu postavlja pitanje potrebe za ljudskim resursima. Odgovor se sadrži u sve većoj tražnji za visoko obrazovanim, kvalifikovanim kadrovima, na kojima se primjenjuje sistem permanentnog učenja. Bez odgovarajućih, kompetentnih zaposlenih uspjeh jedne organizacije i uopšteno poslovanje bi bilo diskutabilno. U nauci se uglavnom govori o ljudskim resursima i njihovom radnom angažovanosti, ali bi se o kadrovima više trebalo govoriti kao o ljudskom potencijalu, jer od zaposlenih upravo zavisi uspješnost poslovanja svakog privrednog subjekta. I prednosti i slabosti preduzeća zavise od ljudi koji u njemu rade. Ljudskim resursima se pristupa na integrativan i inovativan način.

1.2. Faktori koji utiču na primjenu kadrovsog menadžmenta

U organizaciji, menadžment ljudskih resursa je pod uticajem eksternih i internih faktora. Pod eksternim faktorima, misli se na:

- ✓ političke,
- ✓ ekonomske,
- ✓ tržišne i
- ✓ tehnološke.

Politički faktori – Država zakonima i podzakonskim aktima utiče na organizaciju, direktno utiče na donošenje odluka o ljudskim resursima (obavezno primanje pripravnika, obaveze ispunjavanja potpisanih uslova za obavljanje određenih poslova – stručni ispit, posebne dozvole, minimum uslova za zasnivanje radnog odnosa, obaveze prestanka radnog odnosa i td.). Dakle, često ovi politički faktori utiču na odabir kandidata za slobodno radno mjesto.

Ekonomski faktor – Ekonomski faktori su ekonomska razvijenost države, otvorenost tržišta, podsticajne mjere za razvoj određenih djelatnosti, vrste i visina poreza i drugih doprinosa i tome slično.

Tržišni faktori – pod tržišnim faktorima se podrazumijeva tržište kadrova, ponuda i potražnja, uslovi nabavke i plasmana i td.

Tehnološki faktori – predstavljaju rezultat razvoja nauke.

U interne faktore se svrstavaju:

- ✓ oblik vlasništva,
- ✓ misija, vizija i strategija organizacije,
- ✓ potencijal i efekat menadžmenta,
- ✓ broj i struktura zaposlenih,
- ✓ ekonomski položaj,
- ✓ ispoljena kreativnost,
- ✓ korporativna kultura,
- ✓ model organizacionog ponašanja,
- ✓ odnos među zaposlenim i sl.

1.3. Promjene u menadžmentu ljudskih resursa

Kadrovski menadžment kao koncept ima za zadatak da na što kvalitetniji način upravlja radom i razvojem zaposlenih u svrhu uspješnog poslovanja. Da bi se taj proces sprovodio i imao uticaja, on treba u sebi da obuhvati i poslovnu filozofiju, strategiju i politiku, kao i funkciju ostvarivanja misije i vizije.

U oblasti menadžmenta ljudskih resursa one se odnose na:

1. Liderstvo,
2. Upravljanje i odlučivanje,
3. Organizaciju,
4. Korporativnu kulturu,
5. Procese vezane za ljudske resurse,
6. Stavove prema promjenama,
7. Racionalizaciju rada,
8. Modernizaciju i drugo.



Slika br. 2: Promjene u oblasti ljudskih resursa

Liderstvo - lideri preko legitimne moći, moći prinude, nagrađivanja, stručnosti utiču na donošenje odluka o ljudskim resursima i obavljanje procesa iz menadžmeta ljudskih resursa. Liderstvo predstavlja „proces odlučivanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem projektovanja i usmjeravanja timskog koncepta rada, način motivisanja ljudskog ponašanja, sistem pregovaranja, komuniciranja i slično.“¹

Upravljanje i odlučivanje - u funkciji je blagovremenog donošenja odluke iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, a koji se pored ostalog odnosi i na promjene nadležnosti.

¹ Lukić S.: *Kadrovski menadžment*, (2012), Panevropski univerzitet »Apeiron«, Banja Luka, str. 244.

Promjene u organizaciji - utvrđivanje kompetentnosti za obavljanje određenih poslova, broj i struktura radnih mjesta i slično.

Korporativna kultura - vrednovanje zaposlenih u organizaciji, odnosno, to je način na koji zaposleni vide svoju organizaciju, a koji direktno utiče na njihovo ponašanje.

Procesi vezani za ljudske resurse – oni su vezani za primjenu računara i ostalih tehnologija u menadžmentu ljudskih resursa, a koji povećavaju brzinu i kvalitet u obavljanju određenih poslova.

Stavovi zaposlenih - utiču na promjene koncepta menadžmenta ljudskih resursa, pozitivno i negativno.

- Pozitivno - misli se na uspješno poslovanje i razvoj organizacije.
- Negativno – odnosi se na otpore prema promjenama.

Racionalizacija - je tehnološka kategorija koja se odnosi na poboljšanje rada u svrhu postizanja veće ekonomičnosti i efikasnosti. Posljedica racionalizacije je često smanjivanje radnih mjesta.

Modernizacija – odnosi se na primjenu savremenih sredstava.

1.3.1. Pristup promjenama

Promjene koje se dešavaju u organizaciji, a odnose se na ljudske resurse itekako su važne stavke za uspješnost poslovanja, na koje sa druge strane utiče kvalitetno utvrđivanje potreba za novom radnom snagom, odnosno proces zapošljavanja. Promjene utiču i na smanjenje potreba za zapošljavanjem, delociranje već postojećih radnika unutar organizacije i sl. Potreba za ovim pristupom je velika ukoliko se želi postići rezultat na osnovu kojeg organizacija neće imati negativnih posljedica prilikom poslovanja.

2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Razvoj i evakuacija organizacije podrazumijeva aktivan pristup menadžmenta u kreiranju, organizovanju i sprovođenju mjera i aktivnosti iz domena kadrovske politike. Planski pristup vođenju kadrovske politike podrazumijeva kontinuitet aktivnosti i stalnost uticaja na tokove zapošljavanja. Planiranje kadrova u odnosu na ciljeve organizacije se vrši na:

- ✓ kratak,
- ✓ srednji i
- ✓ dug rok,

u pogledu broja, kvalitativnih pokazatelja koje treba da ima buduća struktura zaposlenih. Planiranje kadrova se odnosi na područje menadžmenta i područje izvršavanja poslovnih procesa. Od planiranja se očekuje da predvidi buduće promjene u okruženju i njihov uticaj na poslovanje, a ukoliko se marginalizuje, prije ili kasnije preduzeće se suočava sa nedostatkom kadrova odgovarajućeg obrazovnog profila i sa ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju projektnih zadataka i ciljeva.² Planiranje u kadrovskom menadžmentu se odnosi na veći broj aspekata, od privremenog i trajnog otpuštanja, planiranje radi poređenja broja zaposlenih i potrebnih radnika, planiranje obuke i usavršavanja, pa do planiranja zapošljavanja novih kadrova. Planiranjem se izbjegavaju viškovi i otpuštanje zaposlenih, a s tim i troškovi. Planirati ljude, njihove sposobnosti i znanje postaje jednako važno kao i planirati finansije.

2.1. Pojam planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa, ili radne snage, predstavlja dio strateškog planiranja organizacije u čijoj osnovi leži plan kao osnova prema kojoj se odvija proces ostvarivanja planiranog. To je „proces u kojem se na osnovu anticipiranih promjena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima“.³ Važno pitanje koje treba da postavi svaki menadžer ljudskih resursa jeste da li mjesta na kojima su potrebni radnici popuniti već zaposlenim u organizaciji ili ih pak tražiti; misli se na zaposlene; van organizacije. To je vrlo osjetljivo područje gdje se odluke trebaju donositi sa maksimalnom pažnjom, jer svaka greška kod zapošljavanja, da li iz same organizacije, tj. već poznatih kadrova ili izvan organizacije, istu može koštati daljnjeg razvoja, uspješnosti, pa i opstanka.

Plan zaposlenih u sebi sadrži pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih resursa, predviđanje promjena i proučavanje osnovnih načela, metoda i tehnika planiranja zaposlenih.

²Kulić, Ž., Milošević, G., Ristić, S., (2005), *Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima*, Beograd, Viša železnička škola, str. 61.

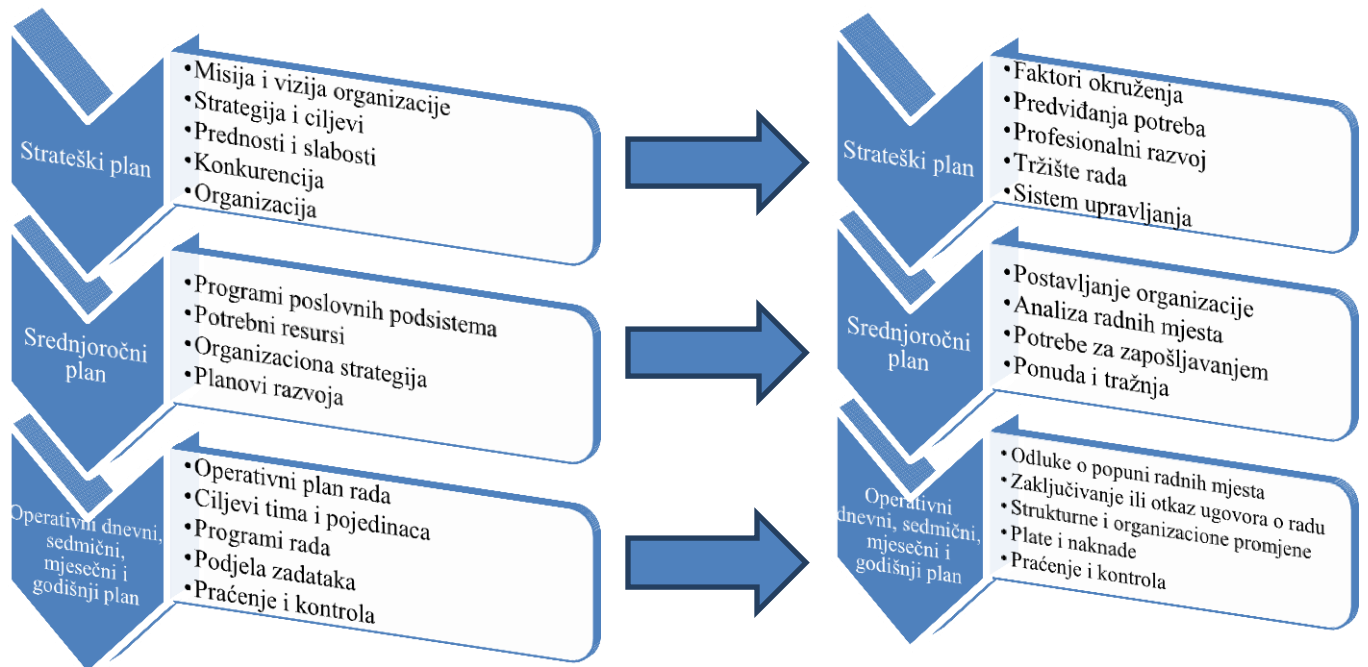
³ Lukić S.: *Kadrovski menadžment*, (2012), Panevropski univerzitet »Apeiron«, Banja Luka, str. 248.

2.2. Faktori razvoja ljudskih resursa i njihovo planiranje

Kao što je već istaknuto, postoje mnogobrojni faktori koji su doveli do toga da planiranje ljudskih resursa dobije na važnosti, iako živimo u doba kada veći dio posla „obavljaju mašine“. Isto to implicira da je odabir kvalitetnih i kompetentnih potencijalnih zaposlenih vrlo značajan za organizaciju, tj poslovanje organizacije. Sa druge strane javljaju se faktori koji utiču na razvoj i radno angažovanje kadrova. Neki od njih su:

- ✓ *Filozofija društveno-ekonomskog razvoja* – obrazovna politika, demokratizam, politika razvoja ljudskih resursa;
- ✓ *Koncepcija i strategija privrednog razvoja* – regija djelatnosti, investicija i dr;
- ✓ *Demografski faktori* – natalitet, mortalitete, struktura radno sposobnog stanovništva;
- ✓ *Ekonomska politika*- dinamika rasta- ciljevi, mjere i aktivnosti države i drugih subjekata u privrednom životu.

Razvoj ljudskih resursa, odnosno kompetentna struktura zaposlenih unutar organizacije, a s tim i kvalitetna menadžerska aktivnost utiču na povećanje proizvodnje (ako je u pitanju proizvodno preduzeće), uvoz i izvoz, likvidnost, solventnost, produktivnost, nivo iskorištenosti kapaciteta, razvoj nauke, transfer znanja i tome slično.



Slika br. 3: Povezanost poslovnog planiranja i planiranja ljudskih resursa⁴

⁴Čamilović, S., Vujić, V., (2007), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Tekton, str. 118.

2.3. Ciljevi i načela planiranja ljudskih resursa

Jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, a ujedino i karakteristika je planiranje. Planiranje treba da se zasniva na planu kao skupu informacija i predhodno donesenih odluka koje omogućavaju efikasno poslovanje. Sistemski pristup planu omogućuje da se griješi na papiru, a ne na tržištu ili organizaciji. Ciljevi planiranja ljudskih resursa obuhvataju:

- ✓ *Uspostavljanje veza između strategije, planova poslovanja i ljudskih resursa,*
- ✓ *Upravljanje znanjem i zadovoljstvom svih učesnika u poslovnom procesu,*
- ✓ *Upravljanje potrebama za ljudskim resursima uopšteno i po poslovnim funkcijama,*
- ✓ *Povećanje kvaliteta proizvoda u samom procesu rada i u obavljanju poslova i*
- ✓ *Ostvarivanje poslovne efikasnosti.*

Da bi se ovi ciljevi ostvarili i sproveli u skladu sa zahtjevima organizacije i potrebama za odgovarajućim kadrovima, potrebno je da se poštuju određena načela planiranja, a to su :

- ✓ ***Načelo naučnog pristupa*** – Obuhvata skup znanja do kojih se dolazi analiziranjem okruženja, faktora iz okruženja, kao i upoznavanjem sa zakonitostima, metodama i načinom rada;
- ✓ ***Načelo sistemskog pristupa*** – Obuhvata elemente koji su međusobno povezani i čine određenu strukturu sistema čija se funkcija ostvaruje transformacijom ulaza u izlaz;
- ✓ ***Načelo obezbjeđenja sistema kvaliteta*** – Povećanje zadovoljstva zaposlenih, motivacije, kreativnosti korištenjem raznih programa za kreiranje i praćenje istih;
- ✓ ***Načelo održivog razvoja*** – Obuhvata uslađen upravljački razvoj, zaštitu okoline i socijalnu sigurnost;
- ✓ ***Načelo demokratičnosti*** – Učešće svih zaposlenih u procesu pripreme i donošenja plana razvoja zaposlenih;
- ✓ ***Načelo kontinuiteta*** – Potreba za neprekidnim analiziranjem, razvijanjem i po potrebi mijenjanjem razvojnih instrumenata i strategija;
- ✓ ***Načelo organizovanosti*** – Predstavlja sistem kao cjelovit i planiran pristup radi poboljšanja funkcionisanja poslovnog sistema i njegovih dijelova;
- ✓ ***Načelo fleksibilnosti*** – Sposobnost organizacije da se prilagodi svim promjenama koje su internog i eksternog karaktera.
- ✓ ***Načelo ekonomičnosti i efikasnosti*** – Racionalno korištenje resursa, pogotovo ljudskih. Nastojanje da se sa što manje uloženi sredstava stvori veća vrijednost.

2.4. Metodologija planiranja potreba za ljudskim resursima

Metodologija je skup mjera, uputstava i postupaka kako treba sprovoditi određene planove da bi se postigli određeni željeni ciljevi. Po pitanju ljudskih resursa, metodologija zahtjeva interdisciplinarni pristup, pri planiranju i daljem razvoju kadrova, koji su pod uticajem negativnih faktora.

Na domaćem tržištu kadrova i prilikom zapošljavanja uočava se „nepostojanje“ planiranja tekućih i perspektivnih potreba za ljudskim resursima, što i objašnjava situaciju privrede Bosne i Hercegovine i većine preduzeća koja ne mogu da opstanu duži vremenski period i donesu prosperitetan razvoj naše ekonomije. Budući da ljudske aktivnosti postaju sve složenije i sve više i dublje se integrišu u velike sisteme ili se sa njima povezuju i u njima neprestano mijenjaju, planiranje ljudskih resursa postaje osnovni preduslov za dobru organizaciju i poslovnu efikasnost. Potrebe za ljudskim resursima zavise od stepena savremenosti primjenjene tehnike i tehnologije, od vrste organizacije, od djelatnosti kojom se bavi organizacija. Za procjenu potrebe za ljudskim resursima, kao i strukturom zaposlenih koriste se različite metode, a neke od njih su:

Metoda linearne ekstrapolacije

- Zasnovana je na poznavanju prošlih i sadašnjih kretanja sa pretpostavkom da zakonitosti poznatih područija vrijede i u budućnosti. Ova metoda je nepouzdana i s toga se vrlo rijetko koristi;

Metoda upoređivanja

- Služi za prikupljanje informacija upoređivanjem organizacije sa najboljim na tržištu.

Metoda direktne ili neposredne procjene

- Najčešće se koristi kada se u trenutku trebaju istaći potrebe za ljudskim resursima. Ova metoda se često naziva *ad hoc* metoda, i vrijednosti ove metode nisu kompetentne.

Projekcija trendova

- Primjenjuje se i za dugoročna i za kratkoročna planiranja. Pitanje preciznosti je kritično kod ove metode, a ona se obavlja sledećim postupkom: odredi se tipični posao ili aktivnost koji će poslužiti kao varijabla, a kada se utvrdi tipična djelatnost za varijablu, obavlja se tzv. Istorijska analiza trendova zapošljavanja.

Delfi metoda

- Glavni cilj ove metode jeste da se dobije mišljenje od eksperata i eliminisanje posljedica tuđeg mišljenja, a pokazatelj je za verifikaciju i izradu plana ljudskih resursa. Ispitivanje eksperata se provodi u nekoliko faza, i to u kontinuitetu dok se ne usaglase, približno, njihova mišljenja. Ova metoda ima tri načela:
 - Postulat prvog zadatka
 - Postulat prvog eksperta i
 - Postulat kompetentnosti.

Svaki postulat ima svoje dokaze. Rezultati koji se dobiju ovom metodom u velikoj su zavisnosti od eksperata, njihovog broja i kompetentnosti.

Metoda analize

- Ovom metodom se prati kretanje zaposlenih pod uticajem globalnih promjena i često je u ulozi upotpunjavanja nekih drugih metoda. Može da utvrdi zakonitosti i tendencije u menadžerskim kretanjima i strukturnim odnosima.

Ekonometrijske metode

- Svi načini kojim se izvode mjerenja koja omogućavaju dobijanje egzaktnih podataka, a upotrebljava se u planiranju ljudskih resursa i rješavanju problemskih situacija. Najviše se upotrebljava tehnika simulacije.

MKS-metoda

- Grupišu se elementi u cjeline, tako da svaka cjelina ima po najmanje jednu vezu sa drugom cjelinom. Tehnologija projektovanja ljudskih resursa ima sljedeći redosljed:
 1. Analiza međusobno povezanih pojava u prošlom periodu,
 2. Utvrđivanje planskih stopa rasta društvenog proizvoda i produktivnosti rada na osnovu kojih se izračunava stopa rasta zaposlenosti ili procjena rasta zaposlenosti,
 3. Obavlja se korekcija strukture rada na početku planskog razdoblja,
 4. Planiranje kontigenta ljudskih resursa određenog obrazovnog nivoa dobija se pomoću tehnike procentnog računa, tako da se od zbira planirane „n-te“ kategorije ljudskih resursa dobije odgovarajući broj iz analiziranog razdoblja kao i struktura planskog priliva,
 5. Procjenjuje se odliv zaposlenih u planskom periodu, prema obrazovnom nivou, polu, zanimanju i to analizom fluktuacije,
 6. Izrađuje se bilans potrebnih ljudskih resursa za svaku godinu.

Normativna metoda

- Da bi se sprovedla ova metoda potrebno je poznavanje obima proizvodnje, tj usluga i nivoa tehnoloških postupaka, koji se moraju uzimati u obzir kao korekcija koja utiče na strukturu i broj zaposlenih. Metoda je prikladna za planiranje zaposlenih u zdravstvu, u školskom sistemu i u hoteljerstvu.

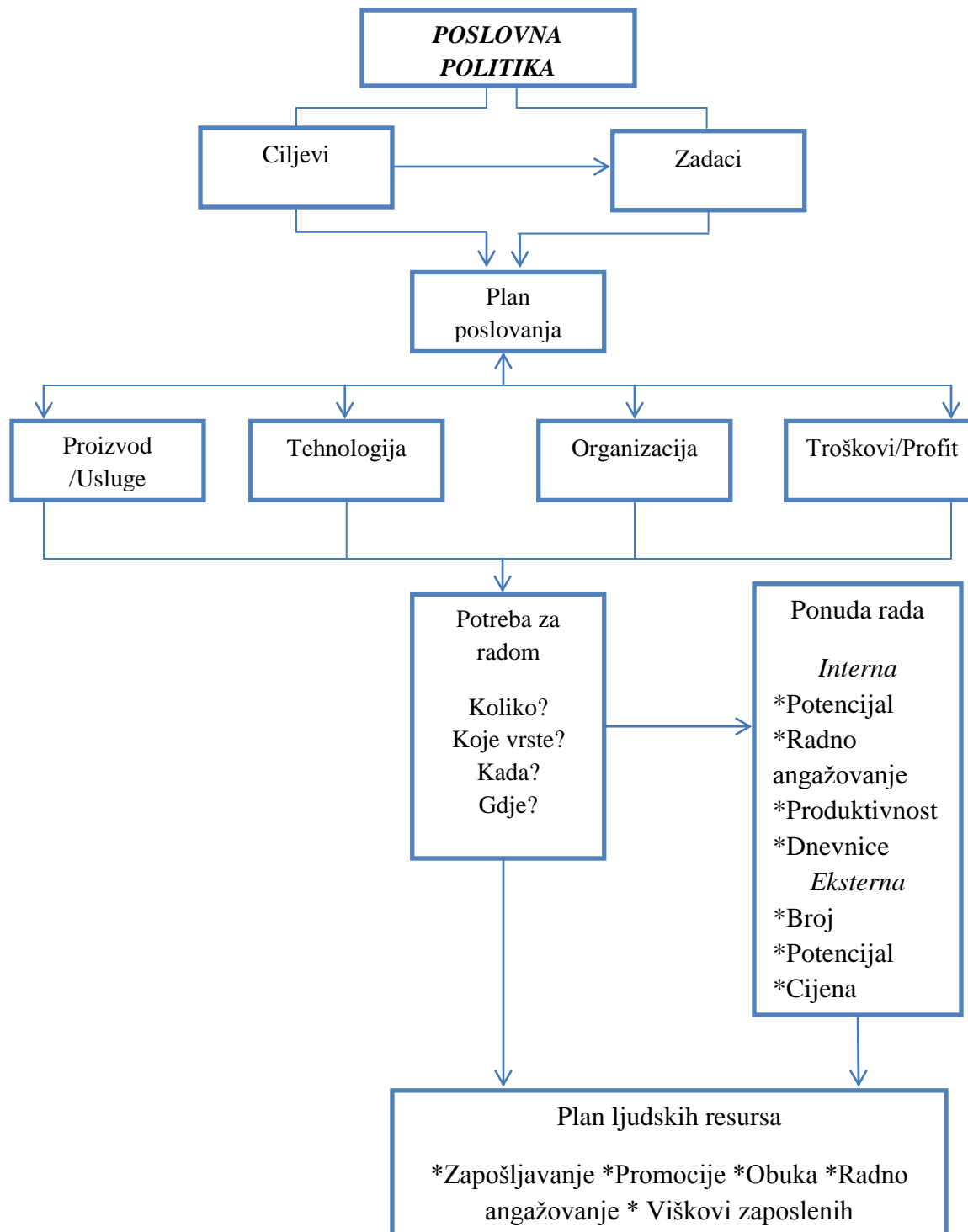
2.5. Poslovna politika

Poslovna politika svake radne organizacije ima svoje ciljeve i zadatke koji su u skladu sa ostvarivanjem što većeg profita i što dužeg ostanka na tržištu, kao i sticanje konkurentske prednosti. Da bi ti ciljevi i zadaci bili ostvarivi potrebno je da takva organizacije kreira kvalitetan plan poslovanja. Plan poslovanja direktno uključuje proizvode, odnosno usluge u zavisnosti od djelatnosti preduzeća, zatim tehnologiju, organizaciju i na kraju troškove i profit. Koju tehnologiju preduzeće koristi, u velikoj mjeri zavise i troškovi, odnosno profit. Ni manje nije

bitna organizacija, pogotovo kadrovska organizacija. Od ovih predhodno navedenih faktora zavisice i potreba za radom, odnosno koliko, koje vrste, kada i gdje je potrebno popuniti upraznjena radna mjesta. Ukoliko je neko radno mjesto upraznjeno ili, pak organizaciji trebaju kadrovi, ona poseze za internom i eksternom ponudom. Ponuda i potreba cine plan ljudskih resursa. Plan ljudskih resursa se ugrubo sastoji od:

- ✓ Zaposljavanja,
- ✓ Promocije,
- ✓ Obuke,
- ✓ Radnog angazovanja i
- ✓ Viška zaposlenih.

