Online metode regrutacije

Mijić, Paško

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:312943

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Preddiplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopredmetni)

Paško Mijić

Online metode regrutacije

Završni rad

Zadar, 2018.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju
Preddiplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopredmetni)

Online metode regrutacije

Završni rad

Student/ica:
Paško Mijić

Mentor/ica:
Mag.math. Josipa Perkov

Zadar, 2018.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Paško Mijić,** ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **online metode regrutacije** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 25. rujna 2018.

Sažetak

Cilj i svrha ovog istraživanja je da bi se istražio i opisao razvoj online metoda regrutacije u posljednja dva do tri desetljeća. Tema ovog završnog rada su metode online regrutacije. Cilj istraživanja je istražiti kako i koliko se koriste metode online regrutacije kao vanjski izvor regrutacije, te analizirati prednosti i nedostatke takvih metoda regrutacije. Svrha je opisati razvoj i trenutne dosege metoda online regrutiranja kao jednog od eksternih izvora regrutacije. Korištene su metode kompilacije, sinteze, analize i deskripcije. Glavni zaključci rada su, prvi, da postoje tri glavne metode online regrutacije. To su, metoda putem vlastitih Internet stranica organizacije, metoda putem profesionalnih Internet stranica za zapošljavanje i metoda online regrutacije korištenjem društvenih mreža. Te, drugi zaključak je da su metode online regrutacije postale suvremen način regrutacije.

Ključne riječi: ljudski resursi, zapošljavanje, regrutacija, online regrutacija, online metode regrutacije

Abstract

Online methods of recruitment

The goal ana porpouse of this paper is to examine and describe the development of online methods of recruitmen in last two to three decades. Theme of this paper are online methods of regrutation. Goal of research i to examine how and how much are online methods of recruitment used as an external sources of recruitment, and analise advantages and disadvantages of such methods. Porposuse is to describe curent reach of online methods of recruitment as one of the external sources of regrutation. In this paper it there was used methods of kompilation, synthesis, analysis and description. Main conclusions of this paper are, first, that there are three main methods of online recruitment. Those are, method by using own organization Internet pages, by using profesional Internet pages for employment, and by using social networks for porpouse of online regrutation. The second conclusin is that online methods of regrutation have become modern way of regrutation.

Key words: human recrources, employment, regrutation, online regrutation, online methods of regrutation

Sadržaj:

Uvod 1

1. Proces strateškog planiranja ljudskih resursa 3

2. Zapošljavanje 5

2.1.Analiza posla 5

2.2.Regrutacija 7

2.3.Selekcija 10

3. Tradicionalne metode regrutacije 11

4. Online metode regrutacije 12

4.1. Metode online regrutacije putem agenata za zapošljavanje „Headhuntera“ i stranica za zapošljavanje 15

4.2. Online regrutacija putem društvenih mreža 16

4.3. Tehnologije u procesu online regrutacije 19

4.4. Psihoanaliza u procesu online regrutacije 20

4.5. Diskriminacija u procesu online regrutacije 22

4.6. Zapošljavanje osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama 25

4.7. Izazovi online regrutacije 27

4.8. Opis nekih web stranica kao primjer online regrutacije 32

4.8.1.DM 32

4.8.2. Moj posao 33

4.8.3. HZZZ 34

Diskusija 36

Zaključak 36

Zahvale 37

Literatura 38

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima jedan je od najbitnijih sektora svake organizacije jer upravo od menadžera ljudskih resursa ovisi hoće li organizacija ostvariti postavljene strateške ciljeve i biti konkurentna na tržištu ili ne. Aktivnosti HR sektora su mnogobrojne, među kojima su: planiranje potreba za ljudskim resursima, selekcija, regrutacija, usmjeravanje, obuka, usavršavanje zaposlenika itd. Razvoj novih tehnologija doveo je neminovno do promjena u načinu upravljanja ljudskim resursima. Suvremena tehnologija ima sve veću ulogu u menadžmentu ljudskih resursa tako što unapređuje njegovu funkcionalnost. Internet, prije svega, unosi velike i bitne promjene na polju HR-a koje su olakšale i unaprijedile sve procese kojima se bavi menadžment ljudskih resursa (Radić, Branisavljević, 2014). Danas su tradicionalne metode regrutacije revolucionirane utjecajem interneta. U posljednja dva desetljeća upotreba interneta dramatično je promijenila lice HR regrutacije i načine na koje organizacije razmišljaju o metodama regrutacije. U budućnosti, za online regrutaciju se očekuje eksplozija i rast. Danas se online regrutacija primjenjuje u mnogim velikim i malim organizacijama. Ono donosi koristi organizacijama (Kapse, Patil, Patil, 2012). U ovom radu se žele istražiti metode online regrutacije kao eksterni izvor regrutacije menadžmenta ljudskih resursa. Sagledati će se razvoj tog izvora regrutacije kroz vrijeme, poglavito kroz razdoblje od posljednja dva do tri desetljeća. Također, u radu će se razmatrati holistički pristup online regrutaciji i stupanj razvoja u različitim zemljama, kao SAD-u, Velikoj Britaniji itd.

Istraživačka pitanja u ovom radu su:

1. Kako i koliko se koriste metode online regrutacije kao vanjski izvor regrutacije?
2. Koliko su napredovale metode online regrutacije kao vanjskog izvora regrutiranja u posljednja dva do tri desetljeća?
3. Koje su prednosti i mane metoda online regrutiranja kao vanjskog izvora regrutiranja?

Za potrebe proučavanja predmeta istraživanja koristit će se znanstveni članci, završni radovi, online knjige, te diplomski radovi koji su dostupni na internetu, internet pretraživaču google znalcu, znanstvenom portalu hrčku, te internetskim bazama podatak kao što je EBSCO i sl.

Kao metode istraživanja će se koristiti metoda sinteze, analize i metoda kompilacije. Kao metoda se koristila i metoda deskripcije da bi se opisala prikupljena i istražena literatura.

Ovaj rad se sastoj od četiri poglavlja. Prvo poglavlje je kratak opis strateškog planiranja ljudskih resursa kojeg je proces zapošljavanja pa tako i regrutacija dio. Nakon toga slijedi poglavlje zapošljavanje koje opisuje tri svoje faze. Analizu posla, regrutaciju i selekciju, u svoja tri pod poglavlja. Nakon tog poglavlja slijedi poglavlje u kojem se opisuju tradicionalne metode regrutacije. Zatim slijedi četvrto poglavlje,najduže i središnje poglavlje, online metode regrutacije. Ono se sastoji od osam pod poglavlja u kojim se opisuju, njene metode, korištene tehnologije, negativne strane, izazovi te su opisani primjeri nekih online stranica koje se služe u svrhu online regrutacije. Rad završava sa diskusijom i zaključkom.

1. Proces strateškog planiranja ljudskih resursa

Menadžment općenito ima četiri funkcije. To su: planiranje, organizacija, motivacija i kontrola. Unutar planiranja se nalazi i strateško planiranje. Postoji strateško planiranje na višim i na nižim razinama menadžmenta. Strateško planiranje služi u svrhu dugoročnog uspješnog poslovanja organizacije (Kadlec, 2013). Unutar strateškog planiranja se nalazi i strateško planiranje ljudskih resursa.

Prema Kuka (2011) u današnje vrijeme pojam menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja:

-znanstvena disciplina

-menadžerska funkcija

-posebna poslovna funkcija u organizaciji

-specifična filozofija menadžmenta

Ljudski resursi su bitan dio svakog kolektiva. Ljudski resursi kroz njihova znanja, kompetencije, sposobnosti i vještine su ključne za uspješno poslovanje svake organizacije (Kuka, 2011). Sada menadžeri odjela ljudskih resursa fokusiraju svoju pažnju kako ljudski resursi mogu pomoći organizaciji ostvariti svoje strateške ciljeve. Stoga su menadžeri ljudskih resursa uključeni u proces strateškog planiranja. U prošlosti su čekali da se strateški plan formira bez njih pa bi se uskladili s njim, dok sad sudjeluju u njegovom formiranju. Strateško planiranje je neprekidni proces koji se konstantno mijenja da bi se stekla konkurentska prednost. Strateški plan pokušava smjestiti organizaciju u okvirima eksternog okruženja. Organizacije stalno moraju tražiti načine da budu konkurentne, stjecati udjele na tržištu i biti prvi u inovacijama novih proizvoda i usluga. Strateško planiranje u svim dijelovima organizacije se može podijeliti u četiri koraka. Određivanje organizacijske misije, procjenjivanje organizacije i njene okoline, određivanje određenih ciljeva i smjera poslovanja i određivanje strategija za ostvarivanje tih ciljeva (Mondy i Mondy, 2014).

Planiranje ljudskih resursa je sistematični proces povezivanja internog i eksternog dotoka ljudskih potencijal novim otvaranjem radnih mjesta predviđenih u organizaciji tijekom određenog perioda vremena (Mondy i Mondy, 2014).

Proces planiranja ljudskih resursa počinje s dvije radnje:

-prva je predviđanje potrebe za ljudskim resursima,

-a druga je predviđanje dostupnosti ljudskih resursa.

Predviđanje potreba uključuje određivanje broja zaposlenika, potrebnih vještina, lokacije i sl. Predviđanje dostupnosti uključuje saznavanje organizacije koje ljudske resurse imaju na raspolaganju kakva su njihova znanja, vještine i sl. Nakon što se te dvije radnje odrade slijedi njihova komparacija. Ako su potrebe i dostupnost jednake tada organizacija ne čini nikakve akcije. Ako se pokaže višak radne snage, poduzimaju se mjere poput otpuštanja, smanjenja radnih sati, četverodnevni radni tjedan, prijevremena umirovljenja i sl. Ako se pokaže manjak radne snage, tada se prvo poduzimaju mjere, prvo regrutacije, a zatim selekcije. Organizacije se ponekad odlučuju za trening kandidata bez iskustva umjesto zapošljavanja kandidata s iskustvom (Radić Branisavljević, 2014).

Kuka (2011) piše: „Što je organizacija ili institucija veća, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima. Ti ljudi su, ustvari, menadžeri ljudskih resursa. Oni vrše regrutiranje, selekciju, brinu o zdravlju zaposlenika, njihovoj sigurnosti na radu i uvjetima rada, plaćama, beneficijama itd.“

Baza podataka ljudskih resursa omogućuje menadžerima da donose odluke vezane uz ljudski kapital. Ona sadrži informacije o ljudskom kapitalu. O njihovom radnoj prošlosti i radnom iskustvu, specifičnim vještinama i znanju, licencama i certifikatima, položenim testiranjima, stupnju obrazovanja, prethodne radne procjene, procjene snage i slabosti, potrebni razvoj, potencijal napredovanja, radne preferencije, područja specijalizacije, trenutna radna evaluacija, geografske preferencije, ciljeve i težnje u karijeri, prognozirani datum umirovljenja, osobna prošlost, psihološka testiranja itd. Takve informacije mogu pomoći menadžerima u gotovo bilo kojim područjima poslovanja. Baze podataka kako sadrže podatke o trenutno zaposlenima, tako i o zaposlenicima koji su za organizaciju radili u prošlosti, a i o potencijalno novim zaposlenicima (Mondy i Mondy, 2014).

2. Zapošljavanje

Zapošljavanje procedura unutar strateškog planiranja ljudskih resursa. Proces zapošljavanja se sastoji od tri faze: analize posla, regrutacije i selekcije zaposlenika (Mondy i Mondy, 2014; Siddique, 2004). Dalje u radu će se prvo obraditi analiza posla kao dio procesa zapošljavanje, zatim regrutacija pa nakon nje selekcija. Nakon toga se u radu prelazi na metode online regrutacije.

2.1.Analiza posla

U ovom poglavlju se piše o analizi posla koja je dio procesa zapošljavanja. Za izvore se koriste dva izvora, no za najviše sadržaja ovog poglavlja je kao izvor korištena knjiga od R. Wayne Mondy i Judy Bandy Mondy iz 2014.

Istraživanja su pokazala da analiza posla puno utječe na uspjehe poslovanja organizacije (Siddique, 2004). Clifford (1994) prema Siddique (2004) tvrdi da organizacije koje redovito vrše analizu posla imaju mnogo bolja znanja o problemima i ograničenjima, te i mogućnostima njihovih zaposlenika, te s time imaju mogućnost na vrijeme provoditi potrebne korekcije u radu.

Prema Mondy i Mondy (2014), analiza posla je jedan od osnovnih alata menadžmenta ljudskih resursa, i ona je osnovni alat s kojim počinje proces zapošljavanja. Analiza posla odgovara na šest pitanja:

-Koje fizičke i mentalne zadatke zaposlenik mora izvršiti?

-Do kada posao mora biti odrađen?

-Gdje posao mora biti odrađen?

-Kako zaposlenik mora odraditi posao?

-Zašto se posao radi?

-Koje su kvalifikacije potrebne da bi se posao odradio?

Analiza posla pruža dva osnovna dokumenta. Deskripciju i specifikaciju posla.

Deskripcija posla obuhvaća zadatke, odgovornost i dužnosti koje se očekuju na analiziranom radnom mjestu, dok specifikacija sadrži znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje na analiziranom radnom mjestu (Mondy i Mondy, 2014; Siddique, 2004). Siddique (2004) još dodaje uspjeh na radu.

Informacije koje se nalaze u deskripciji posla, te se očekuju od zaposlenika na analiziranom radnom mjestu su: glavne dužnosti koje moraju biti obavljene, postotak vremena posvećen određenoj dužnosti, standard odrađivanja dužnosti koji mora biti zadovoljen, radni uvjeti i moguće nesreće, broj radnika koji odrađuju posao i kome odgovaraju, strojevi i oprema koji se koriste na radu (Mondy i Mondy, 2014).

Specifikacija posla sadrži minimalne kvalifikacije potrebne za obavljanje posla, kao što su vještine i sposobnosti potrebne za upravljanje strojevima i opremom na radnom mjestu, potrebna edukacije, iskustvo i sl. Određivanje minimalnih kvalifikacija za radno mjesto je nesumnjivo najteži dio analize posla iz razloga ako su postavljene previsoko mogu odbiti potencijalne kandidate koji bi uspješno odrađivali posao, dok ako su postavljene prenisko može doći do zapošljavanje nedovoljno kvalificiranih radnika (Siddique, 2004).

Najčešće metode analize posla su upitnici, promatranje, intervjui i bilješke zaposlenika. Upitnici su najbrža i najekonomičnija metoda. Daju se zaposlenicima da ih ispune. Promatranje je metoda kada analitičar promatra radnika dok izvršava svoje dužnosti. Intervjuiranje služi da bi se razumjela priroda posla i dobiva se intervjuiranjem i zaposlenika i njihovih nadređenih. Bilješke zaposlenika se dobivaju tako da zaposlenici bilježe svoje radnje na radnom mjestu (Kadlec, 2013).

Najčešće se koristi kombinacija metoda, a i izbor metoda ovisi koje su prigodne za određeno radno mjesto. U slučaju da se radi o uredskom poslu promatranje nema smisla, dok u slučaju fizičkog posla ima. Upitnici nemaju veliki efekt ako se ispitani radnici ne znaju pismeno izražavati. Kombinacija metoda se najčešće koristi i najbolje ju je koristiti u analizi posla (Mondy i Mondy, 2014).

Postoji i analiza posla u timovima ili grupama. Najčešće radnici u timovima na pitanje koji posao radiš odgovaraju sa „svašta“. To je iz razloga što oni najčešće rade u timovima na projektima i da bi se projekt odradio svaki član radi sve što je potrebno. Pri analizi timskog rada nema uske deskripcije posla. Ona je široka i svaki radnik mora raspolagati sa širokim

obujmom znanja i vještina koje su potrebne, za razliku od tradicionalnih poslova (Siddique, 2004).

Analiza posla mora biti usklađena sa zakonom. To se najčešće odnosi na zakone o radu, te sigurnosti i zdravstvenim zakonski određenim uvjetima (Mondy i Mondy, 2014).

2.2.Regrutacija

Razni autori na proces regrutacije gledaju drukčije, što dosta ovisi i o vremenu kada su provodili svoja istraživanja i o zemljama u kojima su ih provodili, ovdje su neki primjeri spomenuti, no za opis procesa regrutacije je najviše korištena knjiga o menadžmentu ljudskih resursa od R. Wayne Mondy i Judy Bandy Mondy iz 2014.

Prema James et al. (2000) na području regrutacije su se puno povećala istraživanja u posljednjih trideset godina prošlog stoljeća. No unatoč povećanju nije došlo do velikih pomaka u saznanjima na tom području. One su do tada bile u pesimističnom tonu. No već Cappelli (2001), godinu dana kasnije gleda drukčije na to područje.

Prema Cappelli (2001) tržište rada je postalo pravo tržište, nekontrolirano od strane individualnih organizacija, širom otvoreno i geografski neovisno. Menadžeri je moraju tretirati kao tržište. Ne više kao pomoćnu djelatnost, uredski posao u „kantunu“ odjela ljudskih resursa. Potrebno ju je promatrati u osvježenom vidu, u vidu marketinške aktivnosti. Proces zapošljavanja je postao nov i dinamičan, posebna marketinška aktivnost. Potencijalne kandidate je potrebno promatrati kao potencijalne kupce. Pažljivo ih privući da privole brend organizacije i tada im „prodati“ posao.

Prema Mondy i Mondy (2014) regrutacija je povremeni proces privlačenja individua u dovoljnom broju i s prikladnim znanjem i kvalifikacijama da bi se prijavili za rad u organizaciji. Organizacija tada može birati između kandidata tražeći one s kvalifikacijama najbližim traženim za otvoreno radno mjesto. Traženje pravog načina za privlačenje kandidata je veoma važno jer troškovi regrutacije znaju biti visoki. Iz tog razloga program regrutacije koji ispravno funkcionira može imati značajan utjecaj na rad organizacije. Proces regrutacije je važan jer zaposlenici brzo postanu ili imovina ili odgovornost organizacije. Zapošljavanje pravih ljudi je sad važnije nego ikad, iz razloga sadašnje ekonomije i globalne konkurencije. Mogućnost organizacije za regrutiranjem i upravljanjem talentom je postalo mjerilo sveukupnog zdravlja i dugovječnosti organizacije. Procjenjuje se da je trošak zamjene

zaposlenika iz razloga loše odluke jednak dvije do tri njegove prosječne plaće. Iz tog razloga je važno imati fino uglađen proces regrutacije da bi proces selekcije funkcionirao ispravno. Međutim prije početka procesa regrutacije potrebno je razmotriti alternative regrutaciji.

Postoje i alternative regrutaciji. To su outsourcing, offshoring, onshoring i prekovremeni rad. Outsourcing je kada organizacija koristi usluge druge organizacije za obavljanje posla. Offshoring je kada organizacija seli posao u drugu državu gdje su troškovi niži. Onshoring je kada organizacija seli posao, ne u drugu državu, već u druge dijelove matične države, isto iz razloga nižih troškova. Prekovremeni rad je kada organizacija trenutno zaposlenim radnicima poveća radne sate. Rizik kod prekovremenog rad je taj da zaposlenicima koji rade prekovremeno može pasti efikasnost (Kadlec, 2013).

Kao i druge funkcije menadžmenta ljudskih resursa ni proces regrutacije se ne odvija u vakuumu. Faktori u okruženju organizacije značajno utječu na organizacijske napore vezane za regrutaciju. Ti faktori su stanje na tržištu rada, aktivno i pasivno traženje posla, te zakonska regulativa (Cappelli, 2001).

Iz praktičnih vrijednosti uspjeh procesa regrutacije ovisi o ponudi specifičnih znanja i vještina na tržištu rada. Proces regrutacije je pojednostavljen kada je broj nezaposlenih na tržištu rada visok. Broj ne traženih kandidata je najčešće veći, pa povećani „bazen“ potencijalnih kandidata omogućava veću mogućnost privlačenja kvalificiranih kandidata. Međutim, ako je potražnja za određenom vještinom visoka, a ponuda niska, potrebni su veći napori u procesu regrutacije. Također, proces regrutacije ovisi i o stanju na tržištu rada na području gdje se odvija. Sada je ponuda profesionalnih i tehničkih pozicija na tržištu rada mnogo šira i globalna. Čak i u ekonomiji u depresiji visoko kvalificirani radnici u traženi i organizacije koje razmišljaju unaprijed gledaju kako primamiti ove individue da im se priključe (Kadlec, 2013).

Neke organizacije fokusiraju svoje aktivnosti da bi regrutirali najproduktivnije zaposlenike konkurentskih organizacija. Ovo nadmetanje za radnike sa specifičnim vještinama dovelo je do toga da su zaposlenici s tim vještinama više plaćeni. Ovisno o vrsti posla, proces za različita radna mjesta dovodi do različitog načina regrutacije. Na primjer organizacije se agresivno natječu u regrutaciji za inženjerima, dizajnerima, računalnim znanstvenicima i menadžerima koji se natječu i brzo se prilagode promjenama koje se dogode u industriji. Natjecanje za kvalificiranim kandidatima je bilo izrazito agresivno na području društvenih

medija, mobilnim tehnologijama i e-trgovini unatoč tome što su mnogi bili nezaposleni i stopa nezaposlenosti je bila visoka (Cappelli, 2001).

Pokazalo se da je visoka potražnja za otpuštenim menadžerima koji znaju kako razviti posao. Istraživanje je pokazalo da 5 do 10 posto menadžera u roku tri do četiri mjeseca nakon otpuštanja završe s mnogo ponuda. Natjecanje za tu grupu radnika je visoko, i bonusi za potpisivanje ugovora su veliki (Mondy i Mondy, 2014).

Nekada je završen fakultet značio siguran i dobar posao. Međutim, na sadašnjem tržištu rada tip diplome može značiti razliku između posluživanja kave i menadžerskog visoko plaćenog posla. Također, mnogo otvorenih poslova danas ne zahtijevaju završen fakultet. Radije su tražena zanimanja poput vodoinstalatera, ličilaca, mehaničara i sl. (Cappelli, 2001).

Prema izvješću McKinsly Glogal Instituta 40% organizacija ostave poslove na puno radno vrijeme otvorenima 6 mjeseci i duže dok ne nađu kvalificirane radnike. Nove tehnologije zahtijevaju znanja koja možda nisu bila potrebna prije 10 godina. Dogodila se promjena na tržištu rada zasnovana na novim tehnološkim znanjima. Računalne tehnologije su automatizirale mnoge ponavljajuće fizičke i mentalne zadatke. Sada se regrutiraju zaposlenici koji obavljaju zadatke koji se ne mogu automatizirati, nisu ponavljajući, te su sofisticiraniji (Mondy i Mondy, 2014).

Metoda regrutacije će ovisiti o tome dali potencijalni kandidat aktivno ili pasivno traži posao. Individue koje aktivno traže posao su individue koje su posvećene traženju posla bez obzira jesu li trenutno zaposleni ili ne. Ove individue je lakše identificirati jer se njihova imena nalaze na tržištu rada. Njihovi životopisi su dostupni na zavodu za zapošljavanje, Internet stranicama za zapošljavanje i sl., njihovi prijatelji, suradnici i organizacije su obaviještene da pojedinac traži priliku za rad. S druge strane pojedinci koji pasivno traže posao su pojedinci koji su najčešće zaposleni, zadovoljni trenutnim poslodavcem i sadržajem na trenutnom radnom mjestu. No, ukaže li se prilika za promjenom prihvati će je zbog mogućnosti stjecanja novih znanja. Ove individue teže sporim promjenama radnog mjesta i pitaju mnogo pitanja prije promjene radnog mjesta. Oni više oklijevaju napustiti dobro radno mjesto za nove izazove i povećani rizik (Kapse et al.,2012).

Zakonska regulativa isto igra veliku ulogu regrutacijskoj praksi. To ne iznenađuje jer poslodavac i kandidat imaju prvi kontakt tijekom procesa regrutacije. Loše odrađen proces

regrutacije može uzrokovati probleme prilikom procesa selekcije. Iz tog razloga važno je da organizacije naglase ne diskriminirajuću praksu u ovoj fazi (Kapse et al.,2012).

2.3.Selekcija

Selekcija i regrutacija su dvije povezane i isprepletene faze zapošljavanja. Zapravo bi po nekim autorima regrutacija bila samo privlačenje potencijalnih kandidata da se prijave na oglas za posao, no mnogi je autori koriste i u kontekstu odabira prijavljenih, što bi s druge strane bila selekcija, a i mnogi autori često koriste oba pojma kao istoznačnice i cijeli taj proces promatraju kao jednu fazu. Pa se tako u ovom radu regrutacija promatra u ovom potonjem kontekstu, širem od promatranja gdje se promatra samo kao „reklama“ slobodnog radnog mjesta. Rad je pisan vodeći se za primjerom mnogih drugih autora kao što su Parry i Tyson (2008), Lang et al. (2011), nije se išlo za primjerom Jovandić (2014) i Kluemper i Rosen (2014) koji sve svrstavaju pod selekciju.

Tehnički bi selekcija bila samo odabir kandidata. Gdje onda ulazi promatranje kandidata, saznavanje njihovih kvalifikacija, obrazovanja, vještina, osobnosti itd.? Mnogi ranije navedeni autori to sve svrstavaju pod regrutaciju i time se vodilo u ovom radu, pa se iz toga može shvatiti da je selekcija samo finalni odabir kandidata. Tom se logikom vodi u ovom radu.

3. Tradicionalne metode regrutacije

U ovom poglavlju za opis tradicionalnih metoda regrutacije se koristi tekst od Holzera iz razloga što je taj rad napisan 1987. godine kada online regrutacija nije postojala. Te se spominje rad Khuna iz 1998. godine kako bi se iz njegovog teksta vidjelo kada se i u kojoj mjeri pojavljuju online metode regrutacije. Prema Holzer (1987) zapošljavanje se sastoji od dva skupa radnji. Prvi je regrutacija, dok se drugi sastoji od promatranja i selekcije između regrutiranih kandidata.

Tradicionalna regrutacija najčešće uključuje aktivnosti poput traženja referenci ili od sadašnjih zaposlenika, ili od drugih poslodavaca, oglašavanja oglasa, ili traženja referenci od raznih institucija poput škola, sveučilišta, zavoda za zapošljavanje itd. Pregledavanje primljenih prijava uključuje pregledavanje pismenih aplikacija, intervjue, fizičke preglede, kognitivne testove i testove spretnosti, te pregled referenci. Probni rad se također smatra dijelom promatranja. Izbor strategije za postupak regrutacije i promatranja može odrediti njihovo trajanje, još utječu i resursi utrošeni u te postupke, količina vremena proteklog od kad je radno mjesto upražnjeno, karakteristike zaposlenika koji popuni radno mjesto, te njegov ili njen uspjeh na njemu. Odluke o zapošljavanju ne samo da utječu na poslovanje organizacije koja zapošljava, već i na stanje i prilike na tržištu rada (Holzer 1987).

Prema Khun (2000) 1998. je samo 15% nezaposlenih tražilo posao služeći se internetom., a do tada su se koristili uglavnom tiskom ili preporukama, bilo poznanika, bilo rodbine i slično, ili korištenjem zavoda za zapošljavanje. Druga polovica devedesetih je razdoblje kada se počinju koristi online metode regrutacije, i to u zapadnim zemljama. Početkom drugog milenija počinje s većim korištenje, a zamah dobiva kasnije i postaje standardna metoda regrutacije.

4. Online metode regrutacije

Online regrutacija je proces regrutacije, koja je faza zapošljavanja, koje je funkcija menadžmenta ljudskih resursa, pri kojoj se služimo internetom. Ona omogućava smanjenje troškova i brže obavljanje procesa regrutacije. Mnogo autora je obradilo temu online regrutacije. Ovdje su navedeni neki od njih i njihovi osnovni pogledi na tu temu. Prema Williams & Verhoeven (2008) autori iz devedesetih godina prošlog stoljeća su online metode regrutacije smatrali alternativnima tradicionalnim metodama regrutacije, a ne suvremenima.

Parry i Tyson (2008) pišu o korištenju online metoda regrutacije u Ujedinjenom Kraljevstvu, i o tome kako te godine nije uhvatilo zamah, već se tek pojavljivalo. Gipson i Smith (2011) pišu o maksimizaciji korištenja elektroničkih resursa u svrhe regrutacije. Prema Radić Branisavljević (2014) razvojem tehnologije, širenja tržišta, stvaranjem multinacionalnih kompanija dolazi do promjena u menadžmentu ljudskih resursa. Pa tako i do promjene u procesu regrutacije i selekcije zaposlenika.

Prema Kapse et al.(2012) problem u Indiji i zemljama trećeg svijeta vezan za online regrutaciju je taj što većina siromašnog stanovništva nema ni računala, ni pristup internetu. Prema David (2001) tržište rada je prepuno nesavršenih i asimetričnih informacija. Elektroničko poslovanje, ili Internet općenito, obećava otvaranje novih i poboljšanih kanala komunikacije između radnika i poslodavaca. Prema Rivera (2012), istraživanje napravljeno ispitivanjem stranica za zapošljavanje dovelo je do zaključka da neki poslodavci traže od zaposlenika da im kulturno odgovaraju. Ispred efikasnosti, efektivnosti i općenito produktivnosti na radu stavljaju kulturne osobine svojih zaposlenika. Takvi poslodavci traže da su njihovi zaposlenici u skladu sa imidžom organizacije za koju rade.

Dakle mnogi su autori obradili ovu temu iz raznih aspekata i na razne načine. Iz tih radova je vidljivo da je godina prekretnica kada online regrutacija postaje standardna metoda regrutacije u većini svijeta 2010. Iz tog razloga je za opis procesa online regrutacije u ovom radu korišten rad iz 2011. od Langa, Maiera, Laumera i Eckhardta koji su po mišljenju autora ovog teksta najbolje obradili temu online regrutacije i to u razdoblju nakon što je online regrutacija postala suvremena i standardna metoda regrutacije.

Prama Lang et al.(2011) glavni pokretači online regrutacije su: ušteda troškova, ušteda vremena, povećanje broja aplikacija, neovisnost o mjestu i vremenu, lakša regrutacija

kvalificiranog osoblja, poboljšanje imidža poslodavca, efektivnija i efikasnija selekcija zaposlenika, pružanje dodatnih informacija o organizaciji i radnome mjestu, korisnost, orijentacija ciljanim skupinama, ažuriranje informacija o poslu i kandidatima, proširenje djelokruga mjera regrutacije, realizacija konkurentskih prednosti, korporativna politika.

Smanjenje troškova igra veliku ulogu u uvođenju informacijskih tehnologija općenito, a kod online regrutacije posebno. Prema većini studija i radova to je glavni, ili barem pri vrhu razloga implementacije online regrutacije. Bilo da se radi o online regrutaciji putem vlastitih web stranica, putem online stranica za zapošljavanje ili putem društvenih mreža (Lang et al., 2011).

Ušteda vremena; organizacije najveću uštedu vremena očekuju između publikacije oglasa za slobodno radno mjesto i zapošljavanja. To je krucijalno i jedan prilog u tezu korisnosti online regrutacije. Ako je organizaciji potrebno puno vremena od prilaganja aplikacije do zapošljavanja, tada to može uzrokovati da se kandidat zaposli kod konkurencije. Posljedično tomu više od svake druge organizacije izjavljuje da je ušteda vremena jedan od glavnih razloga korištenja interneta. U literaturi se navode tri glavna razloga zašto organizacije koriste online regrutaciju da bi popunile slobodna radna mjesta s prikladnim osobljem. Prvo, online regrutacija nudi brzu mogućnost oglašavanja oglas za slobodno radno mjesto, i kandidati te oglase mogu odmah vidjeti. Drugo, online aplikacije omogućuju da kandidati brže pošalju svoje životopise. Treće, proces aplikacije se može automatizirati. Sistem aplikacija može zaprimiti, analizirati i evaluirati aplikacije automatski. Nadalje, online regrutacija može pružiti aplikacije u standardiziranim oblicima, formularima, na vlastitim web stranicama ili stranicama specijaliziranim za zapošljavanje i s time dobiti kompletne prijava. Uz to, kandidati imaju uvid u više ponuda slobodnih radnih mjesta što im omogućuje da mogu podnijeti prijave kod više poslodavaca istovremeno (Lang et al., 2011).

Povećan broj kandidata; nekoliko publikacija ukazuje na to da je povećan broj prijava jedan od razloga uvođenja online regrutacije. Jedan od razloga je taj što Internet u kućanstvima omogućava pristup i uvid u ponuđena slobodna radna mjesta gotovo svima i gotovo svi mogu podnijeti aplikaciju. Posljedično tome, očekivano je da veći broj potencijalnog osoblja može podnijeti prijavu putem organizacijskih web stranica, putem stranica za zapošljavanje ili putem društvenih mreža. Neke studije su ukazale na to da svaka četvrta organizacija implementira online regrutaciju da bi imale pristup većem broju potencijalnih kandidata. Uz

to, iz istih razloga se neke organizacije koristi online stranicama za zapošljavanje (Lang et al., 2011).

Neovisnost o mjestu i vremenu; organizacije implementiraju online regrutaciju da bi kandidatima pružile aktualne ponude za posao neovisno o mjestu i vremenu. Također, i kandidati imaju pristup i uvid u te ponude neovisno o mjestu i vremenu. Također, organizacije mogu korištenjem interneta provoditi testove potrebne da bi evaluirale procijenile posjeduje li kandidat znanja i vještine potrebne za radno mjesto. Kada je implementirana ova mogućnost kandidat može pristupiti testu neovisno o mjestu i vremenu (Lang et al., 2011).

Lakša regrutacija kvalificiranog osoblja; organizacije implementiraju online regrutaciju da bi lakše popunile upražnjena radna mjesta s prikladnim kandidatima. Organizacije očekuju da će korištenjem interneta u svrhu regrutacije pristupiti kvalificiranim kandidatima, za razliku od korištenja tradicionalnih metoda, poput tiska. Prema nekim studijama svaka druga organizacija se koristi online regrutacijom da bi lakše dohvatila dobro educirano i kvalificirano osoblje (Lang et al., 2011).

Poboljšani imidž poslodavca; od organizacijskih web stranica i portala s kojima one surađuju se očekuje da odražavaju njihov pozitivan imidž. Studija od Chapman & Webster (2003) prema Lang et al. (2011) pokazuje da 15.5% organizacija odlučuje iskoristiti informacijske sustave u odjelu ljudskih resursa da bi poboljšalo svoj imidž (Lang et al., 2011).

Efikasna i efektivna selekcija osoblja; iz razloga velikog broja zaprimljenih aplikacija organizacijama su potrebne metode za selekciju aplikacije. Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti metoda selekcije osoblja je pokretač za osnivanje online regrutacije u organizacijama i korištenje selekcije bazirane na informacijskim tehnologijama (Lang et al., 2011).

Omogućavanje dodatnih radnih mjesta i organizacijskih informacija; organizacije vlastitim web stranicama pružaju više informacija o sebi, a i na radu na stranici može zaposliti više osoblja, što su isto prednosti online regrutacije (Lang et al., 2011).

Korisnost; online regrutacija, kada organizacija koristi vlastite web stanice može koristiti da organizacija uspostavi prijateljski odnos s korisnicima, i da taj proces prođe u prijateljskom tonu. Također, i jednostavnost navigacije web stranicom doprinosi korisnijem i boljem procesu online regrutacije (Lang et al., 2011).

Orijentacija ka ciljanim grupama/skupinama; online regrutacija općenito omogućava organizaciji da dohvati veći broj potencijalnih kandidata spram tradicionalnih metoda regrutacije. No, uz to isto omogućava da dohvati ciljane skupine. Na primjer, ako traži osoblje u informatičkom sektoru, oglašavate će se na informatičkim web stranicama, ako traži osoblje za rad u turizmu, oglašavat će se na web stranicama vezane za turizam i se (Lang et al., 2011).

Ažuriranje podataka o ponuđenim radnim mjestima; za razliku od tradicionalnih medija, korištenjem suvremenih medija u svrhu regrutacije se može trenutno ažurirati ponuđeni oglas dođe li do bilo kakvih promjena (Lang et al., 2011).

Proširenje geografskog djelokruga; korištenjem interneta u svrhu regrutacije za ponuđena radna mjesta, za traženo osoblje, mogu čuti i kvalificirane osobe na geografski udaljenim mjestima, i ako su spremne na promjenu mjesta prebivališta može doći do zapošljavanja u organizacije, što nije moguće, ili je bar u puno manjoj mjeri moguće, korištenjem tradicionalnih medija, kao npr. tiska (Lang et al., 2011).

Realizacija kompetitivnih prednosti; organizacije kompetitivnu prednost ostvaruju tako da obuhvaćajući veći broj kandidata dolaze i zapošljavaju najbolje (Lang et al., 2011).

Korporativan politika; mnoge organizacije imaju web stanice i koriste se online metodama regrutacije iz razloga korporativne politike (Lang et al., 2011).

4.1. Metode online regrutacije putem agenata za zapošljavanje „Headhuntera“ i stranica za zapošljavanje

U ovom poglavlju se spominju profesionalni agenti za zapošljavanje i profesionalne web stranice za zapošljavanje.

Agenti za zapošljavanje pomažu organizacijama da pronađu kandidate prikladne za upražnjena radna mjesta. Oni raspolažu s velikim bazam podataka kandidata. Najčešće se radi o specijaliziranim poslovima. Agenti su u stanju vrbovati već zaposlene ljude u organizacijama da prijeđu kod organizacija koja su njihova konkurencija, i klijenti agenata (Klehe, 2012).

Ima više varijacija poslovanja s agentima za zapošljavanje. Jedna varijanta je ta da im se da ekskluzivni rok za pronalazak prikladnog kandidata ili kandidatkinje, najčešće 6 mjeseci, i u tom vremenu se ne traže usluge niti jednog drugog agenta. Kada istekne taj rok organizacija je

prema ugovoru slobodna zatražiti usluge drugih agenata. Najčešće su plaće kada se ispune uvjeti zadani u ekskluzivnom ugovoru veće nego kada nema tih ugovora i organizacija zatraži usluge više agenata istovremeno (Klehe, 2012).

Prema Horton i Tamble (2015) na tržištu rada dolazi do ogromne količine podataka što dovodi do pojavljivanja internetskih stranica za zapošljavanje. Internetske stranice za zapošljavanje dovode poslodavce i potencijalne kandidate u kontakt. To je velik posao i na svijetu ima mnogo organizacija koje su se specijalizirale za taj posao. Kao npr. Monster u svijetu, ili Moj posao u Hrvatskoj.

4.2. Online regrutacija putem društvenih mreža

U ovom poglavlju je opisana metoda online regrutacije putem društvenih mreža. Ta je metoda veoma popularna u posljednje vrijeme i o toj metodi je mnogo pisano pa se ovdje navode pogled na tu temu od nekoliko autora. Također je opisan pojam društvenih mreža općenito.

Prema Mondy i Mondy (2014) mnoge organizacije ostavljaju novine i općenito tradicionalne načine oglašavanja za poslove te traže drugačije načine preko društvenih mreža. Korišteni pravilno, regrutacija preko društvenih mreža može doprinijeti svim fazama regrutacije. U biti, mnogi u ovlasti za zapošljavanje vjeruju da će društvene mreže i preporuke zaposlenika nadmašiti uobičajene načine za regrutiranje radne snage. Često kažu ako ne koristiš društvene mreže za regrutiranje, vaša konkurencija sigurno koristi. Regrutacija preko društvenih mreža se bazira na principu da su ljudi društvene životinje. Imaju puno prijatelja, tako im pošalješ ponudu za posao i one će cirkulirat među njihovim prijateljima. Ako tražiš posao, reci prijateljima i oni će možda pomoći.

Klumpher i Rosen (2014) govore da u posljednjih nekoliko godina dolazi do prave eksplozije korištenja društvenih mreža u svrhe online regrutacije. Umreživanje je jedno od najboljih načina regrutacije, i stranice poput Twittera, Facebooka, Linkedlna, Google +, You Tubea, i blogiranje su dostupni za upotrebljavanje regrutacije preko društvenih mreža (Mondy i Mondy, 2014).

Prema Jovandić (2014) upotreba interneta u suvremenom svijetu neizostavan je, ali u mnogim sektorima i neophodan dio svakodnevnog života, a pristup internetu većini je stanovnika planete dostupan na svakom mjestu i u svako vrijeme. Internet koriste sve grupacije stanovništva, bez obzira na starost, socijalni status, obrazovanje ili spol. Njegova namjena je

raznolika. Pojedincima služi kao sredstvo za zabavu, stjecanje novih znanja ili usavršavanje postojećih ili kao platforma za pokretanje posla. Značaj i raspon korištenja najznačajniji su kod mladih osoba čija je svakodnevnica vezana za internet.

Početci društvenih mreža se vežu za BBS (Bulletin Board System), koji je pušten u rad u veljači 1978. u Chicagu u Sjedinjenim Američkim Državama (prema njihovim tvrdnjama, tvorci sistema Ward Christensen i Randy Suess na početku rada na sistemu su bili direktno motivirani olujom u Chicagu u siječnju iste godine koja je prekinula gotovo kompletnu komunikaciju u gradu) (Jovandić, 2014). BBS je prva mreža u okviru koje su pomoću telefonskih linija razmjenjivane informacije. Putem BBS-a je poslana i prva fotografija. Pored toga su razvijeni i sustavi za razmjenu dokumenata i komunikaciju koji su preteče današnjih društvenih mreža. Nakon BBS-a su se pojavile mnoge manje društvene mreže, no nijedna nije doživjela uspjeh do pojave Friendstera koji je bio prva društvena mreža koja je imala preko milion korisnika diljem svijeta. Friendster je osnovan 2002., i bio je okidač za val osnivanja društvenih mreža koje su postigle veće uspjehe na čelu s Facebookom koji 2014. broji 900 milion korisnika (Jovandić, 2014).

Popularnost društvenih mreža je dovela do toga da one postanu ne samo mjesto zabave i komunikacije s prijateljima, već i sredstvo za efikasno predstavljanje pojedinca ili organizacije za ozbiljnu komunikaciju. Iako su u početku zamišljene kao mjesto razonode, zadržavši tu karakteristiku su postale i mjesto za ozbiljan rad (Jovandić, 2014).

> U današnje vrijeme korisnici društvenih mreža gube privatnost profila, osobito u slučaju Facebooka i Twittera, zbog objave eksplicitnog sadržaja vezanog uz korištenje nezakonitih sredstava, droge ili alkohola, objave neželjenih slika i video uradaka, diskriminacijske objave po vjerskoj ili rasnoj osnovi zbog čega poslodavac može otpustiti radnika, uslijed narušavanja ugleda organizaciji i čitavoj zajednici. (Hudoletnjak, 2015, p.1)

Kako je zapošljavanje jedna od ključnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa tako je izbor prikladnog osoblja od ključne važnosti za poslovanje organizacije u budućnosti. Korištenje interneta je postalo neizostavno za funkciju zapošljavanja, pa tako i sveprisutan način regrutacije i selekcije su postale društvene mreže. Neke organizacije su napravile i korak dalje, te su počele selekciju obavljati na osnovu videozapisa. U te se svrhe koristi Snapchat, aplikacija za mobitele nove generacije namijenjena za slanje fotografija, poruka i kratkih

videozapisa. Zapisi traju najduže 10 sekundi i isto su toliko dugo dostupni na mreži, nakon čega su obrisani sa Snapchat servera. Mnogi menadžeri ljudskih resursa pokazuju skepsu prema Snapchatu, ali on postaje sve popularniji i organizacije ga prihvaćaju kao novi kanal marketinga (Jovandić, 2014).

Kada uzmemo u obzir stavove menadžera ljudskih resursa i rezultate istraživanja, više nije pitanje da li organizacije koriste društvene mreže u svrhu regrutacije, već kako ih koriste. Pojavom društvenih mreža, te njihovim velikim uspjehom poslodavcima je omogućeno, više nego prije da brzo i lako dobiju informacije o kandidatima, a kandidati imaju daleko veće mogućnosti da pretražujući društvene mreže stupe u kontakt s poslodavcima i dođu do radnog mjesta (Jovandić, 2014).

U slijedećih nekoliko pasusa je opisana najprofesionalnija i specijalizirana web stranica za zapošljavanje LinkedIn.

> LinkedIn predstavlja prvu poslovnu društvenu mrežu kojoj je glavna misija umrežavanje poslodavaca u potrazi za potencijalnim zaposlenicima. Izrada profila na LinkedInu je besplatna kao i kod drugih društvenih mreža. Sama izrada je jednostavna i traje svega nekoliko minuta, a sve što se traži od vas kao korisnika je urediti profil kako bi bio prepoznat od strane potencijalnog poslodavca. LinkedIn treba razumjeti kao neku vrstu online CV-a, naravno težnja je da podaci budu relevantni i istiniti po svakom pitanju, radilo se o razini obrazovanja, poznavanju jezika ili mjestu prebivališta, i drugim vještinama koje posjedujemo. (Hudoletnjak, 2015, p.7)

> Strateška vizija LinkedIna je uspostavljanje kontakata i razvijanje poslovnih odnosa između stranki, nastojanje da se jednostavno stupi u vezu sa ljudima diljem svijeta, koji bi po svojim znanjima i vještinama koje posjeduju postali dio jednog poslovnog subjekta. LinkedInom se trenutno koristi preko 300 milijuna korisnika, više od polovine ima boravište izvan SAD-a. (Hudoletnjak, 2015, p.7)

4.3. Tehnologije u procesu online regrutacije

U ovom poglavlju je riječ o tehnologijama koje se koristi u online regrutacije. To su softver programi koji služe da bi se radilo što efektivnije i efikasnije s velikom količinom podataka i informacija koje se u ovom procesu.

U svom radu Bizer et al.(2005), proučavaju mogući utjecaj uvođenja semantičkih tehnologija na proces online regrutacije. Semantičke tehnologije bi se uvele u cilju automatizacije procesa pred selekcije, iz razlog jer je manualni proces pred selekcije dugotrajan, a samim time bi se i smanjili troškovi regrutacije. Semantičke tehnologije povećavaju transparentnost procesa online regrutacije (Bizer et al.2005). Također i Mochol et al. (2007) navode važnost primjene semantičkih tehnologija u procesu online regrutacije.

Bizer et al. (2005) navodi tehnologije potrebne za realizaciju portala koji se koriste semantičkom tehnologijom su:

- URI- uniform resource identifiers
- RDF- resource description framework
- OWL- web ontology language

Prema Bizer et al.(2005) semantičko povezivanje je tehnika koja kombinira označavanje pomoću kontroliranog vokabulara s pozadinskim znanjem o određenoj domeni aplikacije. Tehnologija semantičkog povezivanja se više oslanja na povezivanje kandidata i poslodavaca pomoću semantičkih sličnosti, a ne ključnih riječi. U Njemačkoj i Švedskoj se oglasi koji su napisani kontroliranim vokabularom nalaze u centralnoj bazi podataka od državnih javnih službi, te se nakon njih prosljeđuju komercijalni web portalima za traženje posla ili radnika. Prilikom publikacije oglasa važno je i pozadinsko znanje o domeni industrije za koju se oglas odnosi (Bizer et al.,2005).

Prema Faliagke et al.(2011) uslijed ekspanzije korištenja online regrutacije u drugoj polovici prvog desetljeća trećeg milenija dolazi do novih zahtjeva od informacijskih tehnologija. Dolazi do opterećenja odjela za ljudske resurse u organizacijama, preveliki broj zaprimljenih aplikacija. Tada dolazi do mnogih rješenja tog problema od kojih se ističe pristup „rudarenja“ podatcima da bi se dobilo povezivanje zaprimljenih aplikacija s slobodnim radnim mjestima. Do tada postojeće tehnologije su također imale problema sa čitanjem formata životopisa koji bi organizacije zaprimile (Faliagke et al.,2011).

Najveći problem kod zaprimanja aplikacija je određivanje osobnosti kandidata iz zaprimljene aplikacije. Koji je do tada bio zanemaren u postojećim tehnologijama online regrutacije. No, tada nove tehnologije koje se uvode iz zaprimljenih životopisa dolazi do toga da iz načina pisanja kandidata se mogu odrediti karakteristike njihove osobnosti. Sistem radi na tome da raspoznaje, kako, korištenje pozitivnih, tako i negativnih riječi u životopisu. Uradivši to radi procjenu kandidatove osobnosti, te tog kandidata povezuje s prikladnim radnim mjestom, ili ga odbacuje kao potencijalnog zaposlenika. Također radi i rangiranje kandidata što omogućuje organizacije selekciju najprikladnijih za određeno radno mjesto (Faliagke et al.,2011).

Također dolazi i do novih tehnologija koje postaju sastavni dio odjela ljudskih resursa organizacije koje povlače podatke s Internet stranica za zapošljavanje poput društvenih mreža za zapošljavanje kao što je LinkedIn i povezuju prikladne kandidate sa slobodnim radnim mjestima u organizaciji. Program radi i evaluaciju i predodređivanje potencijalnih kandidata (Faliagke et al.,2012).

4.4. Psihoanaliza u procesu online regrutacije

U ovome poglavlju se govori o psihoanalizi u procesu zapošljavanja koja najviše do izražaja dolazi u procesu regrutacije, pa tako i u sada suvremenom načinu regrutacije, online regrutaciji, pa i u jednoj od njenih metoda, regrutaciji putem društvenih mreža. Pa tako u ovom poglavlju ima riječi o svim tim varijacijama psihoanalize, a i autor ovog rada je dao neke primjere i stajališta općenito o psihoanalizi u procesu zapošljavanja.

Prema Kluemper et al. (2012), znanstvenici su apelirali na oprez prilikom zapošljavanja putem društvenih mreža iz razloga jer taj način zapošljavanja nije pomno preispitan. Potreba za proučavanjem tog načina, ili tog puta zapošljavanja je naglo narasla zbog njegove naglo rastuće korisnosti. Zapošljavanje putem društvenih mreža je postalo četvrti najkorišteniji načina zapošljavanja, preteklo je e-mail. Karakteristike osobnosti mogu ukazivati na način ponašanja u organizacijskom kontekstu. Informacije koje se odnose na karakteristike kandidata mogu se prikupiti formalno ili neformalno unutar ili izvan organizacije (Kluemper et al., 2012).

Prema Kluemper et al. (2012) pojedinci biraju i usklađuju njihovu društvenu okolinu da bi uskladili i pojačali njihovu dispoziciju putem izražavanja/obilježavanja identiteta i ostatka ponašanja/obrazaca ponašanja.

Izražavanje/obilježavanje identiteta se sastoji od primjetnog ponašanja kojim pojedinac ili osnažuje vlastite preferencije ili prikazuje vlastiti identitet drugima. Izražavanje identiteta može biti i integrirajući čin, označavanje omiljenih knjiga, filmova, glazbe može biti pokrenuto karakteristikama osobnosti.

Izražavanje/obilježavanje ostatka/obrazac ponašanja obilježava ili ukazuje na karakteristike osobnosti pojedinca, svi postovi, fotografije, razgovori s drugim korisnicima društvenih mreža pružaju informacije o karakteristikama osobnosti tog pojedinca.

Kluemper et al. (2012) , u svom radu proučava kako iz profila na društvenim mrežama odrediti slijedećih pet karakteristika osobnosti: neurotičnost, prilagođavanje novoj sredini, otvorenost za iskustvo, suradnja, savjesnost. Studija pokazuje da karakteristike osobnosti mogu bit ugrađene u profile pojedinaca na društvenim mrežama. Postavljene su teze da individua može na svom profilu na društvenim mrežama, putem izražavanja identiteta i obrazaca ponašanja otkriti karakteristike svoje osobnosti. Stupanj samodiscipline, postovi, su subjektivne informacije za procjenu karaktera; dok je broj prijatelja više objektivna informacija. Putem pregleda profila na društvenim mrežama moguće je doći do informacija koje nije moguće pitati na intervju zbog pravnih implikacija, poput bračnog statusa, seksualne orijentacije, religijskih uvjerenja… Etičnost i legalnost pretraživanja društvenih mreža postala je jedan od novih problema odjela ljudskih resursa.

Cole et al. (2003) pišu o upoznavanju kandidatova karaktera putem analize životopisa. No oni u tom radu navode kako je teško procijeniti karakter kandidata iz životopisa, i navode druge autore koji se s tim slažu. Navode još kako je to neistraženo područje. Postoji i opaska da može doći do stjecanja krivog mišljenja u slučaju da je životopis kandidatu ili kandidatkinji napisao netko drugi, a i sada postoje standardi i obrasci pisanja životopisa, ali i to ovisi, kako o zanimanju, tako i o poziciji za koju je životopis napisan.

Uglavnom, važno je obaviti psihoanalizu prije zapošljavanja. Letzrin et al. (2017) su opisali model realistične preciznosti. Model realistične preciznost služi da bi se realno i precizno odredio osobnost čovjeka, kandidata. RAM je model koji u procesu od četiri faze koje su neophodne da bi se ostvarila precizna analiza karaktera. Prvo osoba koja se analizira mora dostaviti informacije za obavljanje analize, tada osoba koja analizira mora izdvojiti korisne informacije za analizu, pa ih iskoristiti, obraditi, a nakon toga završiti analizu, imati gotovu analizu osobnosti analizirane osobe. Na kraju i količina informacija i svojstava analizirana

osobe dovode do toga da li je analiza više ili manje precizna. RAM model ima potencijal otkriti karakteristike kao što su osobne i moralne vrijednosti, emocije, empatiju, te kakve međuljudske odnose ima analizirana osoba.

4.5. Diskriminacija u procesu online regrutacije

Diskriminacija općenito je bolest našeg društva. Koliko god se vlasti, ponajprije zapadnih zemalja trudile da je suzbiju, one to ne uspijevaju.

Istraživanja su provedena u mnogim zemljama na ovu temu, no u ovom radu se piše o metodama online regrutacije, pa će se pisati o diskriminaciji na tom području. U ovom radu će se navesti nekoliko primjera. Navesti će se gdje su provedene i kako su provedene, te će se još navesti neki njihovi rezultati. U kontekstu online regrutacije. Navesti će se primjeri iz Nizozemske, Švedske i SAD-a.

Ova istraživanja su provedena tako da bi autori radova, proveli ankete gdje bi poslali fiktivne prijave za posao, putem Interneta, jedne s imenima domicilnog stanovništva i sadržajno približno iste s imenima doseljenika. Približno iste kvalifikacije, obrazovanje, radno iskustvo, znanje, vještine, pa čak i ista susjedstva i približno ista dob (Bloomaert et al., 2014; Bursell, 2007).

Autori u Nizozemskoj Bloomaert et al. (2014) su poslali 636 fiktivnih životopisa na dva Internet portala za zapošljavanje. Oni su na jednim životopisima koristili imena nizozemskog podrijetla, a na drugima imena arapskog podrijetla. Istraživali su diskriminaciju arapske manjine u Nizozemskoj u procesu online regrutacije. Dvije faze online regrutacije su ispitali. Prvo su ispitali pregledavanja životopisa, a zatim fazu pozivanja na razgovor za posao. Prilikom sastavljanja fiktivnih životopisa su se koristili i ženskim i muškim imenima, i istraživanje su proveli u tri različita profesionalne razine, pet sektora, deset regija; i proveli su ga u dva vala. Rezultati pružaju jake dokaze u prvoj fazi regrutacije. Rezultati s imenima arapskog podrijetla su puno rjeđe traženi unatoč edukaciji, obrazovanju, spolu, dobi, sektoru na obje stranice i oba vala. U drugoj fazi istraživanja (kada su životopisi pregledani i slijedi poziv na razgovor za posao) je vidljivo manje dokaza o postojanju diskriminacije (Bloomaert et al., 2014). Zaključno, nakon obje dvije faze vidljiva je etnička diskriminacija; prijave s nizozemskim imenima su dobile 60% više pozitivnih reakcija od prijava s arapskim imenima. Zaključili su da su etnička razlike u rezultatima procesa regrutacije znatne i rastuće već u prvoj fazi procesa regrutacije. Što znači da poslodavci niti ne pogledaju životopise s arapskim

imenima. Konačno, diskriminacija se pokazala većom u drugom valu kada je potražnja za radnom snagom bila manja (Bloomaert et al., 2014). Dakle iz toga se može vidjeti da se poslodavci u startu odlučuju hoće li, ili neće odbiti kandidata zbog njegova imena, arapskog u ovom slučaju.

Bursell (2007) je proveo istraživanje o diskriminaciji u Švedskoj. Istraživanje pruža dokaze o opsežnoj etničkoj diskriminaciji na švedskom tržištu rada. Izvršeno je istraživanje da bi se ustanovio stupanj i količina diskriminacije poslodavaca u Švedskoj. Na ponuđena radna mjesta su slani životopisi s švedskim imenima i imenima useljenika, stranim imenima. Stupanj diskriminacije je mjeren po broju poziva nakon primljenih životopisa. Istraživanje je pokazalo da diskriminacija postoji u svim zanimanjima koja su testirana, nad kojima je izvršeno istraživanje, ali da postoji razina u stupnju diskriminacije ovisno o zanimanju.

Švedska je specifična po tome što su nakon drugog svjetskog rata slijedila mnoga useljavanja. Prvo odmah nakon, a zatim prilikom većeg ekonomskog napretka. Trenutno su više od milion stanovnika Švedske stranci, od sveukupno 9 miliona stanovnika (Bursell, 2007). Tako da ima relativno mnogo useljenika. Prema Rydgren (2004) postojanje diskriminacija na švedskom tržištu rada objašnjava jaz nezaposlenosti u Švedskoj između domicilnog stanovništva i useljenika. No prema Bursell (2007) diskriminaciju na švedskom tržištu rada je teško dokazati iz više razloga. Glavni razlozi su ti što se ne može dokazati da je nezaposlenost useljenika posljedica diskriminacije, već slabe konkurentnosti useljenika na tržištu rada. To implicira da je razlog nezaposlenosti useljenika taj što su manje kvalitetna radna snaga. Razlog tomu je što nisu provedena istraživanja na terenu. Studija Bursell (2007) je jedna od prvih koja se bavi etničkom diskriminacijom na švedskom tržištu rada. Ova studija je terenski eksperiment. Radi se o *testu dopisivanja*, slično kao i u nizozemskoj studiji ranije spomenutoj. Dakle, autori su slali fiktivne životopise na otvorene natječaje za posao, u jednima su se koristili švedskim imenima, a u drugima imenima useljenika, te su na temelju povratnih informacija, odgovora, dobili rezultate o stupnju diskriminacije na švedskom tržištu rada.

Studija ovog rada se sastoji od 1776 fiktivnih životopisa poslanih na natječaje za 15 različitih tipova zanimanja. Odabrana zanimanja su odabrana s pažnjom, s ciljem, da bi se studija sastojala od zanimanja koja čine reprezentativnu sliku švedskog tržišta rada. Natječaji uključuju i radna mjesta tipično muška i tipično ženska, i ona gdje mogu raditi i muškarci i žene, i izbor zanimanja je mješovit, težilo se tomu da studija prikaže reprezentativno švedsko tržište rada. Također se pazilo da fiktivni kandidati imaju kvalifikacije, edukaciju, iskustvo

itd. tipično za radno mjesto za koje se šalje fiktivna aplikacija. To vrijedi i za fiktivne životopise, i domicilnog i useljeničkog stanovništva (Bursell, 2007). U ovoj studiji su se koristila imena afričkih i muslimanskih korijena koje predstavljaju useljeničko stanovništvo iz razloga što useljenici iz tih dijelova svijet predstavljaju tipičnu useljeničku populaciju u Švedskoj. Također pazilo se da se ne vidi da li je kandidat rođen/a u zemlji podrijetla ili je samo korijenima iz tih zemalja. Fiktivni kandidati u provedenoj studiji su imali završene srednje škole u Švedskoj, tako da se iz prijava može samo znati da fiktivni kandidat/inja žive u Švedskoj iz tog perioda života, mjesta rođenja nisu navedena u životopisima. Koristila su se i muška i ženska imena, a imena koja mogu biti i muška i ženska su se izbjegavala. To implicira da se nije mogla provesti studija o spolnoj diskriminaciji prilikom regrutacije. Na natječaje su slane po 4 aplikacije, dvije ženske od koji je jedna useljeničkog, a jedna domicilnog imena, i po dvije muške, od kojih je jedna useljeničkog, a jedna domicilnog imena. Socijalni status je isto bio testiran, dajući nekim kandidatima i kandidatkinjama adrese u četvrtima nižeg imovinskog stanja, a nekima u elitnim četvrtima. Adrese su odabrane nasumično i pazilo se da nitko od kandidata/inja ne žive na istoj adresi (Bursell, 2007).

Istraživanje je provedeno na najvećem portalu za zapošljavanje u Švedskoj. Zanimljivo je da se stupanja diskriminacije pokazao manjim u slučaju „manje“ kvalitetnih životopisa, a većim kod više kvalitetnih životopisa (Bursell, 2007). To implicira da su poslodavci spremni zaposliti useljenika i useljenicu na „šljakerskim“ i niže plaćenim poslovima, dok kod više plaćenih i „uglednijih“ poslova nisu.

Uglavnom, rezultati ove studije pokazuju da je stopa diskriminacije u Švedskoj visoka. Pokazala je stopu od 40,3% diskriminacije. Pokazala da tamo gdje domicilni kandidati moraju obaviti desetak prijava da bi dobili povratni poziv, kontakt, a useljeničko stanovništvo obaviti 21 prijavu da bi ih se kontaktiralo, za razne i iste poslove vrijedi u oba slučaja (Bursell, 2007).

Specifična je diskriminacija u SAD-u. Prema Delarosa (2015), tamo je bilo slučajeva gdje su od kandidata/inja tražili lozinke za profile na društvenim mrežama, o Facebook-u se radi, i to u procesu regrutacije i zapošljavanja u javnim službama. Iz tog razloga je u nekim Američkim državama došlo do donošenja zakona koji bi zaštitili kandidate, zakona koji navode da poslodavci ne smiju tražiti lozinke od profila na društvenim mrežama kandidata, i da kandidati nisu obvezni dati lozinke od svojih profila na društvenim mrežama na razgovorima za posao.

U SAD-u su Bertrand i Mullainathan (2018) ustanovili su da kandidati s tipično Afroameričkim imenima od kandidata s tipičnim imenima bijele rase imali 50% manje uzvraćenih poziva za razgovor za posao.

Kmec (2015) je uočila u svom istraživanju da postoji značajna spolna diskriminacija u SAD-u. Radi se o istraživanju gdje je proučavala kako se žene ne primaju na tradicionalno muške poslove, ne iz razloga jer one to nisu u mogućnosti odraditi, već se radi o spolnoj diskriminaciji ili kako to u SAD-u zovu, spolnoj segregaciji. U svom radu Kmec (2015) prvo navodi primjere i rezultate istraživanja drugih autora na temu spolne diskriminacije. Kmec (2015) kao primjer navodi istraživanje od Skuratowich i Hunter (2004) koji su istražili banku u kojoj se kao visoko pozicionirani menadžeri zapošljavaju muškarci, a žene kao radnice na šalterima s nižim plaćama i malim, gotovo nikakvim ovlastima. U fazi dodjeljivanja radnih mjesta prijavljenim kandidatkinjama i kandidatima u toj banci su se koristili fotografijama prijavljenih za posao. U ovom primjeru je zanimljivo što je to istraživanje nije provedeno davno, već u ovom tisućljeću i radi se o zanimanjima gdje i muškarci i žene mogu raditi oba posla. Prema Stemberg (1992) kako navodi Kmec (2015) banke nisu iznimka već je to praksa u mnogim organizacijama i institucijama.

Kmec (2015) navodi neke od prakse koje, kada bi se uvele, mogu uvelike smanjiti spolnu diskriminaciju:

- dopuštanje ili zabranjivanje poslodavcu znanje o spolu kandidata/inje
- utječući na opseg koji poslodavac može koristiti spol kandidata/inje kao tihi izvor informacija o njenom ili njegovim uspjehu na radu i ponašanju
- ograničavajući ili dozvoljavajuće favoriziranje i diskreciju poslodavcu prilikom zapošljavanja
- kreirajući ili rastavljajući barijere zapošljavanju, uključujući znanje o otvorenim radnim mjestima za kandidate/inje određenog spola.

4.6. Zapošljavanje osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama

U ovom poglavlju će se napisati nešto o zapošljavanju osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama. Razlog pisanja ovog poglavlja je taj da nakon što čitatelj pročita poglavlja o regrutaciji, o raznim metodama, i putem profesionalnih stranica, i društvenih mreža, itd., da se malo svi mi prizemljimo i pročitamo malo o onima kojima je teže doći do radnog mjesta. Da se razumije, autor ovog teksta samo piše kako je osobama s invaliditetom i intelektualnim

poteškoćama teže fizički odraditi poslove nego osobama bez invaliditeta i intelektualnim poteškoćama. Nikako da osobe s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama ne mogu postići kvalitetu života jednaku, pa i veću od osoba bez invaliditeta i intelektualnih poteškoća.

Dalje u ovom poglavlju će se opisati dva provedena istraživanja, prvo od Kiš-Glavaš (2009) na temu zapošljavanja osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama u Hrvatskoj i drugo de Lima (2016) na temu online regrutacije osoba s poteškoćama u Brazilu.

Istraživanje od Kiš-Glavaš (2009) je provedeno na uzorku od 85 nezaposlenih osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama u četiri regije u Hrvatskoj. Cilj tog rada je bio utvrditi samoprocjenu stabilnosti njihovih profesionalnih kompetencija, razini poduzetih aktivnosti i percipiranih prepreka prilikom traženja zaposlenja, kao i samoprocjenu radnih i životnih vrijednosti.

Istraživanje je provedeno na osobama do 40 godina starosti, kod kojih postoji realna šansa za zapošljavanje. Zastupljen je jednak broj muških i ženskih ispitanika. Među ispitanicima 86% osoba ima jednostruki, a 14% višestruki invaliditet (istovremeno postojanje dvaju ili više oštećenja). „Dužina nezaposlenosti kod 22% ispitanika je manje od jedne godine, a kod 52% preko 5 godina, dok 47% ispitanika nije nikada bilo zaposleno, a samo 16,5% ispitanika ima više od 5 godina radnog iskustva. Svi su kao osobe s invaliditetom evidentirani prije petnaeste godine života (tzv. kategorizirana omladina).“ „Rezultati ukazuju da što su osobe s intelektualnim teškoćama duže nezaposlene to se manje javljaju na natječaje za posao (čini se da postupno gube vjeru u mogućnost svoga zapošljavanja), ali i da se istovremeno više informiraju o postojanju slobodnih radnih mjesta putem medija, u odnosu na osobe čija je dužina nezaposlenosti kraća.“ „Čini se da je osobama s intelektualnim teškoćama, što su nezadovoljnije svojim statusom nezaposlene osobe, važnije da imaju osiguran pristup radnom mjestu bez prepreka i manje im je stalo da na poslu realiziraju visoku plaću. Ovakvi rezultati vjerojatno proizlaze iz njihovih negativnih iskustava (neprilagođenost radnih zadataka i očekivanja socijalne okoline) i ukazuju na činjenicu da bi osobe s intelektualnim teškoćama, posebice one izrazito nezadovoljne svojom nezaposlenošću, prihvatile bilo kakav posao.“ „Rezultati ovog istraživanja pokazuju da se duže nezaposlene osobe s intelektualnim teškoćama manje javljaju na natječaje za posao u odnosu na one čija je nezaposlenost kraća, ali da se više informiraju o slobodnim radnim mjestima te da su spremnije dodatno se obrazovati/osposobljavati s ciljem povećanja vlastite zapošljivosti, čak i pod uvjetom da sami plate dodatno obrazovanje/ osposobljavanje.“

Ovdje su izvučena četiri citata iz rada Kiš-Glavaš (2009) da bi se okvirno pokazalo zadovoljstvo s mogućnošću zapošljavanja osoba s invaliditetom i intelektualnim poteškoćama. Uglavnom, to su osobe koje su voljne i raditi i obrazovati se, ali vidi se i nezadovoljstvo i gubljenje vjere u mogućnost zapošljavanja, što je problem na kojem se mora raditi.

Drugo istraživanje, de Lima (2016) se bavi online regrutacijom osoba s poteškoćama u Brazilu. Zaključak tog istraživanja je taj da stranice koje se bave zapošljavanjem imaju greške i ometanja u pristupu i korištenju. Velik broj životopisa na web stranicama za zapošljavanje indicira da te stranice uspijevaju privući i poslodavce koji okače na njima oglase za slobodna radna mjesta, i kandidate koji postavljaju svoje životopise; no te stranice imaju problema sa kandidatima/inja-ma koji/je imaju posebne potrebe u organizacijama, kao pristupne rampe, dizala itd. Prema de Lima (2016) te stranice bi morale imati obiteljski pristup s web iskustvima osoba s raznim poteškoćama koje traže posao.

4.7. Izazovi online regrutacije

Prema Lang et al. (2011) iako online regrutacija je došla do svoje zrelosti, još uvijek postoje izazovi za poboljšanje tih metoda. U svojoj ranoj fazi online regrutacija se susretala s izazovima više tehničke prirode, dok se sada susreće s izazovima koji su više prirode odnosa s „klijentima“, potencijalnim zaposlenicima, kandidatima za posao. Sada je u fazi „finog“ uređivanja i formiranja. Izazovi online regrutacije su sada: korisnički prijateljski sustavi za online regrutaciju, ograničena standardizacija iz razloga specifičnosti pojedinih zemalja, identifikacija prikladnih kriterija evaluacije, ograničenje efektivnosti IT baziranim metodama odabira osoblja, ograničenje kontrola sadržaja prilikom oglašavanja slobodnih radnih mjesta, ograničenje pružanja specifičnih informacija o organizaciji i radnom mjestu, procesuiranje raznih formata softver podatka, identifikacija prikladnih kandidata, neovlašteno korištenje sadržaja online testova, izbor prikladnih portala za zapošljavanje, utrošak i uloženi rad u projekte online regrutacije, niska kvaliteta kandidata, sigurnost kandidatovih podataka, opis kandidata u procesima online procjenama, isključivanje potencijalnih kandidata.

Izazovi metoda regrutacije su također razlikovati sigurne i legitimne poruke elektroničnom poštom od spamova i lažnih dezinformacija na internetu.[1]

Isključenje potencijanih kandidata:

Prvi izazov organizacije povezan s online regrutacijom je nenamjerno isključivanje ljudi koji nisu u mogućnosti koristiti Internet u svrhu potrage za poslom. Kao posljedica toga organizacija možda neće dobiti najbolje moguće kandidate, iz razloga jer oni možda ne koriste Internet. Na primjer, ako su osobi važni društveni odnosi, ona je društvena osoba, tada ona neće koristiti Internet u svrhu traženja posla u stupnju kao i drugi. Oni preferiraju direktan odnos i osobnu interakciju sa organizacijom. Još jedan razlog što se ne mogu prijaviti na oglas za posao putem online regrutacije je taj što možda nemaju pristup internetu. Kao posljedica toga prijava putem interneta se ne može dostaviti i ne može ući u procjenu pristiglih prijava putem interneta (Lang et al., 2011).

Dalje, nekoliko istraživačkih radova se fokusiralo na istraživanje faktora koji utječu na nedostupnost interneta. Glavni razlozi su dob, imovinsko stanje i profesionalni tragači za poslom (Lang et al., 2011).

Sigurnost podataka kandidata:

Sigurnost podataka je drugi najvažniji izazov online regrutacije prema analiziranoj literaturi. Aplikacije koje su prenošene internetom sadrže visoko osjetljive osobne podatke i organizacije moraju osigurati sigurnost svih zaprimljenih aplikacija. Koristeći portale za posao organizacije moraju osigurati mehanizme visoke sigurnosti da bi zaštitile podatke kandidata. Manjak sigurnosti podataka internetskih portala za zapošljavanje i organizacijskih web stranica opisuje kompetitivnu prednost, jer ukradni podatci mogu biti uvredljivi i dovesti do situacija da kandidati ne iznose osobne podatke u budućnosti. Još je i sigurnost podataka važna u procjeni u kontekstu online regrutacije. Rezultati online procjene moraju bit tretirani povjerljivo i nikakva treća strana ne smije imati pristup tim podatcima (Lang et al., 2011).

Obmana kandidata u proceduri procjene online regrutacije:

Procedure online procjene kao i online simulacija i online testova imaju mnogo prednosti, ali ove metode uključuju mnogo izazova koji su prepoznati od strane analize naše literature.

[1] Koo, M., & Skinner, H. (2005). Challenges of internet recruitment: a case study with disappointing results. Journal of Medical Internet Research, 7(1).

Dalje, kako nije nužno da se kandidati moraju osobno pojaviti organizacije moraju osigurati da kandidati samostalno sudjeluju u proceduri online procjene. Teoretski kandidat može zamijenjen od strane treće osobe da bi postigao bolje rezultate. Nadalje, kandidati mogu izvesti pristup testnim pitanjima prije nego što test započne. Posljedično tomu, valjanost i usporedivost rezultata je upitna i usporedba je nemoguća (Lang et al., 2011).

Napori i trošak projekata online regurtacije:

Objavljivanje oglasa za posao na portalima za zapošljavanje ili razvoja i implementacije vlastitih web portala organizacije moraju snositi troškove i uložiti napore u razvoj projekata. Posebno implementacija vlastitih web portala je vremenski intenzivna i skupa, zato što stručnjaci za informacijske tehnologije nužno moraju dizajnirati web portal i poštivati organizacijske posebnosti. Laumer, von Stetten and Eckhard (2009) prema Lang et al. (2011) tvrde da to vrijedi i za metode online procjene. Razlog tomu je što ovi sistemi moraju biti implementirani na vlastitim organizacijskim web stranicama, susresti specifične organizacijske potrebe i zahtijevaju mnogo resursa. Posljedično tomu projekti online regrutacije moraju biti upravljani kao projekti informacijske tehnologije unutar predviđenih troškova i vremenskih ciljeva projekta koji ostaje jedan od najvažnijih izazova dok se implementira online reguracija (Lang et al., 2011).

Loše kvalifikacije kandidata:

Još jedan izazov za organizacije je identificirati u analizi literature loše kvalifikacije kandidata, koje mogu biti promatrane na Internet portalima za posao. Često, vještine kandidate se ne podudaraju s profilima za posao. Ovo je, uspoređujući s drugim metodama online regrutacije, izraženo kod portala za posao. Organizacije moraju implementirati mjere s kojima će, s jedne strane, povećati broj kvalificiranih prijava, kao što je ranije diskutirano, a s druge strane, s povećenim brojem prijava generalno, povećava se broj nekvalificiranih kandidata (Lang et al., 2011).

Izbor prikladnih Internet portala za posao:

Kada se organizacije odluče za korištenje web portala za posao, slijedeći je korak odlučiti se za prikladni web portal za posao. Stoga je važno za organizaciju razmotriti odnos broja kandidata i broja ponuda za posao na portalima za posao i da je ovaj odnos u ravnoteži. Nadalje, portali za zapošljavanje bi morali biti dobro poznati i uvelike korišteni od strane

kandidat kakve organizacija traži, da bi mogla dobro reagirati i regrutirati kvalitetno osoblje. Finalno, sigurnost podataka je već ranije diskutirana tema koja bi trebala biti razmotrena od strane organizacije prilikom odabira web portala za zapošljavanje (Lang et al., 2011).

Neovlašteno korištenje materijala s online testova:

Kada organizacija dozvoli kandidatima pristup online testu, organizacija više ne može zaštititi nedopušteno korištenje tih materijala. Nadalje će se razmotriti dva načina nedopuštenog korištenja takvih materijala. Prvo, kandidat nakon što ispuni test, može njegov sadažaj nadalje proslijediti drugom kandidatu. Ovdje bi rezultati ovih dvaju kandidata bili ograničeni i ne bi odražavali njihove realne vještine. Drugo, druge organizacije bi mogle pristupiti sadržaju takvih testova i integrirati aspekte u njihove procedure testova (Lang et al., 2011).

Identifikacija prikladnih kandidata:

Već je opisano kako organizacija mora upravljati prijavama i kako iskoristiti online regrutaciju. Kao posljedica odjel ljudskih resursa mora pregledati stotine prijava i odabrati prikladne kandidate za posao. Implementiranje efektivnih i efikasnih pristupa za identificiranje prikladnih kandidata ostaje važan izazov u korištenju online regrutacije (Lang et al., 2011).

Obrađivanje raznih formata podataka:

Kandidati mogu poslati svoje prijave u raznim formatima. Dalje, organizacije bi morale implementirati IT sisteme koji mogu pročitati i obraditi ove formate (Lang et al., 2011).

Ograničena mogućnost pružanja organizacijski i poslovno specifičnih informacija:

Oglašavajući ponude za posao na vlastitim web stranicama, esencijalno je pružiti različite informacije o organizaciji, da bi se pozicije mogle popuniti i vještine uključiti. Ipak, ako su natječaji za radno mjesto objavljeni na više web portala za posao, organizacije moraju platiti provizije operatorima, ovisno o potrebnom prostoru. Posljedično tomu organizacija može pružiti mnogo podatak na web portalima za zapošljavanje kombinirano s visokim troškovima ili ići drugim putem (Lang et al., 2011).

Ograničena kontrola sadržaja na online portalima za zapošljavanje:

Još jedan izazov povezan s online regrutacijom, posebno s online portalima za zapošljavanje je ograničena kontrola sadržaja koja će biti objavljena na Internet portalima za zapošljavanje.

Kako korisnik ovih portala ima kontrolu samo vlastitog sadržaja što je objavio, ali ne nad dodatnim sadržajima objavljenim na ovim portalima. Posebno s uvođenjem društvenih medija i korištenjem generiranog sadržaja ovaj izazov postaje sve više i više važan (Lang et al., 2011).

Ograničena efektivnost metoda baziranima na informacijskim tehnologijama, za odabir osoblja:

Kako organizacija pokušava koristiti informacijske tehnologije za odabir osoblja potrebno je napomenuti da su neke metode jedva ograničeno prikladne. Na primjer, intervjui vođeni preko interneta imaju ograničenu efektivnost u usporedbi s intervjuom uživo, zato što poslodavac ne može steći cijelu sliku potencijalnih kandidata i njihovih vještina. Osim toga, neusavršeni alati za pretragu i filtriranje su u mogućnosti odabrati prikladne kandidate. Weitzel et al. (2009) prema Lang et al. (2011), su diskutirali kako online regrutacija nije metoda ekskluzivno bazirana na informacijskim tehnologijama, nego kombinacija online i offline metoda da bi se privuklo, odabralo i zaposlilo prikladne kandidate (Lang et al., 2011).

Identificiranje prikladnih kriterija evaluacije:

Nadalje, da bi se evaluirali kandidati i njihove vještine, kriteriji evaluacije su esencijalni za odjel ljudskih resursa da odabere dobro kvalificirane ljude. Iz tog razloga kriteriji selekcije moraju biti definirani od strane organizacije ako je potrebno modeliranje unutar IT baziranim sistemima selekcije. Unatoč tomu, nakon obavljanja postojeće IT bazirane evaluacije velik broj prikladnih kandidata bi morao ostati i odjel ljudskih resursa mora odabrati najbolje kandidate (Lang et al., 2011).

Ograničeni standardi zbog specifičnih razlika među zemljama:

Kao posljedica globalizacije organizacije regrutiraju ljude u različitim zemljama i iz tog razloga standardizirani IT baziranih sistemi bi bili potrebni, ali proces aplikacije može varirati od jedne do druge zemlje, kako sve imaju različite pravne zahtjeve za potrebe regrutacije. Posljedično takve razlike predstavljaju izazove za uvođenje i korištenje standardiziranih i transnacionalnih sistema online regrutacije (Lang et al., 2011).

Korisničko prijateljski izgled sistema online regrutacije:

Bartram (2000) prema Lang et al. (2011), kaže da operativni zadaci u kontekstu odjela ljudskih resursa će biti isključeni, sve više u više decentralizirani i od tuda je svaka poslovna

organizacija odgovorna za regrutaciju i selekciju pojedinačno. Od tuda, nekoliko osoba mora rukovati online regrutacijskim sistemom, ali bez posebne edukacije za takve sistema. Dalje, organizacije bi trebale razviti sisteme online regrutacije kojim mogu rukovati vlastiti zaposlenici. Nadalje, sistemi online regrutacije će biti posjećivani od strane mnogo kandidata gdje bi sistemi trebali također biti okarakterizirani kao visoko korisničko prijateljski za korisničko osoblje da pruži prvi dobar dojam. Bartram (2000) prema Lang et al. (2011), kaže da 74% svih ispitanih kandidata su imali problema s korištenjem aplikacijskih portala zbog loše i slabe korisnosti.

4.8. Opis nekih web stranica kao primjer online regrutacije

U slijedećem tekstu su neki primjera web stranica koje se bave online regrutacijom. Dm, organizacija koja zapošljava radnike putem vlastitih web stranica, moj posao, web stranica koja se profesionalno bavi online regrutacijom i HZZZ, Hrvatski zavod za zapošljavanje, stranica javne uprave koja služi za zapošljavanje nezaposlenih u RH. Web stranice su opisane služeći se njihovim stranicama.

4.8.1.DM[2]

Tvrtka DM-drogerie markt d.o.o. iz Zagreba dio je jednog od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Prva dm prodavaonica otvorena je 1973. godine u Njemačkoj, i od tada se proširila na 13 europskih zemalja s više od 3.464 prodavaonice i 59.046 zaposlenih. U Hrvatskoj su otvorili prvu prodavaonicu 1996. godine u Zagrebu, a danas je sa 157 prodavaonica zastupljen u cijeloj Hrvatskoj, u kojima je zaposleno 1.400 djelatnika. Takav rast i uspješno poslovanje tvrtke ostvareno je u velikoj mjeri i ispravnom politikom zapošljavanja i uvjetima koje tvrtka nudi svojim zaposlenicima.

Na web stranici www.dm-drogeriemarkt.hr tvrtka, osim upoznavanja sa samom tvrtkom, poseban naglasak stavlja na odnos prema zaposlenicima i njihovim uvjetima rada. Pritom naglašavaju da je tvrtka onoliko uspješna, koliko su uspješni ljudi koji je čine. