



REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Regrutovanje je proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta.



Proces regrutovanja:

- otpočinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta i sagledavanjem traženih zahteva.
- Kada se ti zahtevi utvrde, pristupa se traganju za potencijalnim kandidatima za popunu upražnjenih mesta.
- U isto vreme, prave se procene i o mogućim izvorima za regrutovanje pogodnih kandidata.

❖ Regrutovanje i selekcija

Regrutovanje je dvosmeran proces, jer u njemu učestvuju:

- *organizacija* i
- *kandidat*.

INTERNO I EKSTERNO REGRUTOVANJE

Potencijalni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta, mogu se obezbeđivati na dva načina:

- 1) iz redova zaposlenih u organizaciji
(interni ili unutrašnji izvor regrutovanja) i
- 2) izvan organizacije, sa tržišta radne snage
(eksterni ili spoljašnji izvor regrutovanja).

❖ U razgovoru s kandidatima treba nuditi realnu sliku o poslu i organizaciji i tražiti realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima.

PREDNOSTI I NEDOSTACI
INTERNIH I EKSTERNIH IZVORA REGRUTOVANJA

INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA

Prednosti	Nedostaci
• Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata. • Kandidat bolje poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane. • Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih. • Otvara prostor za napredovanje dobrih radnika. • Jača predstavu o brizi organizacije o dobrim uposlenicima. • Koristi minula ulaganja u ljudske potencijale. • Pronalaženje kandidata je brže i jeftinije.	• Ljudi mogu napredovati do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti). • Unutrašnje borbe i sukobi za napredovanje mogu negativno delovati na moral zaposlenih. • Može voditi gušenju novih ideja i inovacija. • Može učvršćivati ustaljeni način delovanja i time usporavati pa i sprečavati promene

EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA

Prednosti	Nedostaci
• Veće mogućnosti za odabir i dolaženje do najboljih kandidata. • S novim ljudima stižu i nove ideje, kao i drugačiji pogledi na organizaciju. • Povećavaju se izgledi za promene. • Smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi. • Povećavaju se izgledi za promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja.	• Privlačenje, kontaktiranje i obezbeđivanje kandidata za posao mnogo je teže i skuplje. • Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije. • Povećavaju se mogućnosti za narastanje nezadovoljstva kod kadrova unutar orgnizacije koji smatraju da su kvalifikovani za obavljanje upražnjenih poslova. • Uvek preti opasnost da se izaberu neadekvatni i pogrešni kandidati.

1. Interni izvori regrutovanja

Kao osnovne oblike internog regrutovanja možemo navesti:

1. **Interno oglašavanje,**
2. **Unapređenja i premeštaji zaposlenih,**
3. **Preporuke i predlozi službe za ljudske resurse,**
4. **Prijatelji i rodbina zaposlenih,**
5. **Regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata.**

- Prednosti
- Nedostaci

1) Interno oglašavanje posla

Oglašavanje posla je sistem u kome poslodavac obaveštava zaposlene o otvorenim radnim mestima i poziva zaposlene da se u određenom roku prijave na oglas.

1. preko oglasne table preduzeća,
2. posredstvom posebnih biltena,
3. putem računara (elektronske pošte),
4. preko telefona i slično.

- Interni oglasi moraju biti dostupni svim zaposlenima,
- Poslovi se oglašavaju pre nego što se obavi bilo kakvo eksterno regrutovanje i prate logiku eksternog oglašavanja.
- Organizacija treba da obrati pažnju na one koji su na "internom nadmetanju" loše prošli.

2) Unapređenje i transferi

- Doprinosi povećanju radnog zadovoljstva i motivacije za rad;
- Dobre performanse osobe na jednom poslu ne moraju da znače i dobre performanse na drugom;
- Posebno značajnu ulogu imaju neposredni menadžeri,
- Veći broj upravljačkih nivoa u organizaciji povećava mogućnosti za napredovanje.

3) Preporuke i predlozi službe za ljudske resurse

- Služba za ljudske resurse najčešće ima razrađen sistem informisanja o zaposlenima, njihovim potencijalima i rezultatima rada.
- Ove preporuke se smatraju objektivnijim od preporuka neposrednih rukovodilaca.