To je jedan ciklični proces koji je potrebno pratiti da bi preduzeće bilo uspješno, jer od politike preduzeća, pa sve do plana ljudskih resursa, primjećujemo neraskidivu vezu da bi se postigla uspješnost u poslovanju, a s tim i zadovoljenje kako kadrova unutar organizacije, tako i korisnika usluge ili proizvoda iste.

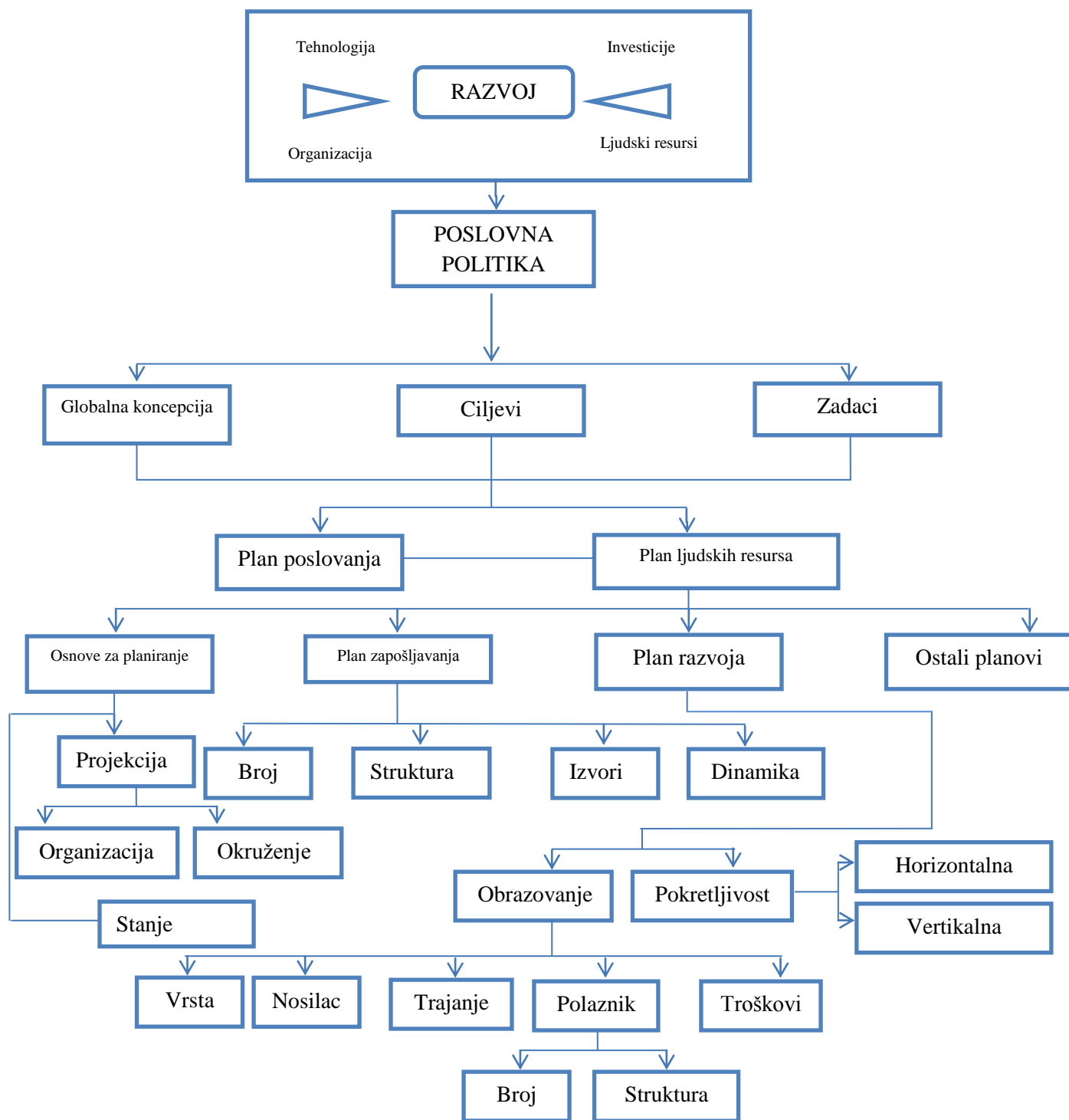


Slika br. 4: Interni faktori koji utiču na planiranje ljudskih resursa⁵

⁵ Čamilović, S., Vujić, V., (2007), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Tekton, str. 124.

2.5.1. Sistem planiranja ljudskih resursa

Kao što je već napomenuto u predhodnom tekstu, na osnovu „Slike broj 4: Poslovna politika“; tehnologija, organizacije, investicije i ljudski resursi su faktori koji direktno utiču na razvoj organizacije, a od toga zavisi kakva će biti politika same radne organizacije. Poslovna politika treba da postavi određene ciljeve i zadatke, a pri tome da ima globalnu koncepciju plana poslovanja i plana ljudskih resursa. Plan ljudskih resursa je najsloženiji i mora se voditi računa o osnovama planiranja, zatim ukoliko postoji deficit ljudskih resursa, planu zapošljavanja. Plan razvoja je poželjan u obje situacije i ako su potrebni novi kadrovi, za njihovu evaluaciju znanja u određenoj oblasti ili ako je potrebno usavršavanje već postojećih radnika i ostali planovi, koji mogu ili ne moraju da postoje u zavisnosti od potreba organizacije. Osnove za planiranje podrazumijevaju utvrđivanje postojećeg stanja, na temelju čega se vrše projekcije i utvrđuju određene malformacije u radnoj strukturi. Projekcije se odnose na projekcije okruženja i projekcije organizacije, kao ukupnosti. Plan zapošljavanja ima nekoliko podstepenica, ili nivoa. Ovaj plan treba da odgovori na pitanje, ili bolje reći postavi sebi za zadatak utvrđivanje potrebnog broja, strukture, razmotri pitanje izvora regrutovanja potencijalnih radnika, kao i dinamiku zapošljavanja. Logičnim redosljedom na ovaj plan se nadovezuje razvoj koji se odnosi na obrazovanje i pokretljivost, ukoliko je izvor interni, pa se određeni kadrovi unapređuju ili dislociraju na drugo radno mjesto. Pokretljivost se odnosi na nivoe organizacije, pa u skladu sa tim može biti vertikalna ili horizontalna, viša organizaciona jedinica, ili ista organizaciona jedinica, ali veće zaduženje. Većina uspješnih preduzeća potencira permanentno obrazovanje, koje prati razvoje tehnike i tehnologije, kao osnovnu, polaznu tačku uspješnog poslovanja i kvalitetnog i kompetentnog kadra. Potrebno je odrediti koju vrstu obrazovnog programa zahtijeva određena grupa radnika, ili sam radnik, koliko je vremensko trajanje obuke ili usavršavanja, a naravno i troškove.



Slika br 5. : Sistem planiranja ljudskih resursa⁶

⁶ Čamilović, S., Vujić, V., (2007), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Tekton, str. 125

2.6. Kako se predviđaju potrebe za ljudskim resursima

2.6.1. Predviđanje ponude internih kadrova

Analiza razmjere i trenda su metode koje se najčešće primjenjuju kod planiranja ljudskih resursa. Nakon što se odabranom metodom istraži da li postoji potreba za ljudskim resursima, sledeći korak je nastojanje menadžera da predvidi ponudu internih i eksternih kandidata.

Popis kvalifikacija olakšava predviđanje ponude internih kandidata i sadrži osnovne podatke, kao što su obrazovanje, učinke, mogućnost usavršavanja zaposlenih. Za svako radno mjesto se može napraviti dijagram ili karta na kojoj će biti prikazane moguće zamjene, jer postojeći učinci radnika mogu da dovedu do unapređenja istih ili postavljanja na važnija mjesta od postojećih.

2.6.2. Predviđanje ponude eksternih kandidata

Ukoliko postoji deficit internih izvora kandidata, biće potrebno predvidjeti ponudu eksternih kandidata, odnosno onih koji nisu zaposleni u organizaciji. Za to je neophodno predvidjeti opšte ekonomske uslove, uslove na lokalnom tržištu, kao i uslove na tržištu rada.

3. IZVORI REGRUTOVANJA KANDIDATA

Egzaktno definisati kadrove, odnosno radnu snagu, je vrlo teško, kako zbog uticaja koji imaju na rad i razvoj organizacije, tako i zbog samih diferencija koje postoje između ljudi, karakternih, obrazovnih, socijalnih, demografskih, psiholoških i tome slično. Približno bi se moglo reći da je radna snaga skup fizičkih, psiholoških i umnih sposobnosti ličnosti, koje te vrijednosti prenose na proizvod, a na tržištu postaju roba. Pribavljanje ili regrutovanje kadrova je vrlo bitan postupak menadžmenta koji je za to zadužen. Od kvalitetnog regrutovanja kompetentnih kadrova zavisi funkcionisanje poslovnog sistema i njegov razvoj, kao i korporativnih odnosa, jer su upravo ljudski resursi glavni nosioci svih aktivnosti koje se odvijaju u jednom preduzeću. Ovo pitanje je od esencijalnog značaja, pogotovo za područje Balkana, gdje su ekonomska globalizacija i tranzicija ostavile duboke tragove na napredak u smislu razvoja zemalja koje su na spisku trećih, nerazvijenih dijelova svijeta. Ovo sve upućuje na to da su nedostatak savremene tehnologije i tehnike, kao i nekompetentni kadrovi doveli do propasti većinu preduzeća od proizvodnih, pa do uslužnih. Tržište rada je jako skromno, a postojeće se ne njeguje dovoljno. Ništa se ne radi po pitanju unapređenja zaposlenih, njihovog daljeg usavršavanja, iako većina preduzetnika shvata neophodnost potrebe za što boljem pristupu menadžmentu ljudskih resursa. U predhodnom tekstu bavili smo se opštim pitanjima, a u narednom će biti malo više riječi kako greške prilikom svakog pojedinačnog koraka u regrutovanju kadrova može da dovede do propasti u poslovanju, a isto tako i nedostaci pojedinih koraka prilikom uvođenja novih zaposlenih u korporaciju.

Regrutovanje je složenije nego što većina menadžera misli. Ono ne podrazumijeva samo objavljivanje oglasa i pozivanje agencije za zapošljavanje. Uspjeh u regrutovanju u mnogome zavisi od raznih aspekata i politika menadžmenta ljudskih resursa.

3.1. Interni izvori kandidata

Lica koja su zaposlena u organizaciji mogu predstavljati najbolji izvor kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mjesta. Zašto najbolji izvor? Takvo lice je već upoznato sa korporativnom kulturom, sa ostalim zaposlenim, kao i poslom. Sa druge strane isti taj zaposleni bi potencijalno trebao da se usavršava ili doškoluje za to radno mjesto, što predstavlja jedan dodatni trošak za radnu organizaciju. Isto tako nedostatak kod ovih izvora jeste što ostaje jedno mjesto nepopunjeno i stvara se magični krug, sve dok se ne posegne za eksternim izvorom kandidata ili se ne dođe do ukidanja postojanja nekog radnog mjesta koje nije relevantno za opstanak i uspješno poslovanje organizacije. Da bi ovakav pristup imao rezultate, potrebno je predstaviti radno mjesto na oglasnoj tabli ili Internet stranici preduzeća, kako bi kandidati sami prijavili, ako se osjećaju sposobnim za izvršavanje tih zadataka. Ako menadžment prepozna među već zaposlenim kandidata za koga misli da bi dobro obavljao zadatke novog radnog mjesta koristiće evidenciju zaposlenih i bazu podataka o njihovim vještinama.

Predstavljamo primjer formulara, koji popunjavaju kandidati koji smatraju da mogu izvršavati nove zadatke na novom radnom mjestu:

FORMULAR ZA PREDSTAVLJANJE RADNOG MJESTA

Molimo Vas da popunite sva polja i odgovorite e-mailom (jobform@bigco.com) ili faksom (123-456-7890)

Datum postavljanja _____

Odgovoriti ne kasnije od _____

Tip zaposlenja Preko ljeta _____ Nepuno radno vrijeme _____ Puno radno vrijeme _____

Naziv slobodnog radnog mjesta _____

Poslodavac _____ Odjeljenje _____

Adresa firme _____

Web site _____

Platna skala _____ Smjene/Sati _____ #upražnenog radnog mjesta _____

Kratak opis radnog mjesta _____

Kvalifikacije : potrebne vještine i sposobnosti _____

Poželjne vještine i sposobnosti _____

Kako se prijaviti : Faksom ili e-mailom kao što je predhodno navedeno, a ne kasnije od _____

Molimo Vas da provjerite da li je MLJR ažurirao kopiju Vaše biografije. Izbor će napraviti _____

Slika br. 6 : Primjer formulara za predstavljanje radnog mjesta⁷

U narednoj tabeli prikazaćemo prednosti i nedostatke internih i eksternih izvora regrutovanja:

⁷Dessler, G., 2007. godine, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Data Status, str 78

Tabela br. 1: Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja⁸

UNUTRAŠNJI IZVORI	
Prednosti: Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata Kandidat bolje poznaje organizaciju i lakše ga je uvesti u posao Odabir je brži Pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenih Omogućen je profesionalni razvoj zaposlenih Manja je mogućnost da će dobar radnik napustiti organizaciju Otvara prostor za promociju Jača uvjerenje o brizi dobrih radnika Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse Manji su troškovi odabira kandidata	Nedostaci: Radnici mogu biti promovisani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati svoj posao Javljanje sukoba među zaposlenim, koji mogu negativno djelovati na moral i time se usporavaju promjene Može voditi gušenju novih inovacija i ideja Može uticati na slabljenje motivacije Javlja se problem popune radnog mjesta na kome je zaposleni radio
VANJSKI IZVORI	
Prednosti: Unose se nove ideje i nova znanja u organizaciju Omogućavaju se promjene, mijenja se postojeći način rada Smanjuje unutrašnju napetost, rivalitet i sukobe Omogućava promjenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja Veća mogućnost odabira kandidata Širi se krug poslovnih partnera Pružaju se otvorenost i fleksibilnost organizacije Nema upražnjavanja drugih radnih mjesta Mogu se smanjiti troškovi obuke Povećava se stepen objektivnosti i sagledavanja nedostataka u novoj radnoj sredini	Nedostaci: Teži, duži i skuplji postupak Duže vrijeme socijalizacije Izaziva nezadovoljstvo onih zaposlenih koji se osjećaju sposobnim za taj posao Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim Blokiranje promocije zaposlenih Kontinuiranim zapošljavanjem spolja smanjuju se šanse postojećim radnicima za napredovanje

3.2. Eksterni izvori regrutovanja

3.2.1. Oglašavanje kao izvor kandidata

Ukoliko interni izvori ne zadovolje, menadžment se okreće eksternim izvorima, a najčešće počinje sa oglašavanjem. Da bi oglašavanje dalo zadovoljavajuće rezultate, potrebno je uzeti u obzir vrstu medija, sastav oglasa, kao i tip radnog mjesta za koje se traži kandidat. Prema nekim nezvaničnim statistikama Internet i lokalne novine su dobar izvor fizičkih i kancelarijskih radnika, kao i administrativnih službenika nižeg nivoa. Ako su potrebni specijalizovani radnici i profesionalci, oglašava se preko specijalizovanih časopisa i televizije.

⁸ Slavica Lukić, Slaviša Lukić: *Kadrovski menadžment*, (2012), Panevropski univerzitet »Apeiron«, Banja Luka, str. 89.

Tabela 2: Prednosti, nedostaci i uslovi primjene pojedinih načina oglašavanja⁹

Mediji	Prednosti	Nedostaci	Kada primjeniti
Novine	Kratki rokovi Fleksibilnost Cirkulacija koncentrisana na određeno geografsko područje Jednostavno i lako dostupno kandidatima	Potencijalni kandidati ih mogu previdjeti Velika konkurencijska "zbrka" Može se javiti mnogo "neželjenih" kandidata Obično loša štampa	Kada želite ograničiti regrutovanje kandidata na određeno područje Kada je dovoljan broj potencijalnih kandidata koncentrisan na određenom području Kada dovoljno potencijalnih kandidata čita oglase u novinama
Specijalizovani stručni časopisi i magazini	Specijalizovani časopisi stižu do željenih kategorija zanimanja Fleksibilnost Štampa visoke kvalitete Prestizna urednička okolina Dugotrajni – potencijalni kandidati zadržavaju časopise i ponovo ih čitaju	Široka geografska pokrivenost – obično se može ograničiti regrutovanje kandidata na određeno područje Dugo čekanje na uvrštavanje oglasa	Kada je posao specijalizovan Kada vremenska i geografska ograničenja nisu od presudne važnosti Kada se radi o stalnoj regrutaciji kadrova
Radio i televizija	Teško se mogu zanemariti Mogu doći do onih koji aktivno ne traže posao uspješnije nego novine i časopisi Mogu biti ograničeni na specifična geografska područja Fleksibilni u kreativnosti, mogu unijeti dramske elemente Nude priču o zapošljavanju mnogo bolje nego štampani oglasi	Moguće su samo kratke jednostavne poruke Manja uspješnost, zainteresovani se ne može vratiti na njih (treba ponavljati kako bi se postigao efekat) Osmišljavanje i realizacija poruke, posebno na TV-u, mogu biti dugotrajni i skupi Nedostatak selektivnosti s obzirom na specijalne interese, plaća se za uzaludno emitovanje	U konkurentskoj situaciji, kada dovoljno potencijalnih kandidata ne čita štampane oglase Kada postoji više različitih slobodnih mjesta i dovoljno potencijalnih kandidata u specifičnom geografskom području Kada je brzo potreban veliki učinak, blic kampanja može pokriti područje u dvije sedmice ili kraće Korisni za skretanje pažnje na štampane oglase
Posebni oglasi (plakati uz cestu, autobuske i tramvajske stanice i slično)	Teško se da ignorisati, može zainteresovati kandidate doslovno dok idu na trenutni posao Precizna geografska selektivnost Često dospije do velikog broja ljudi s relativno niskim troškovima	Moguća je samo kratka poruka Zahtijeva dugotrajnu pripremu i postavljanje za duže razdoblje (obično od 1 do 3 mjeseca)	Kada postoji jasna potreba za zapošljavanjem velikog broja ljudi, koja će trajati duže vrijeme
Priručnici i bilteni	Specijalizovani auditorij Dugotrajni	Nisu pravovremeni Često velika konkurentska "zbrka"	Primjereni samo za stalni program pribavljanja kandidata
Internet	Dostupan velikom broju korisnika Interneta širom svijeta	Može se primiti veliki broj prijava, čije procesuiranje može oduzeti mnogo vremena	

⁹ Dženana Hrusemović, Ajla Šišić, Goran Dostić, (2008), *Tim za uspjeh*, Sarajevo, Promenta Str. 257

	Relativno jeftino Aplikanti su zainteresovani za vašu kompaniju Znate koliko ljudi posjećuje vašu web stranicu	Jednostavna metoda prijave ohrabruje manje motivisane kandidate da vas kontaktiraju	
Posebni promotivni materijali i programi	Privlače pažnju na posao i organizaciju u situaciji kada potencijalni kandidati mogu preduzeti neku neposrednu akciju (prijaviti se ili slično) Fleksibilnost u kreaciji	Korištenje samo na određenom području, potencijalni kandidati moraju posjetiti konkretno mjesto pribavljanja, kako bi program bio uspješan	Na posebnim događanjima, kao što su dani karijere na fakultetima, skupovi, posebni dani firme, organizuju se posebna mjesta za pribavljanje uz upotrebu plakata, simbola, audio-vizuelnih prezentacija i slično, kako bi se neposredno privukli kandidati

3.2.2. Agencije za zapošljavanje kao izvor kandidata

Postoje tri vrste agencija za zapošljavanje:

- ✓ one kojima upravljaju federalne, državne i lokalne vlade;
- ✓ one koje su povezane sa neprofitnim organizacijama;
- ✓ agencije u privatnom vlasništvu.

Prvi tip agencija, odnosno one kojim upravljaju federalne, državne i lokalne vlade postoje u Americi. U današnje vrijeme veliki broj država svoje zavode za zapošljavanje pretvara u agencije sa potpunom uslugom. Poslodavci imaju na raspolaganju usluge regrutovanja, podatke o poreskim kreditima, programe obuke zaposlenih i pristup najaktuelnijim podacima o lokalnom i nacionalnom tržištu rada.

Drugi tip agencija su povezane sa neprofitnim organizacijama. Jedan od primjera je kada agencije za socijalnu pomoć pokušavaju da pronađu posao za ljude koji spadaju u posebne kategorije, kao oni koji su fizički hendikepirani ili koji su ratni veterani.

Privatne agencije naplaćuju taksu za svakog kandidata kome nađu posao. Danas tu taksu, uglavnom, plaća poslodavac.

3.2.3. Poslovni skauti

Poslovni skauti predstavljaju specijalizovane agencije kojim poslodavac plaća određenu visinu naknade za pronalazak talentovanih kandidata za specijalna radna mjesta, s tim da je naglasak na talentovane. Skauti su vješti u kontaktiranju sa kvalifikovanim kandidatima, mogu da održe ime firme do kasnih faza potrage, a takođe smanjuju vrijeme potrage koje bi top menadžment potrošio regrutujući stotine kandidata. Jedini nedostatak jeste to što ponekad konsultanti, odnosno skauti mogu da ubjeđuju da se zaposli određeni kandidat, prije nego da pronađe

kandidata kojeg poslodavac traži, zato je potrebno iskustvo poslodavca, kao i detaljne analize konsultanta i njegova cijena.

3.2.4. Rekrutovanje na koledžima i stažisti kao izvor kandidata

Rekrutovanje na koledžima treba da ima dva cilja. Glavni cilj je provjera sposobnosti, a drugi je da se kandidati privuku da rade u određenoj firmi. Glavni problemi vezani za ovu vrstu rekrutovanja je što je to relativno skup i dugotrajan proces, zatim se plan rada mora unaprijed utvrditi, kao i odštampati brošure, potrebno je voditi evidenciju o razgovorima sa kandidatima. Problem može biti i odabir kandidata na osnovu fizičkog izgleda, i podjela „muških“ i „ženskih“ poslova.

Stažiranje je način rekrutovanja koji je napredovao u poslednjih par godina. Stažiranje donosi mnogo koristi objema stranama i studentima i poslodavcima.

3.2.5. Preporuke zaposlenih

Rekrutovanje kandidata putem preporuke zaposlenih može biti jedan od kvalitetnijih oblika rekrutovanja. Naravno, kao i sve ostalo i ovaj tip ima svoje prednosti i mane. Prednost je u tome što zaposleni daju tačne podatke o zaposlenim, jer od toga zavisi i njihova reputacija. Potencijalni zaposleni imaju realnu sliku o tome kako izgleda radna sredina. Uspjeh ovog programa isto tako zavisi od osjećaja dužnosti koji ima zaposleni, a rekrutovanje na taj način može imati negativne posljedice, ako preporuka tog zaposlenog bude odbijena i taj zaposleni postane nezadovoljan.

3.2.6. Rekrutovanje putem Interneta

Većina organizacija kao još jednu alternativu za regrutovanje potencijalnih zaposlenih koristi Internet. Internet ima svoje prednosti, kao što su smanjenje troškova, u odnosu na štampane medije na primjer, zatim brzina jer odgovori na elektronske liste poslova mogu odmah da pristignu i da se analiziraju. Neki poslodavci taj ogroman broj odgovora na liste navode kao negativnu stranu Internet regrutovanja. Pošto je relativno lako odgovoriti na takvu vrstu oglasa, javlja se veliki broj nekvalifikovanih kadrova. Neke firme uvode sistem za praćenje kao podršku regrutovanju kandidata pomoću Interneta, kao i sopstvene sajt-ove. Pri ovoj vrsti regrutovanja moguće su neke poteškoće zakonske prirode. Ako je više mladih ljudi ili manje članova manjinskih grupa koje koriste sajtove na osnovu kojeg se skupljaju prijave, poslodavac može nehotično ili čak njegov softver za selekciju da odbije starije članove zajednice ili ljude koji pripadaju manjinskim zajednicama.

4. SELEKCIJA KANDIDATA

Danas živimo u svijetu u kome se glavni problemi ne odnose na nabavku robe, opreme ili kapitala, već na pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi. Njihov nedostatak dovodi do zaostajanja u razvoju preduzeća, gubljenja konkurentske prednosti i kupaca.

Ljudi sa kojima radimo su najvažniji ključ naših uspjeha i uzrok neuspjeha. To znači da kadrovske odluke imaju najdugoročniji uticaj na rad i poslovanje bilo kog preduzeća. Zapažanja iz menadžerske prakse nam ukazuju da kod velikog broja rukovodioca još uvijek postoji neizgrađen odnos prema selekciji i izboru kandidata:

- ✓ *većina menadžera ne zna da odabere prave saradnike;*
- ✓ *kada poredimo ishode drugih uobičajenih menadžerskih odluka, najslabiji učinak pripada izboru ljudi;*
- ✓ *ako posmatramo tipične procese selekcije kroz prizmu jednog od osnovnih postulata upravljanja - da vrijeme koje posvećujemo nekoj aktivnosti treba da bude srazmjerno njenoj važnosti, dobijamo poražavajući odnos;*
- ✓ *veliki broj menadžera još uvijek smatra da sredstva koja treba izdvojiti za traženje, selekciju i izbor saradnika predstavljaju nepotreban trošak.*

Pošto izbor ljudi zavisi od samih ljudi on nikada neće biti savršen. Uprkos tome, možemo da povećamo vjerovatnoću dobrog izbora, odnosno, da minimiziramo zamke i propuste koji se dešavaju tokom selekcije. Ne postoji sistem pomoću koga uvijek možemo da izaberemo "idealnog kandidata", ali primjenom sistema o kome govorimo možemo sa 90% vjerovatnoće da izdvojimo najbolje od raspoloživih kandidata.

