

UTICAJ REGRUTOVANJA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Nebojša Pavlović¹

Abstrakt: Da li se u našim organizacijama menadžment dovoljno fokusira na zapošljavanje? Zapošljavanje predstavlja jedan od najkritičnijih poslova menadžmenta organizacije, jer osigurava da su potrebni radnici dostupni za uspešno obavljanje dužnosti. Misiju organizacije, kao i njenu viziju, određiće ljudi izabrani da tamo rade. Svrha ovog rada je da ukratko problematizuju aktuelna pitanja sa kojima se menadžment suočava pri zapošljavanju i odabiru radnika za svoju kompaniju. Ovo istraživanje bazira se na literaturi i tekstovima poznatih autora koji su se bavili ovim pitanjima. Pokretanje problema sa zapošljavanjem može dovesti do mnoštva pitanja i predloga.

Ključne reči: ljudski resursi, regrutacija, zapošljavanje

UVOD

Draker (2004) je potpuno u pravu kada tvrdi da je svaka moderna firma ljudska i društvena organizacija. Ljudi, njihove veštine, sposobnosti, znanje i iskustvo čine osnovnu snagu svake organizacije. Na tržištu postoji žestoka konkurencija onih koji žele da vrhunski zaposleni rade isključivo za njih. U isto vreme, preduzeća se bore da smanje fluktuaciju radne snage i zadrže zaposlene u svojim redovima, obezbeđujući poboljšane uslove rada i pogodnosti, kao i mogućnosti za napredovanje. Odeljenja za ljudske resurse, u konsultaciji sa menadžmentom organizacije, treba da budu zadužena za zapošljavanje i brigu o zaposlenima.

Organizacija ne može biti bolja od ljudi koji su u njoj zaposleni. Kompanija je moćna onoliko koliko su jaki njeni najslabiji zaposleni, poput lanca koji je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika. Nažalost, često je dovoljno da samo jedan zaposleni napravi grešku koja će imati značajan uticaj na rezultate organizacije (Desler 2015).

Ljudski resursi određuju učinak organizacije. Problem oko toga koga zaposliti postao je fundamentalno pitanje za sve organizacije, bez obzira na njihovu delatnost. U prošlosti je bio problem kako se zaposliti. Danas imamo problem kako naći

¹ Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu
e-mail: racapn@gmail.com

odgovarajuće ljude koji su nam potrebni kao i kako zadržati zaposlene, tj. sprečiti ih daodu u drugu organizaciju. Očigledno je da menadžment za ljudske resurse sve više dobija na važnosti i preuzima jednu od glavnih uloga u rešavanju ovih problema.

Zapošljavanje je dvosmerni proces. Na jednoj strani imamo organizaciju, a na drugoj strani kandidate. Idealna situacija je kada je organizaciji potreban zaposleni koji se kandidovao za opisano mesto, a da, sa druge strane, kandidatu odgovara takva organizacija za rad. Iako se čini da je ovo jednostavan proces, postoji nekoliko pitanja i prepreka koje koče zapošljavanje, kao što ćemo videti u nastavku teksta. I organizacija i kandidat imaju svoju organizacionu kulturu koja ih ograničava prilikom izbora.

Karakteristike organizacije

Današnje organizacije su pre glagol nego imenica. Sklone su brzom menjanju i imaju privremeni karakter. Takve organizacije mogu jedino garantovati malu pouzdanost i nestandardizaciju i u radu i kod zapošljavanja. Organizacije sve više smanjuju broj zaposlenih, tražeći od onih koje zaposle da poseduju znanja, veštine i iskustva koje su njima potrebne kako bi mogli brzo da reaguju ukoliko dodje do problema na tržištu. Privremenost organizacija za posledicu ima zaključivanje privremenih ugovora za rad sa zaposlenima. Sve je manje ugovora na neodređeno vreme i sve više ugovora koji se vezuju za probni rad, a ustvari se radi o nameri organizacije da bez ikakvih obaveza raskida te ugovore i dogovore sa zaposlenima. Kao što se može očekivati, pronalaženje ljudi za takve pozicije je veoma teško.

U ovakvim uslovima od izuzetnog značaja postaje informacija. Opet, važno je da informaciju imaju i organizacija i kandidat, što se sve češće u praksi i dešava. Organizaciji je potrebna informacija o tome gde može da pronade kandidate koji njoj odgovaraju. Sa druge strane kandidatu su potrebne informacije o organizacijama gde bi on mogao da radi u, za nega, odgovarajućim uslovima. S obzirom na to da je sve ovo teško uklopiti, firme traže rešenja poput obuke ili otpuštanja, a zaposleni koriste prednosti nedostatka čvrstih ugovora sa firmom za prelazak iz jedne organizacije u drugu, bez obzira na lojalnost na koju su se obavezali ili budućnost organizacije iz koje odlaze.

Organizacija i njen menadžment za ljudske resurse imaju težak zadatak, jer treba zaposliti ljude ne zbog onoga što ne mogu da urade već zbog onoga što mogu i znaju-treba naći prave ljude za prave zadatke. Savet Drakera (2004) je da menadžeri koji zapošljavaju slede pet koraka:

1. Utvrditi sa kandidatom o kakvom se poslu radi.
2. Razmotriti tri do pet kandidata dajući im poslove tako da zadatak i osoba odgovaraju jedno drugom. Ovo je sjajna prilika da se uporede kandidati ali je nije uvek moguće izvesti.

3. Dati kandidatima praktične zadatke, zatim birati jednog od njih u zavisnosti od rezultata koji postižu u radu. Utvrđivanje jačih strana kandidata je od izuzetne važnosti za pravi izbor.
4. Razgovarati sa bivšim kolegama i menadžerima kandidata. Ovo je vrlo interesantan korak koji može dati korisne informacije za odlučivanje.
5. Peti korak je sličan drugom. Treba objasniti izabranom kandidatu šta ga očekuje na poslu i koje se promene očekuju od njega.

Nakon ovih pet koraka menadžer, po isteku 90 dana rada, treba zajedno sa kandidatom da analizira postignute rezultate u radu i da odluči o tome da li će zadržati kandidata ili ne.

Magnetna oranzicija

Kao što smo već rekli, organizacija mora da se potruži da bude magnet za kandidate. Veći broj kandidata predstavlja uvek i veću šansu da se pronađe pravi i odovarajući zaposleni za posao koji ga očekuje. Ujedno broj kandidata može biti i prilika da vidimo koliko je naša organizacija popularna među kandidatima. Ukoliko se javlja manji broj kandidata od očekivanog, to može biti jak signal da nešto nije u redu i da treba ubrzano raditi na promenama.

Organizacija treba da razmisli o tome kakvu strategiju da primeni kako bi privukla što više talenata i samim tim sebi obezbedila mogućnost prednosti u odnosu na konkurenciju.

Bil McCann (2021) izvršni direktor CCI Consulting preporučuje sledeće strategije:

1. Treba razmotriti proces zapošljavanja sa pozicije kandidata. Organizacija treba preko svoje Web stranice da objasni proces regrutovanja. Dobro je da taj proces bude što jednostavniji i efikasniji uz mogućnost lakog korišćenja tehnologije prilikom kandidovanja. Kandidat treba da zna šta ga očekuje. To će biti od pomoći za obe strane. Organizacija nastupa transparentno bez skrivenih pitanja a kandidat može da se bolje pripremi za intervju. Iz prakse je vidljivo da mnogi kandidati odustaju od kandidature zbog odugovlačenja i sporog procesa zapošljavanja.
2. Za kandidate neke informacije su posebno značajne. Visina plate nije na prvom mestu, kao što bi svi pomislili. Kandidati žele da znaju kakva je organizaciona kultura organizacije. Na drugom mestu bi želeli da čuju iskustvo zaposlenih u toj organizaciji. Sličan predlog, kao što smo videli, ima i Draker kada se radi o izboru kandidata. Na trećem mestu je informacija o kvalitetima kompanije i šta je to što bi je činilo izborom za kandidata koji želi prvi put da se zaposli

ili promeni organizaciju. Današnje društvene mreže mogu da pomognu oko traženja ovih informacija pa organizacija mora da se pobrine o tome da glas o njoj bude što bolji. Među željama kandidata je i mogućnost napredovanja i razvoja karijere. Dobri i transparentni programi napredovanja su svakako poželjni i treba ih prezentovati na svojoj Web stranici.

3. Najbolji promoteri organizacije su njihovi zaposleni. Zbog toga je od izuzetne važnosti da zaposleni budu zadovoljni svojim poslom. Oni će tada biti najbolji navijači i zagovornici svoje organizacije. Obezbediti zaposlenima neke pogodnosti poput slobodnog dana, zajedničkog ručka ili besplatnog korišćenja fitnes sale, može biti od velike pomoći. To može imati veći efekat čak i od podizanja visine plate.
4. Menadžeri moraju da pripreme ponudu za svaki tip kandidata. Koristiće se različiti pristupi u zavisnosti od toga da li se traže kandidati koji prvi put traže posao ili kandidati koji već rade takav posao. Isto tako, ukoliko organizacija želi da povрати ljude koji su napustili organizaciju iz nekih razloga koristiće potpuno drugačiju strategiju. Potraga za talentima je veoma važna za organizacije koje žele da zauzmu visoko mesto među konkurencijom. Kada se stvara organizacija koja uči angažuju se kandidati koji su spremni da se usavršavaju i obučavaju. Specifičnost svakog tipa kandidata će odrediti i strateške akcije koje će preduzimati organizacija.
5. Plata može da poremeti dugotrajne i često mukotrpne pripremne razgovore ukoliko se ne znaju startne pozicije oko visine zarada. To može dovesti do toga da organizacija odustane od poželjnog kandidata jer ovaj traži veliku platu kao i da kandidat odustane zbog ponuđene male plate. Zbog toga je dobro, i za jednu i za drugu stranu, na samom početku intervjua dotaknuti pitnje visine plate. Velika očekivanja, pogotovu kandidata, mogu dovesti do velikog razočaranje ukoliko organizacija ima specifičnu politiku vezanu za visinu plate.
6. Izvrsne organizacije ne čekaju da zaposle ljude onog trenutka kada su im radnici neophodni. Ove organizacije će to, na osnovu svojih poslovnih planova, misije i vizije, predvideti i mnogo pre zaposliti ljude kako bi imali vremena da ih usmere, obuče za posao i kako bi novopridošli zaposleni mogli da se priviknu na novu sredinu i novu organizacionu kulturu. Kada bude bilo potrebno ovi novopridošli radnici (sada uveliko zaposleni i prilagođeni) će biti potpuno spremni da pruže svoj maksimum.
7. Sve više u delokrug posla menadžera za ljudske resurse ulaze i pregovori oko zadržavanja zaposlenih koji žele da odu u drugu organizaciju. To je najčešće najteži udarac za organizaciju jer na prvom mestu gubi zaposlenog koji, tražen od strane druge organizacije (najčešće konkurencije), ima bolju ponudu

nego što je imao u svojoj organizaciji. To znači da ukoliko organizacija želi da ga zadrži mora ponuditi mnogo više nego do sada. Na drugom mestu, zaposleni donose važne informacije organizaciji u koju odlaze, koje nekada mogu biti presudne u konkurentskom nadmetanju na tržištu (na primer ako odlazi važan menadžer). Na kraju, možda i najveću štetu pravi priča da se iz organizacije odlazi zbog loših uslova koje daje svojim zaposlenima.

8. Učinite posao zabavnim. Bendžamin Frenklin je govorio da ako radite posao koji volite nećete imati ni jedan radni dan. Ako kandidati znaju da je u organizaciji takva organizaciona klima sigurno je da će biti više zainteresovani za rad u njoj.
9. I pored svega što smo naveli mora se imati na umu da menadžeri ne smeju da prihvataju osrednjost. Upravo je to najveći problem za svaku organizaciju.

Koga mi u stvari želimo da zaposlimo?

Ovo je naizgled besmisleno pitanje, ali istraživanja pokazuju da mnogi poslodavci znaju da treba nekoga da zaposle ali ne znaju tačno koga (Kleiman, 2021).

Oko pitanja da li je bolje zaposliti mlađe ili starije kandidate svaki dan se lome koplja. Mnoge organizacije ciljaju na mlade ljude zanemarujući tako stručne, odgovorne i iskusne starije ljude, koji su ostali bez posla ili žele da promene posao.

Istraživanja su pokazala neke iznenađujuće podatke. Većina ljudi (74%) bi želela da radi kraće radno vreme (30 sati nedeljno). Veliki procenat ljudi traži posao blizu kuće ili u blizini dobrih prevoznih sredstava. Mnogi traže posao na mestu gde neće imati problem sa gužvom u saobraćaju. Takođe, istraživanja pokazuju da poslodavci najčešće traže nezaposlene ljude propuštajući tako priliku da zaposle ljude koji već rade ali su nezadovoljni svojim poslom.

Mnogi poslodavci zapošljavaju ljude zbog toga što je mesto ostalo upražnjeno odlaskom zaposlenog u penziju ili u drugu organizaciju. Dobar savet je svakako da prvo treba iskoristiti svoje kapacitete. Možda nije potrebno uposliti nove radnike, jer najčešće može neko od zaposlenih da preuzme neki deo poslova. Često uvođenjem nove tehnologije a samim tim promenom procesa, mnoga radna mesta nestaju. Promenom procesa rada organizacija ne gubi. Naprotiv, može da poveća obim proizvodnje i kvaliteta i sa manjim brojem zaposlenih. Podaci koji se dobijaju od kompanija upravo pokazuju ovakav trend (Potocnik i dr., 2021).

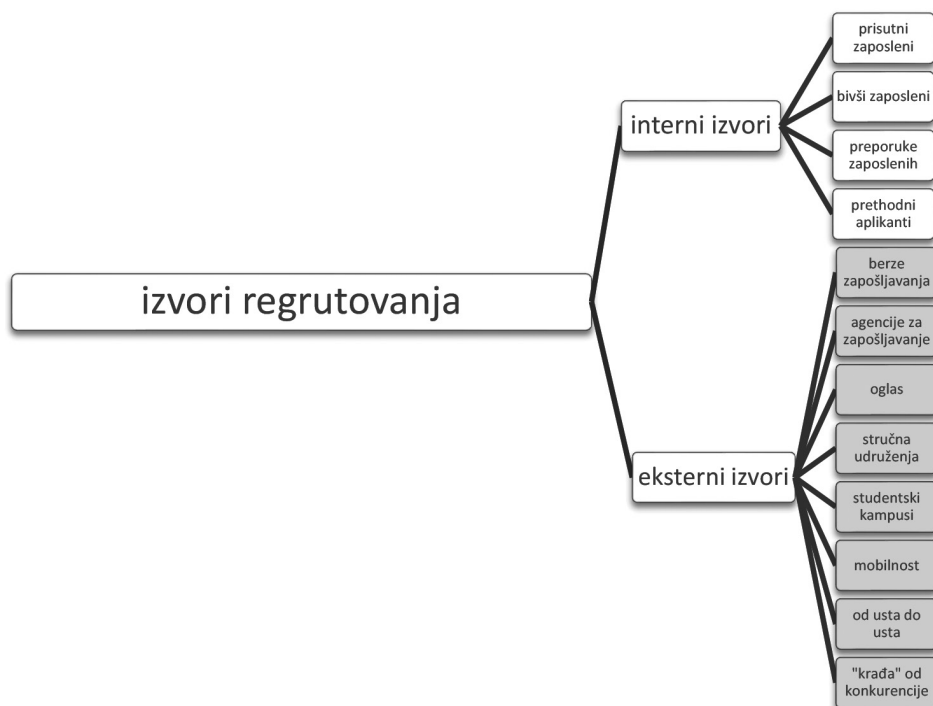
Uticaaj menadžera za ljudske resurse na regrutovanje

Oni koji zapošljavaju imaju značajan uticaj na ishod, bilo da su kandidati angažovani ili odbijeni. Odgovornost regrutera je da osigura da neko bude angažo-

van. S druge strane, kao predstavnik organizacije koja želi da regrutuje ljude, on mora biti dobro informisan ne samo o poziciji za koju se kandidat prijavljuje, već i o ogromnoj količini informacija koje su važne i odražavaju rad njegove firme. Često je osnov tužbe protiv organizacije upravo „nesporazum“ prilikom davanja netačnih podataka bilo da se radi o preciznom opisu radnog mesta ili plate, godišnjeg odmora ili bilo kog drugog pitanja. Loš regruter pravi dvostruku štetu jer stvara lošu (lažnu) sliku o svojoj organizaciji i svojim postupanjem odbija kandidata koji bi možda bio odličan izbor.

Izvori regrutovanja

Na grafikonu 1 su prikazani izvori regrutovanja. Od velike važnosti je da odaberemo pravi izvor regrutovanja radnika za našu organizaciju. Često informacije dobijene od pojedinih izvora nisu tačne i mogu naneti velike štete. Menadžeri za ljudske resurse su veoma oprezni i više puta proveravaju izvor regrutovanja kako ne bi došlo do zapošljavanja pogrešne osobe. Draker navodi da je od svih zadataka koje imaju menadžeri, izbor pravog radnika ubedljivo najvažniji.



Grafikon 1: Izvori regrutovanja

Interni izvori

Interni izvori su u prednosti zbog poznavanja sopstvenih zaposlenih, boljeg korišćenja talenata, ekonomičnijeg zapošljavanja, veće motivisanosti zaposlenih. Ograničen izbor je nedostatak kod internih izvora jer nemamo dovoljno veliki broj kandidata. Kao nedostatak možemo da navedemo i to što je moguće da mnogo bolji kandidat izvan organizacije neće dobiti šansu. Menadžeri moraju veoma oprezno da unapređuju ljude jer mogu da naiđu na velike prepreke i nezadovoljstvo zaposlenih zbog pogrešnog izbora zaposlenog za napredovanje (Cand, 2021).

- 1. Prisutni zaposleni radnici** su najbolji izbor organizacije koja traži kandidate za posao. Dobro bi bilo kada bi zapošljavanje na ovaj način izgledalo kao *napredovanje ili unapređenje*. To bi dovelo do pojačane motivacije zaposlenog koji se sada premešta na drugo radno mesto. To drugo radno mesto možda traži veće anažovanje i veću odgovornost pa se često dešava da zaposleni odbijaju unapređenje pravdajući to time da nisu spremni za takav posao. Isto tako unapređenje jednog radnika može da izazove negodovanje ljudi koji nisu napredovali, a radili su u istom odeljenju ili timu. Napredovanje je dobro rešenje jer smanjuje potrebu za obukom. Ali, sa druge strane, zbog manjeg broja ljudi koji mogu da napreduju, izbor može da se svede na par ljudi što ne rešava problem koji organizacija ima. Ako se zaposleni premešta sa jednog na drugo radno mesto govorimo o *transferu*. Kod transfera nemamo povećanje odgovornosti, unapređenja ili promene statusa. Nekada ovo može biti sasvim odgovarajuće za organizaciju dok se ne pronađe konačno rešenje. Na kraju imamo i *rotaciju* koja podrazumeva premeštanje radnika sa jednog mesta na drugo po horizontalnoj osnovi.
- 2. Bivši zaposleni, otpušteni ili penzionisani zaposleni** mogu biti dobar unutrašnji izvor za regrutovanje. Pošto se organizacije brzo menjaju ova vrsta zaposlenih možda ima želju da se ponovo vrati u svoju bivšu organizaciju. Ovaj izvor je dobar i zbog toga što su ovi ljudi već naviknuti na organizacionu kulturu i klimu u organizaciji pa je samim tim i privikavanje manje. Poslodavci na taj način dobijaju zaposlene koji su spremni da odmah rade bez dodatne obuke koja može biti veoma skupa.
- 3. Preporuke zaposlenih** koji predlažu svoje prijatelje, članove porodice, rođake i one za koje zanju da bi odgovorili zadatku.
- 4. Bivši aplikanti** se računaju kao pripadnici grupe koja dolazi iz unutrašnjih izvora mada nije radila u organizaciji. Prijave ovih kandidata su već u organizaciji i u jednom trenutku organizaciji može odgovarati da pokrene te ljude. Ovo organizaciji posebno odgovara kada su joj preko potrebni kvalifikovani i nekvalifikovani radnici.

Eksterni izvori

Eksterni izvori imaju dosta prednosti, a najbitnija od njih je dostupnost većeg broja kandidata, pa samim tim i veći broj talenata. Sa spoljnim kandidatima biće zdravija konkurencija jer može da se sprovede pravedniji postupak zapošljavanja. Kod eksternog zapošljavanja najveći nedostatak je što je postupak zapošljavanja skup, mada problem predstavlja i to što novi zaposleni ne poznaju dobro organizacionu kulturu. Za neke organizacije koje su multikulturalne to može biti veliki problem. Na nove zaposlene stari radnici neće gledati sa oduševljenjem. Naprotiv, videće ih kao konkurenciju i pretnju svom unapređenju koje očekuju.

1. **Nacionalna služba za zapošljavanje** je berza rada u Srbiji. Ova služba raspolaže sa podacima o nezaposlenim licima koje poslodavac može da angažuje.
2. **Agencije za zapošljavanje.** Ovde se misli na privatne agencije koje imaju dobre rezultate prilikom spajanja poslodavaca sa kandidatima. Agencije su se posebno "proslavile" kod odvođenja naših ljudi na rad u inostranstvo.
3. **Oglasi** koji mogu biti postavljeni na oglasnoj tabli u organizaciji, pa do oglasa na radiju, TV, novinama ili specijalizovanim časopisima koji se bave podrškom kandidata i zatevima poslodavaca za radnom snagom.
4. **Stručna udruženja** mogu biti od velike koristi kada se traže ljudi u određenim sektorima (na primer medicina, građevinarstvo ili mašinstvo). Ova udruženja imaju dostupne podatke o potrebama poslodavaca kao i o ponudi kandidata za specifične i određene poslove.
5. **Studentski kampusi** su sjajna prilika za studente da pre nego što završe svoje studije dobiju ponudu za posao. Ovo je dobra prilika i za poslodavce da putem stipendije ili na neki drugi način obezbede za svoju organizaciju talente ili potrebnu radnu snagu u budućnosti (ukoliko imaju viziju). Bez saradnje fakulteta i poslodavaca diplome se čine suvišnim (Bodrijar, 1991).
6. **Mobilnost** je takođe dobra prilika da zaposleni ode na „pozajmicu“ u drugu organizaciju. Ovim dobijaju svi. Kandidat će biti motivisan da unapredi svoje kapacitete, poslodavac se oslobađa zaposlenog koji mu nije potreban u tom trenutku, a novi poslodavac dobija zaposlenog sa dobrom preporukom i referencama.
7. **Od usta do usta** je ubedljivo najbolji eksterni izvor. Dobar glas daleko se čuje (mada loš još dalje) pa to može biti dobro i za poslodavca i za kandidate. Zaposleni obično prenose informacije van organizacije što može da pospeši zainteresovanost ljudi da se prijave za posao.
8. **„Krađa“ zaposlenih** je danas uobičajen metod regrutovanja i u današnjem svetu prevladavajući. Na razne načine se nude zaposlenima i (posebno)

menadžerima iz drugih organizacija bolji uslovi, tako da je ovo čest razlog pojave fluktuacije radne snage. Šteta za organizaciju može da bude velika i nepopravljiva ukoliko odu ljudi sa posebnim kompetencijama, veštinama i znanjima.

Uticao kulture na regrutovanje u Srbiji

Kulturni obrasci snažno utiču i na poslodavce i na kandidate za posao u Srbiji. Kultura nekada može da pomogne u stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja, ali je na žalost, češće kočnica za promene.

Karakteristikama kulture u Srbiji su se bavili istraživači-antropolozi sa ovih prostora, pre svih Jovan Cvijić (Cvijić & Andrić, 1988). Sa druge strane imamo veoma poznata (i priznata) istraživanja Hofsteda koji je opisao kulturu većine zemalja sveta pa i naše zemlje.

Jovan Cvijić opisuje poslovnu kulturu u Srbiji kroz opis mentaliteta ljudi sa ovih prostora (Balkansko poluostrvo). Iako je delo Balkansko poluostrvo Cvijić pisao još 1931. godine, ono je izuzetno aktuelno i danas, jer se može dobro videti da se nije mnogo toga promenilo. To dokazuje tvrdnje mnogih antropologa da je promena obrazaca kulture veoma teška (ako ne i nemoguća misija).

Po Cvijićevom mišljenju, u Srbiji postoji ekonomska i socijalna solidarnost, izražena nacionalna svest, pravda i sloboda. Srbima su svojstvena impulsivnost koja često dovodi do nepromišljenih postupaka, mistična logika, asketizam, iracionalno rasuđivanje, živi duh, duboka imaginacija, sklonost ka improvizaciji, nestalnost, nesistematičnost, istorijska tuga, razvijeno predanje, sklonost verbalizmu i zamenjivanju realnosti. Što se radnih navika tiče, Cvijić naglašava da u Srbiji postoji stvaralačka mašta koja dostiže velike „visine“, ali se razvija i sklonost ka sporom načinu rada, radu bez naprezanja i sklonost besposlici. Ljudi više vole da gledaju kako drugi rade i navijaju. Ovde možemo naći i odgovor na pitanje zbog čega većina zaposlenih želi da bude osrednji a ne vrhunski radnik. Radom u osrednjoj sredini radnik će se pre istaći iako ne radi mnogo. U izvrsnim sredinama bi morao da uči i ulaže veliki napor da bi bio kao i ostali zaposleni. Ovde nalazimo i odgovor na pitanje zbog čega za rukovodioce ne biramo najbolje (kao na primer u Nemačkoj poslovnoj kulturi). Ovde ljudi više vole da ih vode oni koji su po rezultatima bliži dnu tabele nego oni na vrhu. Ako je šef loš radnik ni zaposleni ne mora da ulaže mnogo napora, jer takav šef neće tražiti mnogo ni od svojih zaposlenih. Jedna od važnijih stvari koje pominje Cvijić, a koja dobro opisuje našu kulturu, je i to da naš čovek ne voli planiranje i pravljenje prioritenih lista. Kada se trgne iz nerada hteo bi da uradi sve i odmah. Nedostatak strpljivosti i upornosti najčešće se i zavr-

šava lošijim rezultatima. Izuzetno su nezadovoljni svojim statusom ma šta radili i često možete da čujete žalbe na sve i svašta. Iako su skoro uvek protiv nadređenih (vlasti i zakona), vole da postoji vođa, ali iz razloga da se mogu sakriti iza njega od odgovornosti za svoje rezultate. Cvijić je još pre stotinu godina primetio da Srbi više vole da izbegavaju zakonske norme i traže rupe u zakonu bez obzira što će ih to koštati mnogo više!

Hofšed (2021) razlikuje nacionalnu kulturu prema sledećim dimenzijama: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam-kolektivizam i muško-ženske vrednosti.

Srbija ima visoku distancu moći (86 na skali od 100) koja upućuje na izraženu autoritarnost. Autoritarnost se uvek oslanja na kulturu moći što ne ide baš u prilog ambijentu za kvalitet. Manje moćni članovi društva očekuju da je moć nejednako raspoređena (ljudi prihvataju hijerarhiju). Ova karakteristika kulture pokazuje svoje pravo lice onda kada treba da se naprave timovi ili da se daju predlozi i rešenja kada stvari u organizaciji krenu naopako.

Sedeća karakteristika kulture Srbije je visoko izbegavanje rizika (92 indeksna poena). Ljudi ne vole promene i imaju jak otpor prema njima. Ne vole neodređenost i neizvesnost što je jak pokazatelj autoritarizma. U izbegavanju rizika treba tražiti odgovor na pitanje zbog čega kandidati traže da budu zaposleni na neodređeno vreme. U Americi imamo potpuno drugačiju kulturu, gde i poslodavci i zaposleni vole „meke“ uvore koji se lako raskidaju. To dovodi do toga da su zaposleni slobodniji da potraže drugi posao, a poslodavac može da zadrži radnike davanjem određenih benefita.

Veoma nizak stepen individualizma (25 indeksna poena) pokazuje da ljudi u Srbiji vole više da se oslone na kolektiv nego na svoje individualne sposobnosti. To znači i da izbegavaju odgovornost krijući se u grupi. Današnje organizacije traže visok stepen odgovornosti i visok stepen individualnih sposobnosti zaposlenih. Pošto su zahtevi organizacija potpuno suprotni od karaktera kulture Srbije, obično poslodavac ima problem da objasni zaposlenom da mora da odovara za ostvarivanje postavljenih zadataka (Pavlović, 2016).

Na kraju pregleda karaktera kulture Srbije posmatramo „muške“ i „ženske“ vrednosti kulture. Srbija je u polju „ženske“ kulture. Kod ženskih vrednosti kulture cene se socijalni odnosi i status u društvu kao instrument za sticanje materijalnog bogatstva. To bi značilo da su ljudi spremni da koriste veze i poznanstva kao i svoj status u društvu nego znanje, kompetencije i veštine. Ova karakteristika kulture nije povoljna ni za zaposlenog niti za poslodavca. Poslodavci su često primorani da primaju na posao ljude koji im nisu potrebni kao i radnika koji im ne odgovara. Međutim, pošto ovakvi kandidati dolaze preko različitih veza stiču prednost u odnosu na druge kandidate (Vujić, 2008).

Ova kratka analiza karaktera kulture Srbije pokazuje da njene karakteristike ne daju prednost ni poslodavcima niti kandidatima i zaposlenima. Ali, to ne bi smela da bude prepreka za izgradnju povoljne poslovne klime koja će dovesti do izgradnje povoljnijeg poslovnog okruženja.

ZAKLJUČAK

Osnovni zadatak regrutera je da pronađe što bolje kandidate za svoju organizaciju. Ne postoji čarobni štapić za izbor najboljih kandidata. Regrutovanjem se obezbeđuje budućnost organizacije pa ovom procesu treba posvetiti posebnu pažnju. Jedan od prvih koraka je potražiti ljude u svojoj organizaciji, zbog toga što je uvek bolje regrutovati ljude iz svoje organizacije nego sa strane. To je puno jeftinije, dobijate zaposlenog koga znate, zaposlenog koji poznaje organizacionu kulturu i koji će se mnogo brže uklopiti u radni proces. Kandidati van organizacije imaju prednost kada postoji želja da se privuče veći broj ljudi. Prednost spoljnim izvorima se daje i kada organizacija želi da obezbedi zdravu konkurenciju unutar organizacije uvodeći „nove“ ljude. I unutrašnji i spoljni izvori imaju svojih mana koje se mogu prevazići ukoliko se pažljivo proveravaju i kontrolišu informacije o kandidatima. Ne sme da se zaboravi ni veliki uticaj organizacione i nacionalne kulture na poslodavce i kandidate prilikom izbora.

LITERATURA

1. Bodrijar, Ž. (1991). *Simulakrumi i simulacija*. Svetovi, Novi Sad
2. Chand, S. (2021). Sources of Recruitment: External and Internal Sources of Recruitment. Preuzeto sa: <https://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/sources-of-recruitment-external-and-internal-sources-of-recruitment/35267>
3. Cvijić, J., Andrić, I. (1988). *O balkanskim psihičkim tipovima*. Prosveta, Beograd
4. Dessler, G.(2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE, Zagreb
5. Drucker, P. (2004). *The Daily Drucker*. HarperColins Publisers, New York
6. Hofstede, G. (2021). The 6 dimensions of national culture. Preuzeto sa: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
7. Kleiman, M. (2021). How to Find and Recruit the Best Hourly Employees. Preuzeto sa: <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2008/06/kleiman-recruit-the-best-hourly-06.pdf>

8. McCann, B. (2021). 7 Tips For Recruiting Talent In A Tight Labor Market, Preuzeto sa: <https://www.cciconsulting.com/7-strategies-for-recruiting-talent-in-a-tight-labor-market/>
9. Pavlović, N. (2016). *Poslovna kultura i etika*. Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj BanjiVujić, D. (2008). *Menadžemnt ljudskih resursa i kvalit*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
10. Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. (2021). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2)