4) Prijatelji i rodbina zaposlenih

Oni su eksterni kandidati koji dolaze iz internog izvora informisanja.

- Može se doći do mnogo kvalifikovanih ljudi uz mali trošak.
- Zaposleni regrutovani na ovaj način duže su ostajali u organizacijama od regrutovanih iz drugih izvora.

5) Rekrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata

Ranije zaposleni:

- *penzionisani* zaposleni,
 - ljudi koji su *napustili kompaniju* - kako bi podizali porodicu ili završili fakultet,
 - ljudi koji su *otišli za drugim poslovima*.
- Njihove performanse su već poznate organizaciji.
 - Pojedini menadžeri nisu spremni da podrže povratak ranije zaposlenih, zamerajući im zbog "nepotrebnog" odlaska.

Raniji kandidati: oni koji su se ranije prijavljivali za poslove mogu se ponovo kontaktirati.

2. Eksterni izvori regrutovanja

Osnovni izvori i načini eksternog regrutovanja su:

1. **eksterno oglašavanje,**
2. **agencijsko posredovanje,**
3. **obrazovne institucije,**
4. **direktno obraćanje kandidatima,**
5. **direktne prijave zainteresovanih kandidata,**
6. **ostali izvori i načini regrutovanja.**

- prednosti eksternog regrutovanja,
- nedostaci eksternog regrutovanja.

Na efikasnost korišćenja eksternih izvora značajno utiču dve stvari:

- stanje na tržištu rada i
- atraktivnost organizacije za odgovarajuću ciljnu grupu.

1) Eksterno oglašavanje

- Jedan od najpopularnijih načina za regrutovanje kandidata.

Među najznačajnijim informacijama koje bi trebalo da sadrži dobar oglas za regrutovanje kandidata nalaze se:

- potrebne kvalifikacije kandidata,
- detaljne informacije o poslu i o načinu konkurisanja i
- opšte informacije o organizaciji.

Najčešće korišćeni mediji za oglašavanje slobodnih radnih mesta su:

- dnevne i nedeljne novine,
- specijalizovani stručni časopisi,
- radio i televizija,
- internet i web sajtovi,
- Bilbordi itd.



Radi praćenja zainteresovanosti kandidata i kvaliteta pojedinih izvora, objavljeni oglasi se **kodiraju.**

2) Agencijsko posredovanje

Poslovima agencijskog posredovanja u obalasti zapošljavanja bave se:

- **državne agencije,**
- **privatne agencije,**
- **"lovci na talente" (agencije za zapošljavanje profesionalaca) i**
- **agencije za privremenu pomoć.**

Državne agencije

- prave bazu podataka o nezaposlenim licima,
 - sarađuju s preduzećima u procesu regrutovanja,
 - obavljaju profesionalnu orijentaciju, često i prekvalifikaciju i pripremu osoba za zapošljavanje,
 - prave analize i izdaju biltene o stanju nezaposlenosti, i slično.
-
- Državna institucija za zapošljavanje u Srbiji je **Nacionalna služba za zapošljavanje.**
 - U njenoj režiji se često organizuju **sajmovi zapošljavanja.**

Privatne agencije

Za honorar koji prikupe najčešće od poslodavca, prave preliminarni pregled i povezuju organizaciju sa kandidatima.

- često ih koriste manje organizacije koje nemaju službu za ljudske resurse,
- preko njih je lakše doći do kandidata koji već rade, deficitarnih kadrova i posebnih kategorija kandidata,

Agenciji se moraju:

- postaviti jasni zahtevi,
- dati precizni podaci o upražnjenom poslu i
- precizirati instrumenti koje treba da koristi u traženju i odabiru kandidata (prijave, testovi, intervjui i slično).

"Lovci na talente" (Agencije za zapošljavanje profesionalaca)

- privatne agencije specijalizovane za regrutovanje kandidata za više menadžerske pozicije, menadžerske talente i uopšte stručnjake za ključne pozicije u organizaciji.
- Naknada za njihove usluge obično se kreće u rasponu od 25% do 35% od godišnjih primanja za obavljanje posla za koji se kandidat obezbeđuje.



Agencije za privremenu pomoć

- zadužene za podmirivanje dnevnih, nedeljnih ili mesečnih i višemesečnih potreba.
- Reč je o angažovanju novih ljudi bez trajnog zaposlenja (u slučajevima iznenadnog odsustva pojedinih ljudi s posla, privremenog povećanja obima posla ili otpočinjanja sezonskih radova).
- S obzirom na savremene uslove poslovanja, vremenom postaju sve aktuelnije i traženije.

3) Obrazovne institucije

Postale su jedan od najznačajnijih i najčešćih izvora regrutovanja mladih talenata i kandidata za menadžerske, stručne i druge najodgovornije pozicije u organizaciji.

Regrutovanje iz škole

- Trebalo bi kontaktirati direktore škola ili druge članove nastavnog osoblja, imati povremene kontakte sa đacima.
- Promotivne brošure mogu se distribuirati bibliotekama itd.

Regrutovanje sa fakulteta

- Regrutovanjem se bavi veliki broj organizacija.
- Regrutovanje diplomiranih studenata može biti skupo - utvrditi da li pozicija koja se popunjava zaista zahteva osobu sa fakultetom.
- U svetu, veliki broj poslodavaca koristi video intervju.

4) Direktno obraćanje kandidatima

Pojedine organizacije se opredeljuju za način direktnog obraćanja, ciljnim, već zaposlenim, željenim kandidatima.

Pre obraćanja kandidatima:

- utvrđuje se ciljna lista kandidata,
- priprema se materijal za slanje,
- kandidatima se najčešće upućuje i materijal za odgovor, uključujući i obrazac za prijavu za posao.

- ❖ Sve što je kandidatima namenjeno šalje se na njihove kućne adrese odnosno privatni email.
- ❖ Uobičajeno je da se nakon upućivanja poziva i pratećeg materijala, kandidati pozovu telefonom.

5) Direktne prijave zainteresovanih kandidata

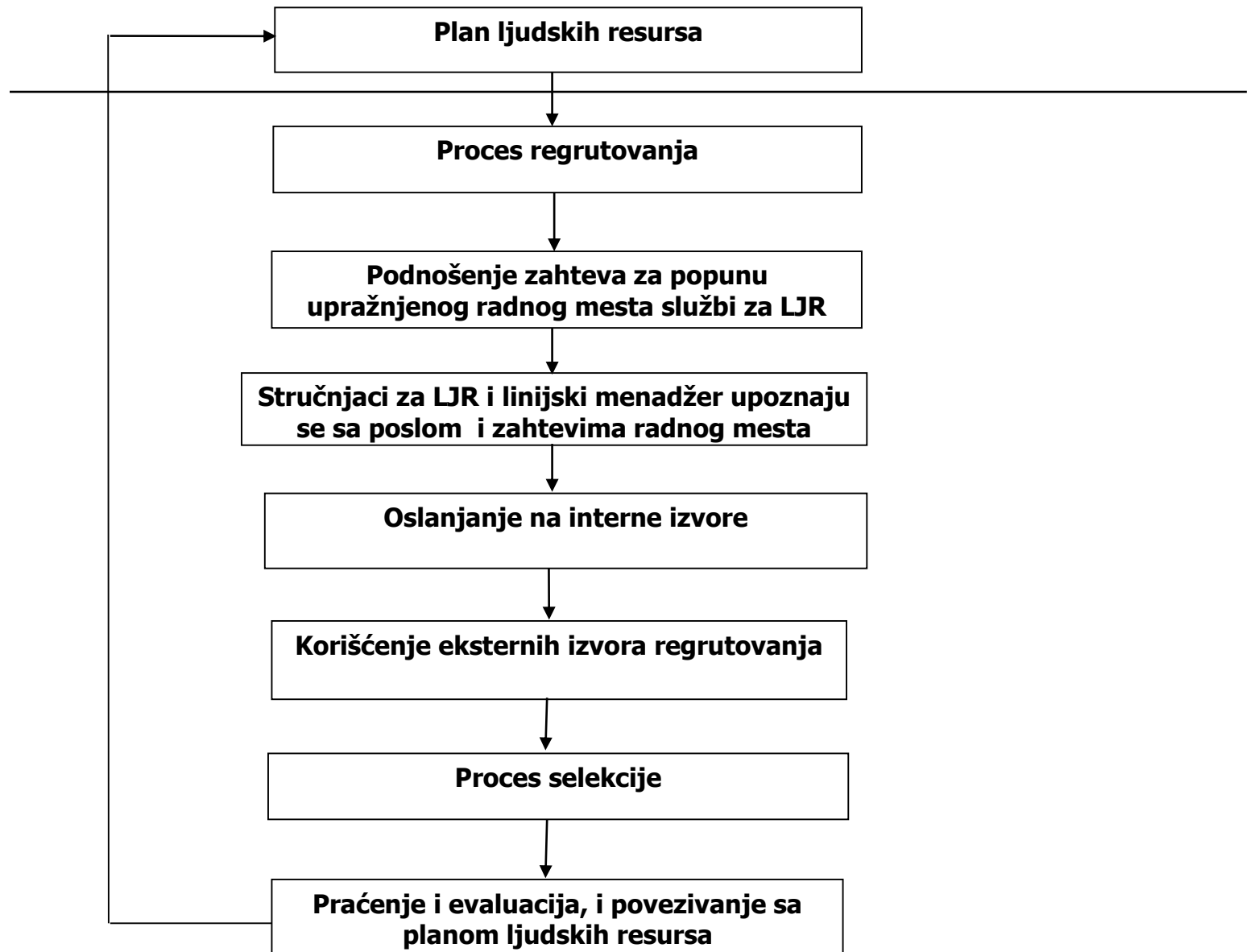
Kandidati zainteresovani za posao obično se javljaju velikim, poznatim i dobrostojećim organizacijama, i kada nema slobodnih mesta.