Menadžer, da bi izvršio kvalitetnu selekciju, mora da ima potrebne informacije o kandidatu, kao što su:

- ✓ Biografske informacije,
- ✓ Pismenost,
- ✓ Informacije o interesovanjima kandidata,
- ✓ Informacije o ličnosti kandidata,
- ✓ Informacije o radnoj sposobnosti itd.

Dobar proces selekcije se ne može obaviti na brzinu, bez ikakvih napora i pozitivnih emocija, bez adekvatnog znanja i troškova.

Navešćemo neke primjere:

Primjer br. 1

Priprema

Osmišljavanje radnog mjesta na osnovu analize njegovih internih i eksternih klijenata, „dobavljača“ i procesa koji se na njemu odvijaju;

- ✓ *Oblikovanje opisa radnog mjesta sa najvažnijim dnevnim, nedeljnim, mjesečnim, kvartalnim i godišnjim aktivnostima i specifičnim zahtjevima;*
- ✓ *Analiziranje kritičnih zahtjeva radnog mjesta sa stanovišta stručnosti, odgovornosti, uslova rada, itd ,*
- ✓ *Određivanje PAEI BD (Brain Dominance ¹⁰) i EI (Emotional Intelligence) profila radnog mjesta;*
- ✓ *Određivanje dominantnog vrijednosnog sistema organizacione jedinice kojoj radno mjesto pripada;*
- ✓ *Opisivanje idealnog kandidata;*
- ✓ *Određivanje ciljne grupe kandidata, izbor mjesta i medija za oglašavanje i sastavljanje oglasa;*
- ✓ *Sastavljanje pitanja za telefonski intervju;*
- ✓ *Sastavljanje pitanja za dirigovani intervju;*
- ✓ *Sastavljanje zadatka za simuliranje timskog rada.*

Predselekcija

- ✓ *Prikupljanje biografija i eliminisanje kandidata koji ne ispunjavaju uslove i zahtjeve konkursa;*
- ✓ *Obavljanje kratkih telefonskih intervju.*

Prvi krug selekcije

- ✓ *Određivanje PAEI i BD (Brain Dominance) profila svih kandidata i poređenje sa traženim odgovarajućim profilima radnih mjesta;*
- ✓ *Popunjavanje upitnika za strukturiranu biografiju.*

¹⁰<http://www.ipn.at>, 01.06.2012. godine

Drugi krug selekcije

- ✓ *Vođenje dirigovanih intervjua;*
- ✓ *Simuliranje timskog rada sa aktuelnim kandidatima;*
- ✓ *Provjera stručnog znanja kandidata.*

Treći krug selekcije

- ✓ *Određivanje dominantnog vrijednosnog sistema kandidata i poređenje sa dominantnim vrijednosnim sistemom organizacione jedinice u kojoj bi kandidat trebao da radi;*
- ✓ *Testiranje emocionalne inteligencije kandidata i poređenje sa emocionalnim zahtjevima radnog mjesta;*
- ✓ *Sprovođenje završnog intervjua čija je glavna svrha provjeravanje zrelosti i uravnoteženosti kandidata.*

Formiranje rang liste

- ✓ *Definisanje finalne rang liste kandidata iz najužeg izbora;*
- ✓ *Sastavljanje opisa karakteristika kandidata iz najužeg izbora.*

4.1. Selekcija kandidata za zaposlenje ili intuicija

Poslodavci misle da biraju radnike prema intuiciji, "dobrom osjećaju" ili "unutrašnjem signalu", međutim, u isto vrijeme, na nesvjesnom nivou, događa se proces poređenja fizičkih i psiholoških osobina kandidata s ljudima koje poznaju od ranije. Dakle, dok poslodavci misle da im intuicija signalizuje ko je dobar, loš ili pametan, nesvjesno kandidate posmatraju kroz prizmu svojih emocija i predhodnih iskustava s nekim drugim osobama. Sličnost je moguća ne samo na nivou izgleda, nego i zbog boje glasa, načina ponašanja i gestikulacije, psiholoških osobina... Niko nije imun pa su greške u procjeni česte i neugodne, uz velike troškove.

Psiholozi smatraju da je ovakvo ponašanje, ponašanje nedovoljno informisanih osoba ili neiskusnih, kao i odraz psiholoških mehanizama kojima smo svi podložni.

Sledeći eksperimenti će pokazati kako neke osobe mogu da izgledaju pametne, karakterne, kvalitetne ili vrijedne, a to u stvari nisu.

Eksperiment broj 1

1. Pokušajte zapamtiti riječi koje slijede, tako da se svakoj posveti 2-3 sekunde.

Tabela br. 3: Intuicija

Tratinčica	Odvojiti	Tremurati	Prostop
Kastrala	Mašina	Tmizliti se	Galvokrat
Slopmač	Pusničar	Kožfal	Opeurarti
Pokljen	Sicjenka	Prečlenka	Kreskačica
Oznat	Stanica	Detalj	Spojnarac

2. Nakon pregleda riječi iz tabele, odmorite se minut- dva.
3. Potom pogledajte i pročitajte samo riječi koje se nalaze na dnu tabele i zapišite svaku riječ koja zvuči poznato.

Obično se događa da lako prepoznamo „prave“ ili „smislene“ riječi, dok za riječi bez smisla (ponekad) imamo maglovit osjećaj da su nam poznate, iako nisu. Zbog toga često označavamo kao poznate i one riječi koje nismo vidjeli u prvoj tablici.

Zašto?

Prema drugim eksperimentima koji su urađeni sa istim ciljem, dokazano je da su neke stvari „pohranjene“ duboko u mislima, a neke površno. Blizu površine obično se nalaze nadražaji koji su nedavno korišteni u svjesnoj obradi, te u situaciji kada nas neki drugi, povezani nadražaj asocira na njih. Dakle, svakodnevne odluke često donosimo zbog nekih slučajnih asocijacija i osjećaja prepoznavanja, a koji mogu biti potpuno netačni.

Eksperiment broj 2

Zatražite od neke osobe da brzo ponovi riječ „mlijeko“ bar 20 puta i odmah nakon toga tu osobu pitajte šta krava pije; velika je vjerovatnoća da će odgovoriti „mlijeko“, iako je to potpuno netačno. Dakle, nedavna obrada i korištenje riječi mlijeka te dovođenje u vezu sa povezanim pojmovima kao što su „krava“ ili „piti“ vode nas do pogrešnog zaključivanja. Po nekima se poznati, povezani pojmovi aktiviraju u moždanoj kori tako što se zajednički pale brojni neuroni zaduženi za pamćenje osnovnih jedinica. Problem je u tome što su za sjećanja zaduženi mnogobrojni neuroni koji učestvuju u pohrani brojnih drugih sjećanja. Prema navedenom, ukoliko se nakon dugo vremena prisjetite vrijednog djeda ili ujaka plave kose koji slabo izgovara

slovo R, punačak je i češlja se u jednu stranu, a jako je pametan i vrijedan - taj dan, ukoliko birate radnike za posao, bit ćete skloniji izabrati one koji su po nekim osobinama sličniji tim vrijednim ljudima – ujaku i djedu.

Dalje, detalj na kandidatu ispred vas (npr.: razdvojeni zubi, širom otvorene oči, kašljanje ili zastajkivanje tokom govora) može vas podsjetiti na neku osobu iz života. Ali to nije sve. Zbog predhodno opisanog “paljenja” neurona i nesavršenosti mozga zbog važnosti “brzog sortiranja” i ostali detalji poznate nam osobe (koje smo se sjetili zbog kandidata) nalijepit će se na tog kandidata, po automatizmu.

Sve se to događa u vrijeme dok smo mi uvjereni da “znamo dobro čitati ljude”, “da imamo feeling” ili da nam intuicija govori nešto važno ...

Razmislite, koliko je pametno birati zaposlenike bez objektivnih kriterija procjene; bez psiholoških testova i samo “po osjećaju”!

Prema nekim istraživanjima vrijednost intervjua je mala, a vodi do velikih grešaka. Nedavne studije pokazale su da je poređenje procjena sposobnosti dobijenih intervjuom, s objektivnim procjenama putem testova – samo 14%. Drugim riječima, ako vam je pri izboru kadrova intervju jedina selekcijska metoda, morate zaposliti 7 radnika da biste zaposlili jednog uspješnog. Istraživanja pokazuju da se psihološkim testiranjima podiže uspjeh selekcijskog intervjua s 30% na 80%. Osim toga, psihološkim testiranjima mogu se otkriti i talentovani radnici.

Psihološkim testiranjima moguće je otkriti potencijalno uspješne radnike, pogotovo ako poslodavac odobri testiranje zainteresovanih kandidata iz njihovih kuća (testiranje putem Interneta). Korist je očigledna: kvalitetni kandidati znaju se nalaziti stotinama kilometara daleko od poslodavca, pa se i ne prijaviti na testiranje. Drugi možda već i rade pa se ne žele izlagati riziku gubitka posla. Za poslodavce koji se boje varanja na testovima, tu je sistem naknadne provjere kandidata.

Testiranjem kandidata iz njihovih kuća povećava se broj onih koji ulaze u selekciju. Time se povećava šansa “hvatanja” talenata i vjerovatnoća zapošljavanja visoko produktivnih, zadovoljnih radnika. Pored toga, troškovi se smanjuju.

4.2. Intervju

Intervju je oblik razgovora u kojem (barem) dvije osobe učestvuju u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji kako bi ostvarili unaprijed određen cilj. U selekcijske svrhe intervju se koristi već jako dugo. Može se reći da je najpopularnija i najraširenija metoda selekcije. U odnosu na ostale selekcijske metode intervju nadopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, provjerava fizičke karakteristike te način na koji osoba komunicira (verbalno i neverbalno). Intervju je i sredstvo privlačenja kandidata jer omogućava pružanje informacije o poduzeću.

U selekciji, osnovna je podjela na:

- ✓ *tradicionalni nestructurirani intervju,*
- ✓ *stukturirani intervju.*

Dok se tradicionalni intervju oslanja na subjektivni utisak ispitivača o pogodnosti kandidata te na korištenje zatvorenih ili sugestivnih pitanja, strukturirani intervju je usmjeren na faktore koji su povezani s poslom te podrazumijeva otvorena pitanja. Važno je naglasiti da se u slučaju strukturiranog intervjuja svakom kandidatu postavljaju ista pitanja (što doprinosi boljoj pouzdanost u odnosu na tradicionalni nestructurirani intervju). Time se osigurava pravednost ove metode, što štiti poslodavca od sudskih tužbi za nepravедnost.

Korištenje tradicionalnog nestructuriranog intervjuja dovedeno je u pitanje zbog njegove slabe moći predviđanja – metrijske su karakteristike ove metode niske. On zapravo ne mjeri ono što bi trebao – ima li kandidat sposobnosti potrebe za obavljanje određenog posla.

Prednost sturkturiranog intervjuja je što počiva na analizi posla pa su pitanja reprezentativna za ponašanje povezano s poslom. Manja je vjerovatnoća diskriminacije kandidata (bilo na osnovu rase, pola ili godina). Takođe, strukturirani intervju je manje podložan pristrasnostima intervjuera kao što su:

- ✓ Predrasude (stvaranje mišljenja o kandidatu prije samog intervjuja ili u prvih par minuta intervjuja);
- ✓ Naglašavanje negativnog (podrazumijeva da je intervjuer više pod uticajem negativnih informacija o kandidatu);
- ✓ Nedovoljno poznavanje radnog mjesta (posljedica je pogrešna predstava idealnog radnika pa radnik koji se bira ne odgovara kriterijima tog radnog mjesta).

Objektivne informacije dobijene relevantnim pitanjima dovode do povećanja valjanosti intervjuja jer se intervjuer oslanja na njih te je tako smanjen uticaj gore navedenih pristrasnosti. Uticaj ovih pristrasnosti moguće je takođe smanjiti tako da više intervjuera razgovara sa svakim kandidatom.

Uprkos standardizaciji, vođenje intervjuja predstavlja važnu vještinu osobe koja se bavi zapošljavanjem ljudi. Kako bi se poboljšale procjene intervjuera, oni moraju biti obučeni za intervjuisanje. Trebali bi se uvježbavati u opažanju, međuljudskim vještinama, vještinama procjene, vođenja intervjuja i postavljanja pitanja. Što znači da i osoba koja vrši ovaj metod selekcije, kao i svaki drugi mora biti kompetentna, pa i od nje same zavisi to koga će zaposliti ili kako će potencijalnog kandidata ocijeniti. Ukoliko to uradi nestručno ugrožava preduzeće. Svaki nekvalitetan radnik dovodi do velikih gubitaka.

Važno je naglasiti da intervju nije preporučljivo koristiti kao jedinu metodu odabira. Naime, što više raspoloživih izvora informacija o kandidatima imamo, vjerovatnije je da će odabir biti dobar.

Razlikujemo više vrsta intervjuja:

- ✓ ***Prema obliku,***
- ✓ ***Prema broju učesnika i***

✓ **Prema ulozi u procesu.**

Prema obliku su već navedeni u predhodnom tekstu, a to su:

- ✓ strukturirani i
- ✓ nestrukturirani.

Prema nekim autorima postoje i polustrukturirani intervjui, koji je između ova dva, tj. neka područja su unaprijed planirana, a neka su prepuštena slobodi intervjueira.

Prema broju učesnika razlikuju se:

- ✓ **Individualni intervjui** - razgovor dvije osobe. Prednost ovog tipa intervjua je fokus na jednoj osobi, dok je glavni nedostatak subjektivnost stava, jer je to izvještaj samo jedne osobe o kandidatu.
- ✓ **Sekvencijalni** - predstavlja seriju dva ili više individualnih intervjua. Ovako organizovanim intervjuiom se izbjegavaju nedostaci individualnog tipa, a zadržavaju njegove prednosti.
- ✓ **Panel-intervjui** - u razgovoru sa kandidatom učestvuje više osoba, najčešće od 3 do 5. Prednost je mogućnost stvaranja objektivnije slike o kandidatu, a teškoće se odnose na mogućnost sastavljanja članova panela u isto vrijeme.
- ✓ **Grupni intervjui** – na ovaj način se mogu bolje ocijeniti neke karakteristike kandidata, ali je to samo opšti dojam, jer je nemoguće kreirati egzaktnu sliku o nekom.

Prema ulozi u procesu selekcije razlikuju se:

- ✓ Preliminarni - odvija se na samom početku selekcije,
- ✓ Dijagnostički – detaljan razgovor sa kandidatom,
- ✓ Prijemni - obavlja se samo sa onim kandidatima koji su prošli proces selekcije i smatraju se prikladnim za posao.

Prilikom intervjuisanja intervjueir treba poslije obavljenog intervjua analizirati intervjui sa svakim kandidatom. Analiza se može vršiti na način da se poslije svakog postavljenog pitanja napišu komentari, primjedbe, kao naprimjer:

- Nadmašuje zadani zahtjev,
- U potpunosti udovoljava zahtjevu,
- Zadovoljava minimum zahtjeva,
- Ne zadovoljava ni minimum zahtjeva.

Intervjui se analizira iz razloga da ne bi intervjueir napravio grešku i donio pogrešnu odluku. Najčešće greške kod intervjuisanja su:

- ✓ Sud donesen na brzinu, nakon nekoliko minuta intervjua;
- ✓ Usredsređenost na negativne podatke o kandidatu iz njegove biografije, te na taj način unaprijed menadžer donese odluku;

- ✓ Nepoznavanje radnog mjesta, kada ispitivač ne zna šta tačno određeno radno mjesto podrazumijeva;
- ✓ Pritisak od strane trećih osoba da se zaposle određeni radnici negativno utiče na ispitivača;
- ✓ Redoslijed ispitivanja kandidata - koji kandidat se po redu ispituje;
- ✓ Uticaj neverbalnog ponašanja kandidata, kada ispitivač donosi sud ne na osnovu onoga šta kandidat kaže, već kako izgleda.

4.3. Testovi

Organizacije imaju na raspolaganju veliki broj testova, koji se koriste kao još jedna vrlo primjenjiva metoda prilikom selekcije kandidata. Cilj testiranja je da se postigne obostrano zadovoljstvo i smanji stopa fluktuacije.

Testovi se mogu klasifikovati na:

- ✓ testove sposobnosti: testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzorskih i prihomotoričkih;
- ✓ testovi ličnosti: objektivni i projektni;
- ✓ testovi znanja i vještina i
- ✓ testovi interesa.

Kao najbolji pokazatelj buduće radne uspješnosti su se pokazali testovi, pogotovo testovi inteligencije. Ipak i oni imaju svoje negativne strane kao na primjer, ne mogu se upotrebljavati kao jedini instrument selekcije, potrebne su kvalifikovane osobe, odnosno eksperti koji bi tumačili iste, pitanje valjanosti testa i tome slično.

4.4. Prognošička vrijednost školskih ocjena

Na našim područjima ocjene su prihvatljivi pokazatelji nečijeg rada, zalaganja i rezultata. One imaju svoju težinu, te ih zbog toga upotrebljavaju kao kriterije za upis u više škole, u profesionalnoj orijentaciji, kod prijema radnika i njihovo usavršavanje i sl. Međutim, one nisu relevantni, a niti objektivni pokazatelji, jer ocjena zavisi od ocjenjivača koji može biti pristrasan ili ne imati odgovarajuće norme, kriterije i tome slično. Prema nezvaničnim statističkim podacima povezanost ocjena u osnovnoj i srednjoj školi značajna je na nivou od 5-10%, u srednjoj i visokoj školi se upoređuju tako da se srednjoškolske ocjene smanjuju za dva, isto tako i na radu, dok visokoškolske ocjene imaju drugačiju tendenciju kretanja.

4.5. Odabir kandidata na osnovu njihovih kompetencija

Kako ni jedan menadžer ne želi da ima veliku fluktuaciju zaposlenih, jer ona izaziva dodatne troškove preduzeću, potrebno je zaposliti

pravog čovjeka, na pravom mjestu u pravo vrijeme.

Dakle, treba zaposliti najkompetentnijeg kandidata za određeni posao. Koji je to najkompetentniji kandidat? Odgovor je vrlo jednostavan – onaj koji ima znanje, sposobnost i vještine.

Najkompetentniji kandidat može da se odabere samo ako se planiraju kandidati na osnovu njihovih kompetencija. Za to je potrebno znati opis svakog radnog mjesta i koje znanje, vještine i sposobnosti kandidat treba da ima da bi uspješno obavljao posao koji mu se povjeri.

Na matrici vještina, kako je prikazano na slici br. 7, planiraju se kadrovi prema njihovim sposobnostima i vještinama. Naprimjer, za određeno radno mjesto planira se da kandidat posjeduje:

- ✓ Tehničke sposobnosti – najmanje D, s tim da je A najbolja tehnička sposobnost,
- ✓ Poslovna svijest – najmanje C, s tim da je A najbolja poslovna svijest,
- ✓ Komunikacija i interpersonalne vještine – najmanje B,
- ✓ Donošenje odluka i inicijativa – najmanje E,
- ✓ Rukovođenje i savjetovanje – najmanje D,
- ✓ Organizacione sposobnosti i sposobnosti planiranja – najmanje D,
- ✓ Rješavanje problema – najmanje C.

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Tehnička stručnost	Poslovna svest	Komunikacija i interpersonalne veštine	Donošenje odluka i inicijativa	Rukovođenje i savetovanje	Organizacione sposobnosti i sposobnosti planiranja	Rešavanje problema

Slika br. 7: Matrica vještina¹¹

¹¹ Gary Dessler: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, (2007), Data status, Beograd, str. 69.

4.6. Probni rad

Probni rad kao tehnika odabira budućih zaposlenih se pokazala jako uspješnom. Probni rad je dobar pokazatelj o navikama, sposobnostima i svim ostalim prednostima i nedostacima kandidata. Međutim ova tehnika nije najpovoljnija kada je u pitanju vrijeme i troškovi. Naima za samo sprovođenje probnog rada potreban je određen period, a poslodavac u tom periodu može da iskoristi kandidata u smislu da ovaj radi, a po isteku probnog rada poslodavac ga ne zaposli i nema nikakve obaveze prema kandidatu. Ona organizacija koja insistira na probnom radu može izgubiti dobre kandidate, ako se radi o kandidatima koji su već zaposleni, svakako, da zaposleni radnik neće napustiti posao da bi proveo određeno vrijeme na probnom radu, nakon koga može da ne bude odabran.

Organizacije je ta koja može da ima gubitke ako je u pitanju nekompetentan radnik, a odjeljene za ljudske resurse mu se obavezalo isplatiti određenu naknadu za vrijeme probnog rada, tako da ***neproductivnost kandidata može da izazove troškove organizacije.***

5. ZAŠTO JE PAŽLJIVA SELEKCIJA VAŽNA

Odabir ili selekcija kandidata je važna iz više razloga koji su međusobno povezani i mogu da ugroze, a istovremeno i doprinesu radu, razvoju, produktivnosti, rentabilnosti i ekonomičnosti jednog preduzeća. Često se kaže da rezultati nadređenih zavise od rezultata podređenih, i u tome je mnogo istine. Zaposleni sa pravim vještinama i osobinama daju veliki doprinos nadređenim i kompaniji. Sa druge strane zaposleni koji ne posjeduju odgovarajuće vještine ili koji su neprijatni ili ometaju rad neće biti djelotvorni, pa i rezultati kompanije će biti slabiji.

Prema nekim procjenama:

- ✓ 75% zaposlenih je makar jednom pokralo poslodavca,
- ✓ od 33-75% zaposlenih su bili uključeni u krađu, vandalizam, neopravdano odsustvo sa posla i slično,
- ✓ 7% navodi da su bili žrtve fizičkih prijetnji koje su im upućivale kolege.

Takve nepoželjne kandidate treba odstraniti prije nego što im se posao ponudi, uopšte.

Pravi izbor je bitan, jer je i regrutovanje kandidata i njihovo zapošljavanje skup proces.

5.1. Troškovi lošeg zapošljavanja

Institut za javne finansije u Zagrebu je sproveo empirijska istraživanja o konkurentnosti radne snage, konkretno u Hrvatskoj. Na osnovu ovih podataka mogu se povući paralele između tržišta Hrvatske i Bosne i Hercegovine, i uočiti da ne postoje velike razlike. Dobijeni rezultati su izloženi kroz sledeći tekst:

Pri odabiru novih kadrova veći broj prijavljenih kandidata znači manji rizik pogrešnog zapošljavanja. Drugim riječima, veći broj kandidata u selekciji – veća vjerovatnoća izbora boljih radnika. Troškovi selekcije zavise od složenosti i važnosti poslova za koje se kadrovi biraju. Postoje direktni i indirektni troškovi izbora radnika.

Direktni troškovi su lako mjerljivi i odnose se na:

- ✓ troškove pribavljanja kandidata,
- ✓ troškove selekcije,
- ✓ troškove nepopunjenosti radnog mjesta i sl.

Indirektno troškove možemo samo procjenjivati. Glavni “indirektni” troškovi su sljedeći:

- ✓ Troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih radnika,
- ✓ Niži radni učinak i uspješnost,
- ✓ Nezadovoljstvo i frustracija,

- ✓ Apsentizam,
- ✓ Pogreške i nesreće na radu,
- ✓ Fluktuacije,
- ✓ Loša motivacija za rad,
- ✓ Loši međuljudski odnosi i
- ✓ Vrijeme osoba koje se moraju baviti rješavanjem konflikata.

Neuspješni radnici, izabrani pogrešnim metodama, ne samo što slabo obavljaju svoje radne zadatke, nego često ometaju i frustriraju i ostale radnike – kao domino efekt!¹²

Troškovi lošeg izbora ili odlaska radnika mogu se popeti i do 150% od godišnje plate za prosječnog radnika. Za menadžerske pozicije i trgovačke posrednike trošak je još i veći. Penje se na 250% od godišnje plate, pokazali su rezultati empirijskog istraživanja u Hrvatskoj. Ako bismo rezultate tog istraživanja primjenili na Bosnu i Hercegovinu, dobili bismo:

4 pogrešno odabrana radnika = 300.000,00 KM troška!

¹² Pološki N. i Frajlić D.,(2004), *Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage – rezultatai empirijskog istraživanja (Croatian Labor Force Competitiveness Indicators : Results of Empirical Research)* , Zagreb, Institut za javne finansije

10. Da li su Vaše plate redovne? _____
11. D li se redovno plaćaju svi dopinosi na Vaša primanja? _____
12. Koliko je radno vrijeme Vašeg preduzeća i da li ste ikad ostali prekovremeno na poslu?
_____.
13. Da možete, šta bi ste promijenili u Vašem preduzeću? _____

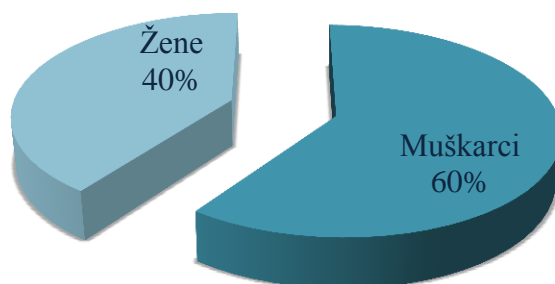
2.7. Rezultati istraživanja

1. Ukupan broj ispitanika je 50, od kojih je 30 muškaraca i 20 žena, što je i prikazano u tabeli i dijagramu ispod teksta (u procentima).

Tabela br. 4: Polna struktura ispitanika

	M	Ž
	30	20
Ukupno:	30	20

Polna struktura

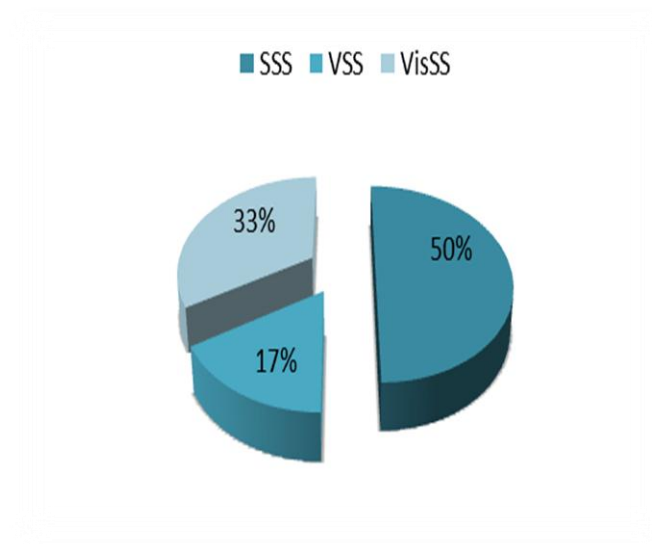


Slika br. 8: Polna struktura ispitanika u procentima

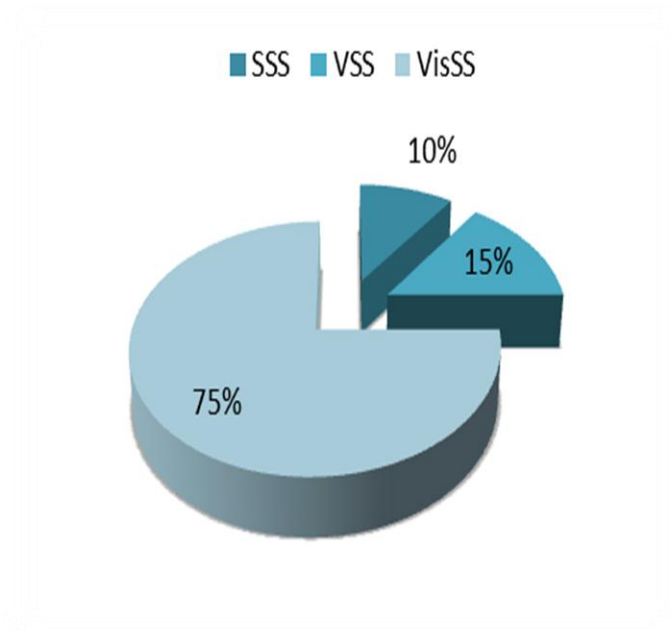
2. Starosna struktura je u prosjeku nepunih 35 godina (tačnije 34,875).
3. Na treće pitanje, koje se odnosilo na stručnu spremu, dobijeni su sledeći rezultati (rezultati su prikazani u tabelama i u dijagramima):

Tabela br. 5: Stručna sprema zaposlenih

	M	Ž
SSS	15	2
VSS	5	3
VisSS	10	15
Ukupno:	30	20



Slika br. 9: Stručna sprema muške populacije u ispitanim preduzećima

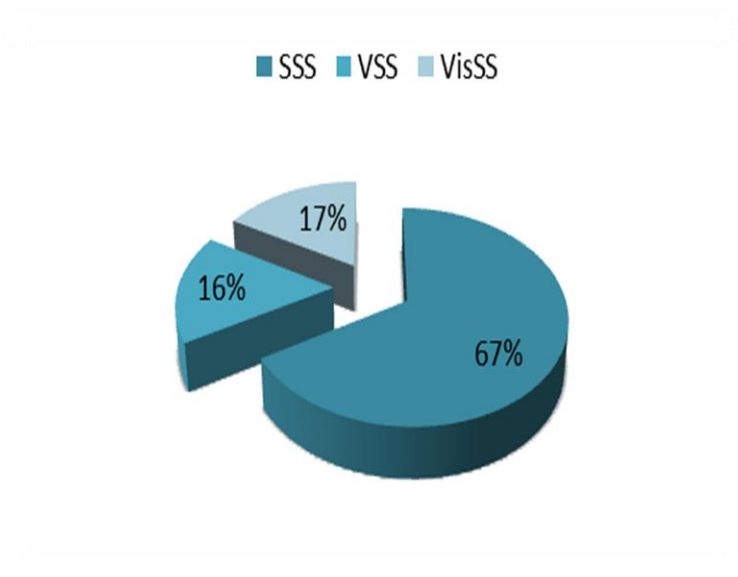


Slika br. 10: Stručna sprema ženske populacije u ispitanim preduzećima

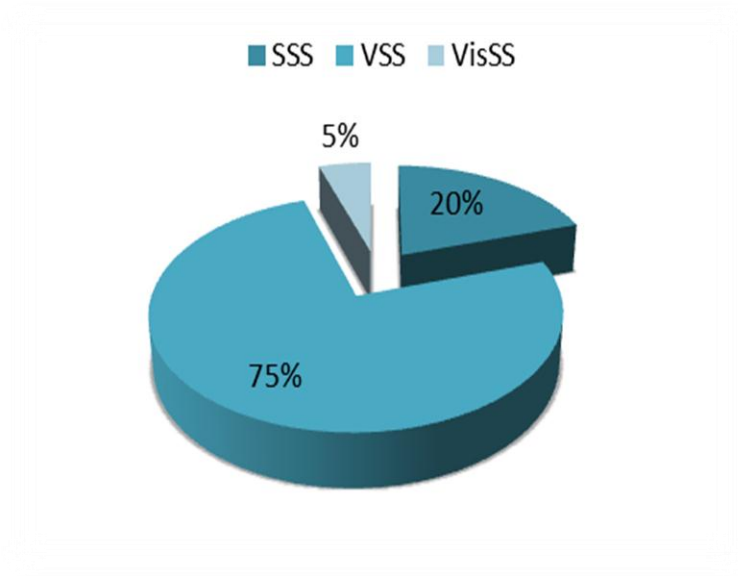
4. Na pitanje koju stručnu sprema zahtijeva radno mjesto na kojem je ispitanik zaposlen, dobili smo sledeće rezultate:

Tabela br. 6: Stručna sprema radnog mjesta ispitanika

	M	Ž
SSS	20	4
VSS	5	15
VisSS	5	1
Ukupno:	30	20



Slika br. 11: Koju stručnu spremu zahtijeva radno mjesto muškog dijela ispitanika



Slika br. 12: Koju stručnu spremu zahtijeva radno mjesto ženskog dijela populacije

Analizirajući ove rezultate pokazalo se da u ova dva preduzeća ima ukupno 17 radnika sa srednjom stručnom spremom, a njihova radna mjesta zahtijevaju 24 radnika sa srednjom stručnom spremom. Nesrazmjer se pokazao i kod više i visoke stručne spreme. Sa višom stručnom spremom u ova dva ispitivana preduzeća ima 8 radnika, a njihova radna mjesta zahtijevaju 20 radnika sa višom stručnom spremom, dok sa visokom stručnom spremom u ova dva preduzeća ima 25 radnika, a njihova radna mjesta zahtijevaju 6 radnika sa visokom stručnom spremom.

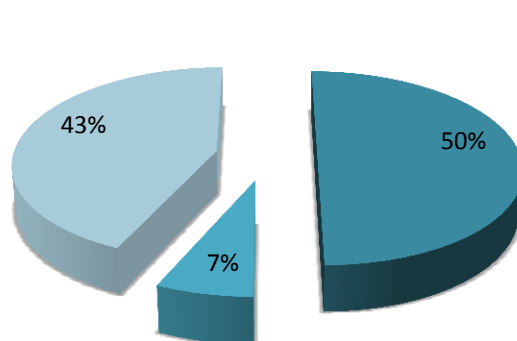
Ova analiza ukazuje da ova dva preduzeća nemaju problem i potrebu doškoloavanja radnika, jer očito radnici sa visokom stručnom spremom obavljaju poslove za koje je potrebna viša ili srednja stručna sprema. Iz narednih analiza ćemo vidjeti da to nisu baš posebno uspješna preduzeća, što nas navodi na zaključak da istim nedostaju druge vještine i sposobnosti.

5. Što se tiče ličnih primanja zaposlenih u dva ispitivana preduzeća ona iznose na mjesečnom nivou prosječno 660,00 KM. Zaposleni su plaćeni prema stručnoj spremi zahtijevanog radnog mjesta, a ne prema stručnoj spremi koju imaju, što navodi na zaključak da zaposleni ne biraju radna mjesta, već se zadovoljavaju sa bilo kojim poslom koji obavljaju, što može loše da utiče na njihovu motivaciju.
6. Pod brojem šest se nalazi pitanje koje upućuje na način zapošljavanja, na koje smo dobili reprezentativne odgovore za područje Balkanskog poluostrva, naime na ovo pitanje nismo dali ponuđene odgovore koje bi ispitanik markirao. Poražavajuća činjenica je ta, što je svih 50 ispitanika navelo jedan od ova tri odgovora, odnosno da je zaposlenje našlo rodbinskim vezama, preko prijatelja, a veoma mali procenat, pogotovo muškaraca, preko oglasa. Konkursi, promotivni materijali, biro, agencije, koledži i slično se nisu spominjali. To je još jedan indikator koliko je kompetentan kadar u našim preduzećima i ujedino dobijamo i odgovor na pitanje zašto naša preduzeća imaju „rok trajanja“ u prosjeku 5 godina. Ako uporedimo polnu strukturu i način zapošljavanja, primjećujemo da je najveći broj muških ispitanika našao posao preko prijatelja i rodbinske veze, a oko dvije trećine ženske populacije u ispitivanim preduzećima je našlo posao putem oglasa.

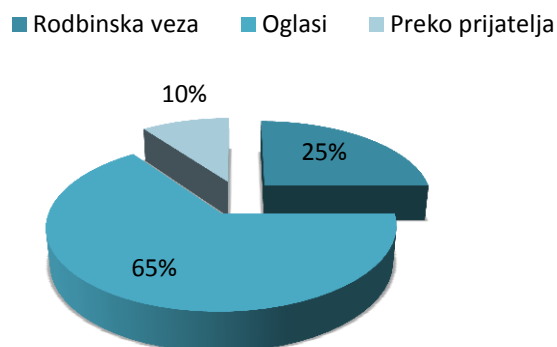
Tabela br. 7: Način zapošljavanja ispitanika

	M	Ž
Rodbinska veza	15	5
Oglasi	2	13
Preko prijatelja	13	2
Ukupno:	30	20

■ Rodbinska veza ■ Oglasi ■ Preko prijatelja



Slika br. 13: Način zapošljavanja - muški ispitanici

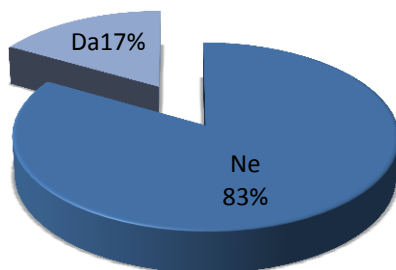


Slika br. 14: Način zapošljavanja - ženski ispitanici

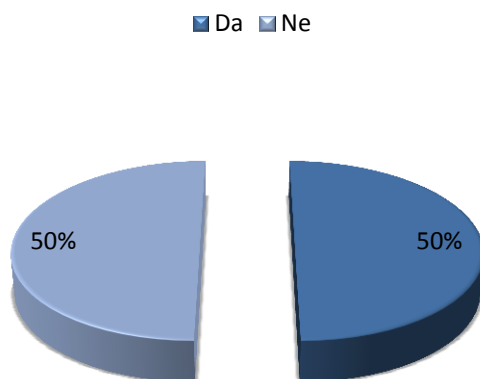
7. Ni malo začuđujući nisu bili odgovori na pitanje sa koliko je ispitanika je sproveden intervju, prilikom zapošljavanja. Analiza pokazuje da najveći broj ispitanika muške populacije nije intervjuisano, što je logično s obzirom na to da su posao našli preko prijatelja i rodbinske veze, dok je kod ženske populacije koji su u većem procentu našli posao putem oglasa odnos bio 50 : 50%.

Tabela br. 8: Kandidati sa kojima je sproveden intervju prilikom zapošljavanja

	M	Ž
DA	5	10
NE	25	10
Ukupno:	30	20



Slika br. 15: Intervju - muškarci



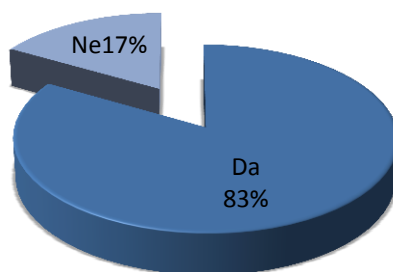
Slika br. 16: Intervju - žene

8. Na pitanje da li su kandidati provodili izvjesno vrijeme na probnom radu, rezultati pokazuju da je ženska populacija obavezno provela izvjesno vrijeme na probnom radu,

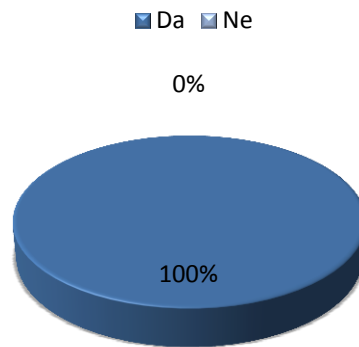
odnosno svi kandidati su odgovorili da jesu, dok kod muške populacije izvjestan broj radnika nije bio na probnom radu.

Tabela br. 9: Kandidati koji su bili na probnom radu

	M	Ž
DA	25	20
NE	5	0
Ukupno:	30	20



Slika br. 17 : Probni rad - muškarci



Slika br. 18: Probni rad - žene

9. Na pitanje „Koliko ste dugo zaposleni u preduzeću“ prosjek je 8 godina, što upućuje na činjenicu da pojedincima to ili nije prvo radno mjesto, ili s obzirom na starosnu dob zaposlenih su u prosjeku zasnovali radni odnos sa 27 godina starosti.

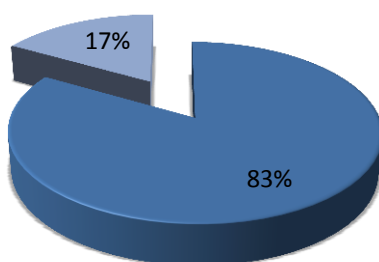
10. Svi ispitanici su odgovorili da plate primaju redovno, što bi ukazivalo na zaključak da zaposleni ako ne napuštaju radno mjesto i traže drugi posao se zadovoljavaju s tim da plate ipak primaju redovno bez obzira što visina njihovih plata ne odgovara njihovoj stručnoj spremi.

11. Cilj postavljenog pitanja da li se radnicima redovno uplaćuju doprinosi je bio da analiziramo koliko je preduzeće u kojem rade uspješno. Druge analize nismo mogli provesti jer poslovanje preduzeća menadžeri smatraju poslovnom tajnom i njihove godišnje obračune, kao i dugovanja i potraživanja nismo imali na uvidu. Na postavljeno pitanje da li im se redovno uplaćuju doprinosi kandidati su odgovorili na sledeći način:

Tabela br. 10: Redovnost plaćanja doprinosa

	M	Ž
Redovni doprinosi	25	10
Neredovni doprinosi	5	10
Ukupno:	30	20

■ Redovni doprinosi ■ Neredovni doprinosi



Slika br. 19: Doprinosi na primanja-muškarci

■ Redovni doprinosi ■ Neredovni doprinosi



Slika br. 20: Doprinosi na primanja - žene

S obzirom na anketirani broj ispitanika iz svakog preduzeća ponaosob (iz jednog preduzeća anketirano 35 radnika, a iz drugog 15 radnika), zaključujemo da se u jednom preduzeću doprinosi isplaćuju redovno, dok u drugom ne.

12. 100% i muškarci i žene su bar jednom ostali prekovremeno na poslu, a da za to nisu plaćeni, pri čemu se javlja revolt i nezadovoljstvo. Dalje to implicira da su pojedinci napuštali ranije radno mjesto i prije završenog radnog vremena (pojedini ispitanici su naveli tu činjenicu u zagradi, kao dopunu svog odgovora). Postavlja se pitanje ako se radnicima redovno plaćaju plate i doprinosi i prema tome zaključimo da su preduzeća uspješna u svom poslovanju, zašto su radnici nezadovoljni!? Njihovo nezadovoljstvo su indirektno iskazali u odgovorima na ovo pitanje, jer očito smatraju da su neadekvatno plaćeni, što se podudara sa rezultatima analize stručne spreme. To navodi na zaključak da preduzeća ne mogu biti uspješna ako su im radnici nezadovoljni. Kako cilj našeg istraživanja nije bio ispitivanje zadovoljstva radnika, već uticaj pravilnog zapošljavanja na uspješnost preduzeća, iz navedenog možemo zaključiti da na uspješnost preduzeća utiče u velikom broju i zadovoljstvo radnika.

13. Poslednje pitanje u ovoj anonimnoj anketi se odnosilo na pitanje promjena u preduzećima. Ovo pitanje je upućivalo na inovativnost ispitanika ili pak neku vrstu izraza nezadovoljstva, međutim taj dio lista je ostao nepopunjen, eventualno bez komentara. Ovo je alarmantan znak i postavlja se pitanje da li se radi o neinovativnim radnicima ili radnicima koji ne smiju izraziti svoje neslaganje sa načinom rada svog poslodavca. Ipak indirektno svoje nezadovoljstvo su izrazili u prethodnom pitanju.

3. ZAKLJUČCI I PREPORUKE ZA PRAKSU

Na osnovu literature i brojnih autora koji su se bavili ovom tematikom, a i na osnovu provedenog istraživanja došli smo do rezultata istraživanja:

1. Prije svakog prijema u radni odnos poslodavac treba da pažljivo planira svako radno mjesto, kako ne bi došao u priliku da nakon određenog vremena mora otpuštati radnike, što je svakako veoma bolno i za zaposlene i za poslodavce. Pri planiranju potrebno je imati interdisciplinarni pristup. Za procjenu potrebe za ljudskim resursima, kao i strukturom zaposlenih, koriste se različite metode, kao što su: metoda linearne ekstrapolacije, metoda upoređivanja, metoda direktne i indirektne procjene, projekcija trendova, delfi metoda, metoda analize, ekonometrijska metoda, normativna metoda i druge.
2. Menadžment ljudskih resursa je stalno pod uticajem eksternih i internih faktora. Pod eksternim faktorima se podrazumijevaju politički, ekonomski, tržišni i tehnološki faktori, a pod internim se podrazumijevaju oblik vlasništva preduzeća, misija, vizija i stvaranje organizacije, potencijal menadžmenta, broj i struktura zaposlenih, ekonomski položaj, kreativnost, korporativna kultura, odnos među zaposlenim itd. Na uspješnost poslovanja utiču i promjene koje se dešavaju u organizaciji. Tehnologija, organizacija, investicije i ljudski resursi su faktori koji direktno utiču na razvoj organizacije, a od razvoja zavisi poslovna politika same organizacije.
3. Poslije predviđanja kadrova preduzeće može započeti regrutovanje kadrova. Regrutovanje može biti iz internih izvora (regrutovanje kandidata koji su već zaposleni u organizaciji) i iz eksternih izvora (novi kandidati). I jedni i drugi imaju svojih prednosti i nedostataka. Kada je u pitanju regrutovanje iz eksternih izvora najčešće se koristi oglašavanje u novinama, specijalizovanim stručnim časopisima, radio i televiziji, putem plakata, priručnika i biltena, posebnih promotivnih materijala, kandidati mogu da se regrutuju putem agencija za zapošljavanje, poslovnih skauta, na univerzitetima i školama, putem preporuka zaposlenih, putem Interneta itd.
4. Budući da su ljudi sa kojima radimo najvažniji ključ uspjeha, čest uzrok neuspjeha, selekciji kandidata se treba posvetiti posebna pažnja. Od metoda selekcije najčešće se koriste intervjui, ali mogu da se koriste i razni tipovi testova, rezultati postignuti na ranijem radnom mjestu ili u školi, probni rad, ali bi svakako najdjelotvornija selekcija bila odabir prema procjeni kompetencija kandidata.
5. Prema nekim istraživanjima oko 75% zaposlenih je makar jednom pokralo poslodavca, od 33 – 75% zaposlenih su bili uključeni u krađu, vandalizam ili neopravdano odsustvo s posla.
6. Troškovi lošeg izbora prema nekim istraživanjima su veliki. Tu spadaju troškovi pribavljanja kandidata, troškovi selekcije, troškovi nepopunjenosti radnog mjesta, troškovi osposobljavanja novih radnika, niži učinak, češće greške i nesreće na radu, vrijeme osobe koja se treba baviti ovim poslovima itd. Neuspješni radnici ne samo da loše obavljaju radne zadatke, već često ometaju druge radnike u obavljanju njihovih radnih zadataka.
7. Rezultati provedenog istraživanja su pokazali:
 - ✓ Da radnici sa visokom stručnom spremom rade na poslovima srednje ili više stručne spreme i samim tim su i lošije plaćeni,

- ✓ Da su radnici, posebno muške populacije, uglavnom zaposleni putem rodbinske ili prijateljske veze, a veoma mali broj putem raspisanog oglasa,
- ✓ Da je sa veoma malim brojem radnika obavljen intervju prije zapošljavanja,
- ✓ Da su skoro svi radnici prije zapošljavanja proveli izvjestan period na probnom radu,
- ✓ Bez obzira što su njihova primanja redovna, nezadovoljstvo je izraženo zbog neredovnih uplata doprinosa na plate,
- ✓ Nezadovoljstvo radnika je uzrokovano i zbog prekovremenog rada koje nije plaćeno.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da su naprijed postavljena hipoteza i pomoćna hipoteza potvrđene.

POPIS SLIKA I TABELA

Slike

Slika br. 1: Kadrovski menadžment.....	5
Slika br. 2: Promjene u menadžmentu ljudskih resursa.....	7
Slika br. 3: Povezanost poslovnog planiranja i planiranja ljudskih resursa.....	10
Slika br. 4.: Interni faktori koji utiču na planiranje ljudskih resursa	15
Slika br. 5: Sistem planiranja ljudskih resursa.....	17
Slika br. 6: Primjer formulara za predstavljanje radnog mjesta.....	20
Slika br. 7: Matrica vještina	34
Slika br. 8: Polna struktura ispitanika u procentima	39
Slika br. 9: Stručna sprema muške populacije u ispitanim preduzećima	40
Slika br. 10: Stručna sprema ženske populacije u ispitanim preduzećima	41
Slika br. 11: Koju stručnu spremlu zahtijeva radno mjesto muškog dijela ispitanika	42
Slika br. 12: Koju stručnu spremlu zahtijeva radno mjesto ženskog dijela populacije	42
Slika br. 13: Način zapošljavanja - muški ispitanici	44
Slika br. 14: Način zapošljavanja - ženski ispitanici	45
Slika br. 15: Intervju – muškarci.....	46
Slika br. 16: Intervju – žene.....	46
Slika br. 17 : Probni rad – muškarci.....	47
Slika br. 18: Probni rad – žene.....	48
Slika br. 19: Doprinosi na primanja-muškarci.....	49
Slika br. 20: Doprinosi na primanja – žene.....	49

Tabele

Tabela br. 1: Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja kadrova.....	21
Tabela br. 2: Prednosti, nedostaci i uslovi primjene pojedinih načina oglašavanja.....	22
Tabela br. 3: Intuicija	29
Tabela br. 4: Polna struktura ispitanika	39
Tabela br. 5: Stručna sprema zaposlenih	40
Tabela br. 6: Stručna sprema radnog mjesta ispitanika	41
Tabela br. 7: Način zapošljavanja ispitanika	44
Tabela br. 8: Kandidati sa kojima je sproveden intervju prilikom zapošljavanja	45
Tabela br. 9: Kandidati koji su bili na probnom radu	47
Tabela br. 10: Redovnost plaćanja doprinosa	49

LITERATURA

Knjige

1. Biljana Bogićević Milikić: Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006.
2. Cook M. & Cripps B.: Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu, Školska knjiga, Zagreb, Zagreb, 2009.
3. Cooper D. & Roberts I.T.: Psihologija odabira zaposlenika, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007.
4. Slobodan Čamilović i Vidoje Vujić: Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon, Beograd, 2007.
5. Gary Dessler: Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007.
6. Peter Drucker: Vještina djelotvornog direktora, Adižes, Novi Sad, 2006.
7. Dženana Hrusemović, Ajla Šišić, Goran Dostić: Tim za uspjeh, proMENTE, Sarajevo, 2008.
8. Predrag Janković: Novi koncept savremenog menadžmenta upravljanja ljudima, Disije, Beograd, 2001.
9. Brian Keeley: Ljudski kapital, Educa, Zagreb, 2007.
10. Kulić, Ž., Milošević, G., Ristić, S.: Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima, Viša železnička škola, Beograd, 2005.
11. Božidar Leković: Principi menadžmenta, Univerzitet Novi Sad, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2006.
12. Slavica Lukić i Slaviša Lukić: Kadrovski menadžment, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, 2012.
13. Misirača D. i drugi: Menadžment ljudskih resursa, Primus, Gradiška, 2010.
14. Pološki N. i Frajlić D.: Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage – rezultati empirijskog istraživanja (Croatian Labor Force Competitiveness Indicators: Results of Empirical Research), Institut za javne finansije, Zagreb, 2004.

15. Dževad Šehić i Zijada Rahimić: Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2006.
16. Aziz Šunje: Top menadžer – vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2003.

Ostali izvori

1. <http://www.ipn.at>