

СЛОБОДАН М. ЦЕРАНИЋ*
ТАМАРА Ж. ПАУНОВИЋ
Универзитет у Београду
Пољопривредни факултет
Институт за Агроекономију
Земун

УДК 005.96
ИД БРОЈ 192641804
Прегледни рад
Примљен: 11.04.2012
Одобрен: 14.06.2012

УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА РЕГРУТОВАЊЕМ И СЕЛЕКЦИЈОМ**

Сажетак: Не може се замислити остваривање резултата у пословним системима без квалитетног регрутовања на дужи период. Систем управљања квалитетом нуди стратегију и поступке којима се утиче на резултате процеса рада. Кључну улогу у развоју пословних система имају запослени, при чему треба истаћи да регрутовање има и дугорочне ефекте, пре свега, у погледу трошкова и квалитета запослених.

Кључне речи: квалитет, људски ресурси, регрутовање, селекција

Увод

Сви пословни системи се састоје од радних места која се у дужем периоду попуњавају по неколико пута. Али, пре него што се почне с попуњавањем радних места, анализом посла се морају утврдити дужности које се обављају на радном месту и дефинисати особине оних који ће бити запослени на њима. Сви ти подаци се систематизују, а затим описују послови, односно дужности које се обављају на одређеном радном месту, и утврђује њихова спецификација, тј. набрајају својства која морају да испуњавају они који ће бити запослени. Пошто се упражњена

* ceranic@agrif.bg.ac.rs; tel.: 063/23 57 51

** Рад је настао у оквиру истраживања на пројекту које финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије под називом „Развој и примена нових и традиционалних технологија у производњи конкурентних прехранбених производа са додатом вредношћу за европско и светско тржиште – створимо богатство из богатства Србије”.

радна места попуњавају више пута (прво попуњавање радног места због одласка у пензију, одлазак с радног места због незадовољства, жеље за напредовањем и сл.), мора се истаћи да су у основи тог процеса две чврсто повезане активности: регрутовање и селекција кандидата. Регрутовање је поступак привлачења кандидата у већем броју од којих ће се изабрати најбољи и попунити упражњено радно место. Треба истаћи да се у том поступку сучељавају интереси пословног система, с једне стране, и интереси кандидата, с друге стране. Да би се то избегло, потребно је створити амбијент који ће потенцијалне кандидате заинтересовати и привући с циљем трајнијег задржавања у том пословном систему. Селекција је наредна фаза у којој се бира између кандидата привучених у поступку регрутације и доноси одлука о избору кандидата.

Процес регрутовања и селекције кандидата

Пре него што се приступи регрутовању и селекцији мора се извршити планирање радне снаге. Најпре се саставља план за попуњу будућих слободних радних места у пословном систему, који се заснива на предвиђању слободних радних места као и на утврђивању поступка како ће она бити попуњавана.

Према Деслеру (Dessler, 2007: 70), процес регрутовања и селекције кандидата обухвата следеће кораке:

1. Планирајте и предвидите потребну радну снагу да бисте утврдили радна места која треба попунити.
2. Регрутујте кандидате за та радна места како међу запосленима у фирми, тако и изван ње.
3. Дајте кандидатима да попуне формуларе за пријаву, а уз то можете и да спроведете почетне интервјуе за селекцију.
4. Примените различите методе селекције, као што су тестови, провера биографских података и медицински прегледи, да бисте утврдили који кандидати су способни за обављање дужности одређеног радног места.
5. Пошаљите једног или више таквих кандидата супервизору који је одговоран за дужности одређеног радног места.
6. Нека супервизор и други меродавни у фирми обаве с кандидатом (кандидатима) један или више интервјуа, како би се коначно утврдило којем кандидату (кандидатима) треба понудити посао.

Регрутовање кандидата

Регрутовање је поступак који се разликује у пословним системима. Док се једни ослањају на регрутовање путем оглашавања, други се

ослањају на интерне изворе проналажења кандидата. То значи да лица која су већ запослена у пословном систему помажу приликом проналажења кандидата. Према неким искуствима, такав поступак представља најбољи извор кандидата. Да би запослени у пословном систему били обавештени да постоји упражњено радно место, оно се обично оглашава на огласним таблама и интернету. Често се у ту сврху користе досијеи запослених с циљем откривања потенцијалних кандидата за попуњавање упражњеног радног места.

У последње време, неки пословни системи одлучују да регрутовање и селекцију повере специјализованим агенцијама које пружају услуге при запошљавању.

Полако и не баш масовно почињу да се појављују и саветодавци за регрутовање, чији је опште прихваћен назив пословни скаут. То су челни људи агенција за проналажење талентованих кандидата за радна места у топ менаџменту. Међутим, треба рећи да је број радних места која се попуњавају на тај начин у пословном систему релативно мали.

У данашње време, истина доста ретко, кандидати почињу се ангажују регрутовањем још на факултетима, значи за време студија. Ту се, међутим, јављају два проблема: први – да је целокупан поступак прилично скуп, и други – да они који се одлуче за ту врсту регрутовања морају издвојити доста времена.

Препоруке запослених се ретко јављају као могућност за регрутовање кандидата. Реч је о прилично одговорном задатку ако се има у виду да запослени морају да наведу тачне податке о кандидатима за које дају препоруке. Тиме они ризикују свој углед, што нимало није захвалан посао. Ту се може поставити и следеће питање: зашто они уопште предлажу кандидате, односно какав је њихов мотив? Пословни систем може да награђује даваоце препорука када се кандидати које су препоручили запосле, као што оданост фирми може бити подстрек за давање препорука.

Још један облик регрутовања добија данас полако, али сигурно све већи значај: регрутовање путем интернета. Оглашавање путем интернета има више предности. Пре свега, у питању је врло јефтин облик оглашавања за разлику од новина, где су огласи прилично скупи. Рок трајања огласа на интернету је готово неограничен, док код новина после неколико дана тешко да се ико више сећа огласа. Предност тог облика регрутовања је и у томе што се врло брзо успоставља контакт између послодавца и кандидата. С друге стране, као једна од замерки може се навести велики број кандидата који се јављају на огласе, чиме се сам поступак избора кандидата прилично компликују.

Квалитет поступка селекције

После пријема попуњених пријава, бирају се најпогодније особе за слободно радно место. То подразумева да се сузи број пријављених кандидата коришћењем средстава за избор. Квалитет процеса селекције се процењује на основу три критеријума: валидност, рацио селекције и стопа почетног успеха. Када се каже рацио селекције, мисли се на однос између броја упражњених радних места и броја пријављених кандидата. Што је мањи рацио селекције, већа је вероватноћа успешне селекције, односно ефикасност поступка селекције, уз претпоставку да је валидност константна (Милићевић-Богојевић, 2005: 407). Колико ће се кандидата пријавити за неко радно место зависи, пре свега, од квалитета регрутовања. Треба истаћи да рацио селекције непосредно утиче и на укупне трошкове процеса регрутовања и селекције кандидата.

Закључак

У данашње време, регрутовање потенцијалних кандидата да би се попунила упражњена радна места једна је од најзначајнијих активности у стварању квалитетне структуре запослених у пословном систему. Квалитетно спроведен поступак регрутовање утиче на квалитет поступка селекције, а све заједно позитивно утиче на дугорочну структуру запослених у пословном систему.

Садашњи услови живота и рада стављају пред менаџере обавезу да процењују колико ће запослених бити потребно у наредном периоду. Као и сви добри планови, тако се и планови радне снаге заснивају на претпоставкама о будућности. Те претпоставке су резултат предвиђања. Што је предвиђање реалније и тачније, резултати су поузданији.

Литература:

1. Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
2. Martinez, M. (2001): The Headhunter Within, *HR Magazine*.
3. Milićević-Bogićević, Biljana (2005): Dugoročno unapređivanje kvaliteta zaposlenih kroz regrutovanje, *Zbornik radova: 8th International Conference Dependability and Quality Management – DQM-2005*, Beograd.
4. Pell, Arthur R. (1969): *Recruiting and Selecting Personnel*, Requets, New York.

Improving the Quality of Human Resources Using Recruitment and Selection

Summary: It is considered impossible to achieve business results in business systems without good recruitment, observed in the long term. The quality management system provides a strategy and procedures that can affect the performance of the work process. The employees are the ones who play a key role in development of business systems. Therefore, it should be noted that the recruitment has a long-term effects, especially in terms of costs and regarding the quality of employees.

Key words: Quality, Human Resources, Recruitment, Selection.