



XXII Интернационални научни скуп  
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у  
стратегјском менаџменту

19. мај 2017, Суботица, Република Србија

**Агнеш Славић**

Економски факултет у Суботици,  
Универзитет у Новом Саду  
Суботица, Република Србија

**Радмила Бјекић**

Економски факултет у Суботици,  
Универзитет у Новом Саду  
Суботица, Република Србија

**Немања Бербер**

Економски факултет у Суботици,  
Универзитет у Новом Саду  
Суботица, Република Србија

## УЛОГА ИНТЕРНЕТА И ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА У ПРОЦЕСУ РЕГУТАЦИЈЕ И СЕЛЕКЦИЈЕ

**Апстракт:** Савремени изазови и интензивне промене у ери дигитализације значајно утичу на обликовање пословних активности свих субјеката. Развој интернета и друштвених мрежа отвара нове могућности у спровођењу активности менаџмента људских ресурса. Коришћење интернета много мења процес регрутације и селекције кандидата. Интернет регрутација има значајне предности у односу на класичну регрутацију и са аспекта компанија и са аспекта кандидата. Коришћење друштвених мрежа као што су Линкедин, Фејсбук и Твитер (LinkedIn, Facebook & Tweeter) у спровођењу регрутације постаје све популарније. Циљ рада је утврђивање улоге интернета и друштвених мрежа у спровођењу активности регрутације и селекције у компанијама у Србији. На основу прегледа доступне релевантне литературе и приказа владајућих ставова аутори су покушали да утврде значај интернета и друштвених мрежа у спровођењу активности људских ресурса у компанијама. У раду су коришћене статистичке технике дескриптивне статистике примењене на подацима 160 компанија које су учествовале у CRANET истраживањима у 2014/2015 години са територије Србије.

**Кључне речи:** регрутација, селекција, интернет, друштвене мреже

## THE ROLE OF INTERNET AND SOCIAL NETWORKS IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

**Abstract:** Contemporary challenges and intense changes in the age of digitalisation significantly influence the design of business activities of all entities. Development of the Internet and social networks opens new opportunities in implementation of human resource management. Internet's usage greatly changed the recruitment and selection of candidates. Internet recruitment has significant advantages compared to traditional recruitment, both in terms of companies and in terms of candidates. Usage of social networks, such as LinkedIn, Facebook & Tweeter, in implementing recruitment is becoming increasingly popular. The aim of paper is to determine the role of the Internet and social networks in implementation of recruitment and selection activities in companies in Serbia. Based on review of available literature and presentation of the ruling attitudes, authors have attempted to determine the importance of the Internet and social networks in implementation of human resources activities in companies. In the paper have been used statistical techniques of descriptive statistics applied to the data of 160 companies that participated in the CRANET researches in 2014/2015 from the territory of Serbia.

**Key words:** recruitment, selection, internet, social networks

### 1. УВОД

На тржишту радне снаге све већи удео има генерација Y, млади који су рођени између 1980. и 2000. године. До 2020. године више од 50% радне снаге на глобалном нивоу чиниће ова генерација (Saxena, Jian, 2012). То су генерације које су одрасле и развијале се са информационим технологијама, интернетом, друштвеним мрежама,

па за њих свет и дословно представља глобално село. Имајући у виду шта је битно генерацији Y, када је у питању тражење посла, могу се приметити велике разлике у односу на захтеве преходних генерација. Припадници ове генерације желе флексибилно радно време, стимулативну зараду засновану на учинку, могућност напредовања и развоја каријере, желе партиципацију у доношењу одлука и јасно дефинисане и разграничене одговорности. Послодавци морају да иновирају технике регрутације, али и селекције ако желе да буду атрактивни за савремене потенцијалне кандидате. Млади живе и у виртуелном свету, зато је битно поред традиционалних начина комуницирања и привлачења радне снаге, користити савремене технологије, пре свега интернет и друштвене мреже за комуникацију са младима (Ortoll, 2007). Наведено значајно утиче на спровођење активности менаџмента људских ресурса, пре свега процеса регрутације и селекције у савременим условима пословања. Ако компаније нису видљиве и доступне на интернету и друштвеним мрежама и ако нису интересантне (немају добар имиџ, рекламу, репутацију) те компаније вероватно не постоје за ову генерацију (Tulgan, 2009).