- Direktne prijave zainteresovanih kandidata, upućuju se poštom, emailom ili se lično dostavljaju.

6) Ostali izvori i načini regrutovanja

- stručna praksa studenata i učenika,
- stručni skupovi,
- konferencije, simpozijumi, kongresi i slično.

Proces regrutovanja (sa planiranjem i selekcijom)



Regrutovanje se može posmatrati kao:

1. **Kontinualno** (održava poslodavca na tržištu regruta - potencijalnih zaposlenih) ili
2. **Intenzivno** (oblik snažne kampanje regrutovanja sa ciljem zapošljavanja određenog broja kandidata, obično u kratkom vremenskom periodu).

Evaluacija procesa regrutovanja

Osnovni cilj regrutovanja je da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikovani kandidati koji će uspešno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji.

Troškovi loših i pogrešnih odluka su veliki:

- **Neposredne troškove** - oglašavanje, analiza prijavljenih kandidata, intervjuisanje, testiranje kandidata, socijalizacija itd.
 - Mnogo je teže utvrditi **troškove i štetne posledice pogrešnih odluka** (**odbijanje kvalitetnih kandidata**).
 - Troškovi "**pogrešno zaposlenih**" kandidata su takođe veliki (manji učinak, konflikti itd.)
-
- ustanoviti koji izvor regrutovanja obezbeđuje najbolje efekte.

5. Analiza snaga i slabosti organizacije u procesu regrutovanja

Organizacija bi trebalo da analizira svoje snage i slabosti u regrutovanju kandidata, u odnosu na konkurente:

- reputacija organizacije,
- plate,
- beneficije zaposlenih i radni uslovi,
- mogućnosti za obrazovanje i obuku,
- lokacija kancelarije ili fabrike itd.

6. Rekrutovanje i traženje posla

Proces obezbeđivanja kvalitetnih kandidata za slobodna radna mesta:

- posmatran sa aspekta organizacije, je proces regrutovanja, a
- sa aspekta kandidata - proces traženja posla.

Kako doći do prvog posla

Osim agencija koje pružaju pomoć pri zapošljavanju, veoma je važno stvaranje mreže kontakata i uključivanje svojih kolega, prijatelja, rođaka i drugih u traganju za poslom.

Faktori koji utiču na izbor posla

- **Karakteristike posla:** visina plate, sigurnost posla, mogućnost napredovanja, geografska lokacija, beneficije zaposlenih.
- **Faktori individualne prirode:** sposobnosti i karakteristike ličnosti, individualne ambicije, obrazovanje, radno iskustvo i slično.