Још је Cappelli 2001. године рекао да се "рат талената сели на интернет и да је послодавцима боље да имају план битке" јер ће у условима још оштрије конкуренције за таленте, компаније које уведу online регрутацију и селекцију бити у могућности да привуку и задрже најбоље кандидате (Cappelli, 2001, стр. 139) Имајући у виду, да је тада употреба интернета у сврхе регрутације и селекције још увек била на почетку, а да данас имају много битнију улогу, у будућности се може очекивати, услед даљег развоја технологије, да ће е-регрутација и е-селекција бити још више у употреби и представљати средство борбе компанија за најбоље кандидате.

Развој интернета и друштвених мрежа отвара нове могућности у спровођењу активности менаџмента људских ресурса. Улога интернета и друштвених мрежа као што су Линкедин и Фејсбук (LinkedIn и Facebook) у спровођењу процеса регрутације људских ресурса постаје све значајнија и популарнија. Интернет регрутација има значајне предности у односу на класичну регрутацију и са аспекта компанија и са аспекта кандидата. Менаџмент компанија увиђа да је структура радне снаге на тржишту рада промењена и да за привлачење и задржавање нове генерације која има више захтеве и очекивања од посла, традиционалне технике регрутације и селекције нису довољне. За добијање веродостојних и корисних информација неопходних за доношење одлуке о избору адекватног кандидата неопходно је комбиновати традиционалне и савремене технике, уз све већу примену интернета. У раду ће бити приказани резултати различитих истраживања који указују на све већи значај интернета и друштвених мрежа у привлачењу и одабиру адекватних кандидата за оглашено слободно радно место. Аутори су покушали да утврде улогу интернета и друштвених мрежа у процесу регрутације и селекције применом статистичких техника дескриптивне статистике на узорку од 160 компанија које су учествовале у CRANET истраживањима у 2014/2015 години са територије Србије.

## **2. ТЕОРИЈСКА ПОДЛОГА ИСТРАЖИВАЊА**

### **2.1. УЛОГА ИНТЕРНЕТА И ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА У ПРОЦЕСУ РЕГРУТАЦИЈЕ**

Регрутација представља најважније подручје менаџмента људских ресурса јер условљава квалитет свих осталих активности које следе као што су: селекција, оријентација, обука и развој, оцењивање учинка, награђивање запослених и сл. Регрутација се дефинише као процес усклађивања професионалних преференција и циљева појединца са циљевима организације (Бахтијаревић – Шибер, 1999).

Ранија истраживања била су усмерена на обезбеђење што реалистичнијих информација о послу и традиционалне методе регрутовања (Saks, 2005), док су новија истраживања усмерена на питања правовременог регрутовања, регрутовања путем сајта организације и он-лајн регрутовање. Оглашавање слободног радног места само путем званичног сајта компаније није довољан за нове генерације. Регрутација мора бити вођена маркетинг стратегијом, а савремена технологија треба да буде један од "трикова" који компаније користе како би привукле радну снагу нове генерације, генерације Y. Неке компаније које су препознале нове трендове и имплементирали их у своје пословање већ користе блогове и друштвене мреже за оглашавање слободног радног места, за рекламирање и стварање ближих контаката са потенцијалним кандидатима (Tulgan, 2009).

Интернет као метод регрутације је препознат средином деведесетих година, а коришћење интернета у сврхе регрутације је означено као револуционарни метод регрутације због користи које имају и компаније и кандидати (Cappelli, 2001; Birchfield 2002; Boydell, 2002). Предности коришћења интернета као метода регрутације навели су бројни аутори, а те предности су потврђене и у пракси у великом броју истраживања. Листа предности је дугачка, неке од најзначајнијих су: уштеда трошкова, омогућен приступ великом броју људи, могућност лакшег таргетирања потенцијалних кандидата, бржи одговори и уштеда времена, једноставност коришћења (Starcke 1996, Zusman i Landis 2002, Parry i Tuson, 2008). Међутим, поред наведених предности, мора се узети у обзир да постоје и одређени недостаци као што су: велики број неозбиљних одговора, пријављује се велики број кандидата који немају потребне квалификације, недостатак је и сама чињеница да немају сви људи могућност приступа интернету (Starcke, 1996). Имајући у виду да је сада 2017. година, чињеница је да се број људи који немају приступ интернету смањује, тако да овај недостатак се више не

може сврстати у кључне. У прилог наведеном стоји податак да је број Интернет корисника на глобалном нивоу порастао за 10% у 2016. у односу на 2015. годину, у апсолутном износу то би било 332 милиона (Извештај о употреби дигиталних технологија, 2016)

Регрутација путем друштвених мрежа постаје све популарније и тренд раста популарности како личних (Facebook) тако и професионалних (LinkedIn) ће се и даље наставити (Dery K. et al. 2014). Друштвене мреже омогућују бржу размену информација, брже прикупљање већег броја информација, редукују се баријере између приватних и јавних домена и мрежа (McFarland and Ployhart, 2015; McDonald and Thompson, 2015). Истраживања која су спроведена од стране Nigel Wright Recruitment (2011) су показала да више од половине људи у Великој Британији користе друштвене мреже у сврху тражења посла, од тога 18% користе Facebook, а 31% користи LinkedIn. Интересантан податак је тај да су истраживања која су спроведена од стране Potentialpark 2011. године на узорку од 30000 дипломаца, студената и људи који су на почетку развоја каријере, показала да у Европи чак 100% испитаника би волело да оствари контакт (има интеракцију) са послодавцем онлајн. Од тога испитаници преферирају LinkedIn (48%), затим Facebook (25%) (Potentialpark, 2011).

Да је Линкедин (LinkedIn) најпопуларнија друштвена мрежа која се користи у сврху регрутације показало је и истраживање које је спроведено од стране Jobvite 2012. године. Више од 93% испитаних послодаваца у сврху регрутације користи Линкедин, затим 66% послодаваца користи Фејсбук, а 54% користи Твитер. (Broughton A. i drugi, 2013).

## 2.2. УЛОГА ИНТЕРНЕТА И ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА У ПРОЦЕСУ СЕЛЕКЦИЈЕ

Процес селекције људских ресурса наставља се на процес регрутовања, односно то је логичан наставак процес регрутације у коме је претходно извршено прикупљање података о потенцијалним кандидатима на основу којих се врши евалуација и одлучивање ко треба да буде запослен на одређено радно место (Dowling et al., 2008). Ове две активности су међусобно повезане и зависне. Регрутовањем се обезбеђује одређени број кандидата за попуњавање упражњеног радног места, а селекцијом се међу њима бира најкомпетентнији кандидат који ће добити то радно место.

Употреба савремених иновационих технологија може унапредити процес сортирања и контактирања кандидата. Интернет може олакшати селекцију кандидата, посебно када је реч о географски удаљеним кандидатима. Видео конференције и он-лајн тестови могу да се користе у раним фазама процеса селекције што би омогућило уштеду и трошкова и времена. Већ сада многе компаније прихватају биографије које су достављене он-лајн, а онлајн тестирање сада се већ употребљава у мањој или већој мери од стране великог броја компанија.

Коришћење интернета у сврху селекције кандидата пружа многе могућности и поставља нове изазове за стручњаке који су задужени за стафинг. Пре свега, друштвене мреже и друге интернет странице представљају богат извор информација које у већини случајева нису доступне на други начин. Често се ове информације односе на питања везана за бивше запослене и бивше послодавце (нпр. разлог престанка радног односа, ставови и мишљења о претходном послодавцу или бившем запосленом). То су информације до којих је често немогуће доћи кроз традиционални процес селекције (Gatewood et al., 2008). До информација се може доћи путем Гугла, али и путем друштвених мрежа као што су Фејсбук и Твитер које су базиране на умрежавању појединаца, где они постављају информације о себи, својим интересовањима, хобијима и друге личне и професионалне информације. Истраживање из 2013. године које је спровела једна од водећих светских маркетиншких кућа Harris Interactive, показује да више од 43% менаџера људских ресурса захваљујући друштвеним мрежама пронашло информације које су утицале на њихову одлуку да не ангажују одређене кандидате. Разлози за то односили су се на: ширење неприкладних садржаја (50%), критике и непоштовање претходног послодавца (33%), дискриминативни коментари о женама, припадницима других раса и вере (28%). С друге стране, менаџери људских ресурса су рекли да су неке информације до којих су дошли претраживањем друштвених мрежа допринеле да се учврсти одлука о избору кандидата, те информације су: кандидат оставља утисак професионалне особе (57%), информације на друштвеним мрежама потврђују квалификације кандидата (49%), кандидат је креативан (46%). Ове информације су помогле, али нису биле пресудне у доношењу одлука о избору кандидата (Јовандић, 2014).

Осим приватних постоје и професионалне друштвене мреже, међу којима је најпознатија Линкедин. Ово су специјализоване друштвене мреже које се фокусирају на професионални аспект појединца. Људи на овој мрежи креирају свој профил који се састоји од резимеа у електронској форми који садржи иновације у вези образовања (формално и неформално образовање), каријере (досадашња запослења, организације, волонтирање, стручне праксе). Такође се креирају различите професионалне групе људи који имају заједничка интересовања, припадају истој организацији, баве се истом професијом, раде или су радили на заједничком пројекту и сл. Наведено додатно штеди време током претраге послодавцу који трага за потенцијалним запосленима. С друге стране олакшано је информисање појединца о компанији за коју је аплицирао.

Послодавци првенствено користе интернет у сврху селекције како би брзо и уз уштеду трошкова добили информације о кандидатима. Нпр. СХРМ је 2008. године утврдио да организације користе друштвене мреже из следећих разлога: добијање информација са мало труда и времена (51%), добијање информација које нису у пропратном писму и пословној биографији (49%), једноставност провере информација које су наведене у пропратном писму и пословној биографији (26%) (Karl et al, 2010). Осим наведених разлога, у литератури се могу пронаћи и разлози као што су: скраћење времена потребног за одабир адекватног кандидата и уштеда трошкова.

Процес е-селекције се састоји из следећих фаза: е-анализа посла (Electronic Job Analysis), е-пријава (Electronic Job Application and Initial Screening), е-тестирање и процена (Electronic tests and Assessments), е-интервјуи (Electronic Interviews), доношење одлуке (Selection Decision Making), евалуација процеса селекције (Evaluation of Selection Systems) (Stone et al. 2013, 53). Прва фаза се односи на дефинисање захтева посла, а у складу са тим и карактеристике појединца који ће бити адекватан за попуњавање слободног радног места. На бази ових информација креира се оглас. Следећа фаза се односи на оглашавање слободног радног места и прикупљање пријава путем интернета (радна биографија, мотивационо писмо). Компаније у великој мери данас користе за оглашавање слободног радног места званичну интернет страницу предузећа и комерцијалне сајтове. Следећа фаза се односи на он-лајн тестирање. У последње време он-лајн тестови су постали атрактивни за послодавце због уштеде ресурса, али и за апликанте (нпр. ослобођени су притиска времена – могу да попуњавају тест колико желе и могу да попуњавају када они мисле да су спремни и одморни) (Markransky, Glas, 2011). Међутим резултати истраживања о употреби он-лајн тестова се разликују, нпр. резултати истраживања које су спровели Haris и сарадници, показали су да апликанти више преферирају класичне тестове у папирној форми него он-лајн тестове (Haris et al. 2003). Супротно наведеном, резултати истраживања које су Potosky и Bobko (2004) указали су на то да апликанти преферирају онлине тестове у односу на класичне тестове. Када је у питању следећа фаза, он-лајн интервјуи, иако су све више у употреби, постоји мали број радова који се баве њиховом ефикасношћу, углавном се радови односе на описивање различитих врста он-лајн интервјуа, али конкретних резултата о нивоу њихове заступљености нема у значајној мери (Stone, 2013). Следећа фаза се односи на доношење одлуке о избору кандидата, на основу резултата свих претходних фаза. Ово је и критична фаза, јер је примарни циљ селекције да се донесе одлука која ће довести до избора кандидата који ће најбоље обављати посао (Guion, 1965). За доношење одлуке у овој фази користе се различите стратегије за ефикасно одлучивање. Онлине процес селекције значајно може да олакша доношење одлуке о селекцији, али и да уштеди време доносиоцима одлука (нпр. ХР специјалистима, менаџерима) у односу на традиционалне стратегије за доношење одлука (Stone, 2003).

Коришћење он-лајн процеса селекције је у порасту. Међутим ретко се читав процес спроводи он-лајн. Послодавци се одлучују за он-лајн прикупљање пријава, затим користе он-лајн тестове због уштеде трошкова и времена. Међутим остале фазе у процесу се и даље претежно обављају на традиционалан начин (нпр. класични интервјуи су и даље у већој мери присутни у односу на он-лајн интервјуе). Иако популарност е-селекције расте ипак је још увек мали број радова који се баве овим проблемом. Примена е-селекције може значајно да олакша и скрати време које протекне од момента оглашавања слободног радног места до избора адекватног кандидата, као и да смањи трошкове селекције. Међутим потребна су додатна истраживања о факторима који позитивно и негативно утичу на могућност и ефикасност спровођења процеса е-селекције, посебно када је реч о њиховом дејству на прихватање овог савременог приступа код потенцијалних кандидата.

### **3. УЛОГА ИНТЕРНЕТА И ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА У ПРОЦЕСУ РЕГРУТАЦИЈЕ И СЕЛЕКЦИЈЕ У КОМПАНИЈАМА У Р. СРБИЈИ**

#### **3.1 МЕТОДОЛОГИЈА**

Истраживање у овом раду извршено је на основу података Кранет (Cranet) података који су прикупљени у Србији за време другог круга истраживања које су спровели истраживачи са Економског факултета у Суботици, као јединог партнера научне мреже Кранет. У првој половини 2015. године истражено је 160 организација са територије Србије. Одговоре на питања упитника давали су менаџери за људске ресурсе или руководиоци задужени за кадровска питања у организацијама са више од 50 запослених (Лековић и сарадници, 2015), на основу стандардизованог упитника који садржи питања из кључних области менаџмента људских ресурса (видети о упитнику Кранет у Berber & Slavić, 2016; Morley et al., 2016; Brewster et al., 2011; Lazarova et al., 2008;)

**Табела 1:** Структура испитаних организација према броју запослених (N=160)

Величина организације (према броју запослених)	Фреквенција	Удео %
1-249	97	60.6
250-1000	42	26.3
1000+	21	13.1
<b>Укупно</b>	<b>160</b>	<b>100.0</b>

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

Највећи удео анализираних организација у Србији у 2015. години био у групи малих и средњих предузећа (60,6% организација). Великих предузећа је било 26,3% (преко 250 радника у организацији). Веома великих предузећа, преко 1000 радника, било је 13,1%.

**Табела 2.** Структура узорка према власничкој структури организације

Власничка структура	Фреквенција	Удео %
Приватно	105	66
Јавно	54	34
Мешовито	0	0
Остало	0	0
Укупно	159	100
Недостајући подаци	1	-
<b>Укупно</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

Подаци из Табеле 2 указују на то да је највећи удео анализираних организација у Србији био у приватном сектору, 66%, док је у јавном 34% организација.

**Табела 3.** Секторска дистрибуција анализираних организација у Републици Србији у 2015.

Сектори привреде		Удео %
1.	Пољопривреда, лов, шумарство, рибарство, рударство и експлоатација камена	7.5
2.	Производња хране, пића, текстила, дрвета и папира, кокса, деривата нафте и сличних производа	13.8
3.	Производња хемикалија, фармацеутских производа и медицинских хемијских производа	1.3
4.	Производња базних метала и металних производа, пластике и других неметалних производа	3.1
5.	Производња компјутера, електронских производа и електронске опреме	2.5
6.	Производња машина и опреме	1.9
7.	Производња опреме за транспорт	1.9
8.	Остала производња	5.0
9.	Електрична струја, гас, водена пара и водоовд, менаџмент отпадом	5.0
10.	Грађевина	3.8
11.	Трговина на велико и на мало	9.4
12.	Транспорт и складиштење	6.3
13.	Услуге смештаја и исхране, издавачка делатност и радиодифузне активности	3.1
14.	Телекомуникације, ИТ и друге информационе услуге	6.9
15.	Финансијске и осигуравачке услуге	6.3
16.	Рачуноводство, менаџмент, архитектура, инжењеринг, научна истраживања и друге административне активности и услуге подршке	1.9
17.	Јавна администрација и обавезно социјално осигурање	5.7
18.	Образовање	6.3
19.	Здравствене услуге, брига о незбринутима и социјална заштита	5.0
20.	Друго	3.1
	<b>Укупно</b>	<b>100</b>

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

Према Табели 3, око 45% предузећа бави се производњом, док око 55% организација спада у услужни сектор. Највећи удео организација које су анализирани у Кранет истраживању 2015. налазе се у сектору производње хране, трговине, телекомуникација и ИТ.

За потребе овог истраживања и указивања на праксу употребе е-МЛР у организацијама, анализирани су следеће варијабле:

- Употреба интернета и друштвених мрежа за регрутацију менаџера, стручних радника и административних и физичких радника у организацији;
- Употреба интернета и друштвених мрежа за селекцију менаџера, стручних радника и административних и физичких радника у организацији;

Анализа података урађена је помоћу статистичког програма СПСС, уз употребу дескриптивне статистике.

#### 4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

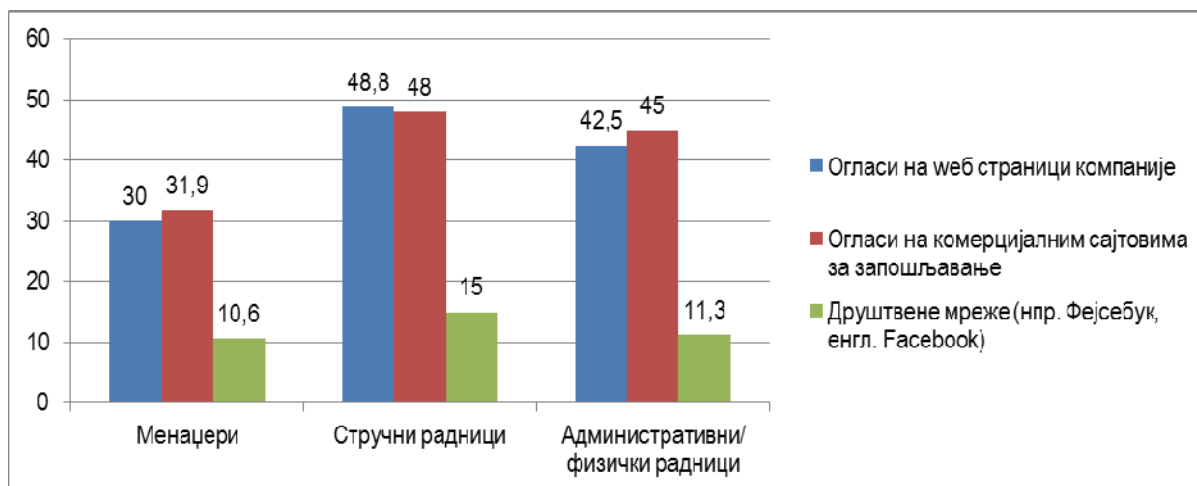
Према резултатима истраживања приказаним у табели 4 приметно је да организације из Србије у 30% случајева користе оглашавање слободног радног места за менаџерске позиције на званичној интернет страници предузећа и 32% организација то чини на комерцијалним сајтовима (нпр. <https://poslovi.infostud.com/>; <http://www.lakodoposla.com/>, и сл.). За оглашавање слободног радног места за стручне раднике 49 и 48 процената организација користи интернет страницу предузећа и комерцијалне сајтове, респективно. Предузећа узета у узорак указали су да 43% њих регрутује административне и физичке раднике путем сопствене интернет странице а 45% путем комерцијалних сајтова за запошљавање.

**Табела 4.** Употреба интернета и друштвених мрежа за регрутацију запослених (%)

	Менаџери	Стручни радници	Административни/ физички радници
Огласи на веб страници компаније	30	48,8	42,5
Огласи на комерцијалним сајтовима за запошљавање	31,9	48	45
Друштвене мреже (нпр. Фејсебук, енгл. Facebook)	10,6	15	11,3

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

Употреба друштвених мрежа попут Фејсбука или Линкдина су тек у повоју, на шта указују и резултати из табеле 4. Свега 10,6% домицилних организација користи овакве мреже за регрутацију менаџера, 15% за регрутацију стручних радника и 11,3% за регрутацију административних и физичких радника.



**Графикон 1.** Употреба интернета и друштвених мрежа за регрутацију запослених (%)

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

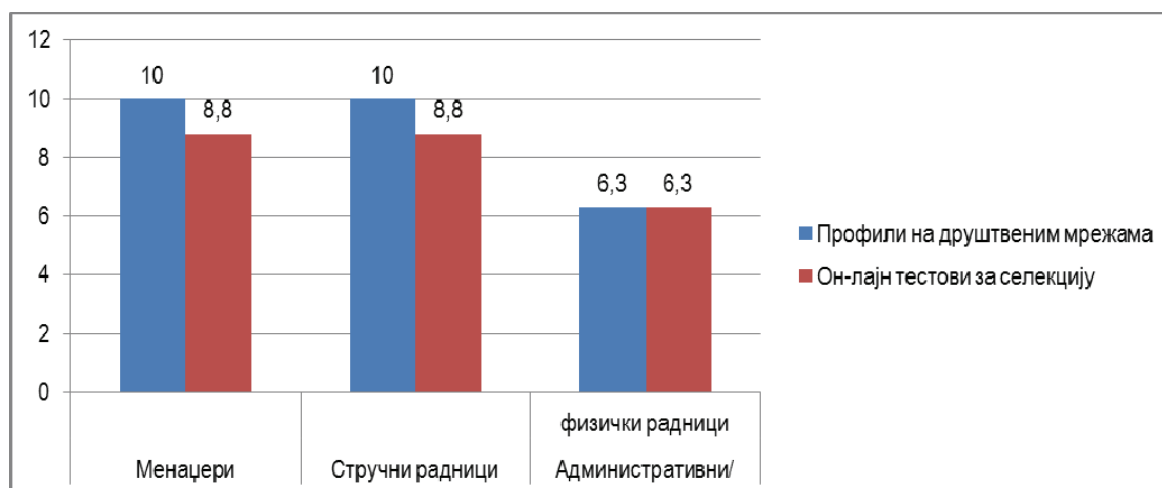
Према резултатима истраживања приказаним у табели 5, организације из Србије у свега 10% случајева користе профиле на друштвеним мрежама за селекцију за менаџерске и стручне позиције, а свега 6,3% организација то чини за селекцију за административне и физичке раднике.

**Табела 5.** Употреба интернета и друштвених мрежа за селекцију запослених (%)

	Менаџери	Стручни радници	Административни/ физички радници
Профили на друштвеним мрежама	10	10	6,3
Он-лајн тестови за селекцију	8,8	8,8	6,3

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

Када су у питању он-лајн тестови за селекцију, ситуација је слична као и у случају друштвених мрежа, свега 8,8% организација из Србије користи овакве методе селекције за селекцију за менаџерске и стручне позиције, док 6,3% организација то чини за селекцију административних и физичких радника.

**Графикон 2.** Употреба интернета и друштвених мрежа за селекцију запослених (%)

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података за Србију 2015.

## ЗАКЉУЧАК

Развој интернета и друштвених мрежа отвара нове могућности у спровођењу процеса регрутације и селекције. Менаџмент компанија увиђа да је структура радне снаге на тржишту рада промењена и да за привлачење и задржавање нове генерације која има више захтеве и очекивања од посла, традиционалне технике регрутације и селекције нису довољне. За добијање веродостојних и корисних информација неопходних за доношење одлуке о избору адекватног кандидата неопходно је комбиновати традиционалне и савремене технике, уз све већу примену интернета.

Резултати спроведених истраживања показују да се у Србији, интернет и друштвене мреже користе у процесу регрутације, али још увек не у великој мери. Према резултатима истраживања организације из Србије у 30% случајева користе оглашавање слободног радног места за менаџерске позиције на званичној интернет страници предузећа и 32% организација то чини на комерцијалним сајтовима. Употреба друштвених мрежа попут Фејсбука или Линкдина се користе у мањој мери, што је и приказано у резултатима истраживања. Употреба друштвених мрежа у сврху регрутације је још у повоју.

У процесу селекције, интернет и друштвене мреже још увек нису у значајној мери у употреби. На шта указују и резултати спроведених истраживања. Организације из Србије у свега 10% случајева користе профиле на друштвеним мрежама за селекцију за менаџерске и стручне позиције, а свега 6,3% организација то чини за селекцију за административне и физичке раднике. Када су у питању он-лајн тестови за селекцију, свега 8,8% организација из Србије користи овакве методе селекције за селекцију за менаџерске и стручне позиције, док 6,3% организација то чини за селекцију административних и физичких радника.

Интернет и друштвене мреже су заступљеније и више се користе за потребе процеса регрутације у односу на процес селекције. Што може бити објашњено сврхом процеса регрутације. Циљ регрутације да што више адекватних кандидата буде информисано о слободном радном месту и да их што више квалитетнијих и квалификованијих аплицира за дати посао. Други разлог јесу значајне уштеде времена и трошкова.

Када је у питању процес селекције кандидата, улога интернета и друштвених мрежа је битна, али не и пресудна. Улога интернета код процеса селекције се најчешће посматра кроз он-лајн тестирање. Ово може значајно због

убрзања процеса селекције и уштеди трошкове, али о примени он-лајн тестова, као и њиховој ефикасности и прихватљивости још увек постоји скроман број истраживања и радова. Када је реч о улози друштвених мрежа у процесу селекције, закључак је да одлука о избору адекватног кандидата не би требала да се занима само на подацима са друштвених мрежа, али ти подаци могу да помогну приликом доношења одлука. Комбиновање традиционалних метода селекције са савременим он-лајн методама могу да обезбеде боље резултате и да обезбеде квалитетније информације за доносиоца одлуке о избору адекватног кандидата.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- “Izveštaj o obimu upotrebe digitalnih tehnologija i trendovima koji ih prate”, Agencija We are social, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016> datum pristupa 06.03.2017. godine
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). The Practice of Employees' Training in Serbia based on Cranet Research. *Economic Themes*, 54(4), 535-548.
- Birchfield D. (2002), Top jobs online, *New Zealand Management*, 49
- Boydell M. (2002), “Internet recruitment helps HR careers”, *Canadian HR Reporter*, 11 February
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades—A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21(1), 5-15.
- Broughton A., Foley B., Ledermaier S., Cox A. (2013), *The use of social media in the recruitment process*, research paper, Institute for Employment Studies, Brighton UK
- Cappeli P. (2001), “Making the most of online recruiting”, *Harvard Business Review*, 79:3, 139-146.
- Dery K, Tansley C. and Hafermatz E. (2014), Hiring the age of social media: new rules, new game, *University of Auckland Business Review* 17(1) p.p. 44-51
- Dowling, P.J., Festing, M., & Engle, A.D. S.R. (2008). *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context*. London: Cengage Learning.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection* (6th ed.). Mason: ThomsonSouthwestern.
- Јоваднић М. (2014). *Селекција кандидата путем друштвених мрежа – за и против*, рад презентован на међународној научној конференцији Универзитета Сингидунум
- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 174–186
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance—the Cranet data: Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995-2003.
- McDonald P. and Thompson P. (2015) Social media(tion) and the reshaping of public/private boundaries in employment relations. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1-16
- McFarland LA and Ployhart RE (2015), Social media a contextual framework to guide research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 6, 1653–1677
- Morley, M. J., Slavic, A., Poór, J., & Berber, N. (2016). Training practices and organisational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented organisations in Central & Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(4), 406-432.
- Nigel Wright Recruitment (2011) The impact of social media on recruitment, Nigel Wright Recruitment, Report 2011. <http://uk.nigelwright.com/NigelWrightNews/2011-02-01/New-report-uncoverstrue-impact-of-social-media-on-recruitment/>, датум приступа 12.09.2016.
- Orrell, L. (2007). *Millennials incorporated: The big business of recruiting managing and retaining the world's new generation of young professionals*. United States of America, Intelligent Women Publishing.
- Parry E., Tyson S. (2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK, Cranfield School of Management, *Human Resource Management Journal*, vol 18. br. 3, 257-274.
- Potentialpark (2011) Talent interaction: Does Facebook beat LinkedIn? [https://www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/talent-acquisition-and-peopleflows/talent-acquisition-strategy-metrics-andcommunication/Documents/www.potentialpark.com/\\_wp-content/uploads/2011/12/Potentialpark-Results-Release-2011-Mobile-Recruitment.pdf](https://www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/talent-acquisition-and-peopleflows/talent-acquisition-strategy-metrics-andcommunication/Documents/www.potentialpark.com/_wp-content/uploads/2011/12/Potentialpark-Results-Release-2011-Mobile-Recruitment.pdf) датум приступа 15.03.2017. године
- Saks, A. M. (2005). *The impracticality of recruitment research*. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuil (Eds.), *Handbook of Personnel Selection* (pp. 419-439). Oxford, UK: Blackwell.



- SHRM Staffing Research. (2008). Online technologies and their impact on recruitment strategies. Available at [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- Saxena, P., & Jain, M. R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114-118
- Starcke A., (1996), Internet recruiting shows rapid growth, *Human Resource Magazine*, 41(8), pp.61
- Stone L.D., Lukaszewski M.K., Stone-Romero F. E., Johnson L.T (2013), Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems, *Human Resource Management Review* 23, 50-70
- Tulgan, B. (2009), *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*, California, Jossey-Bass.
- Zusman R., Landis R. (2002), Applicant preferences for web-based versus traditional job postings, *Computers in Human Behaviour*, 18, 285-296
- Бахтјаревић – Шибер Ф.(1999), *Управљање људским потенцијалима*, Голден Маркетинг, Загреб
- Лековић, Б., Славић, А., & Бербер, Н. (2015). *Пракса управљања људским ресурсима у Србији 2014/2015 – Извештај Cranet истраживања*. Суботица: Економски факултет.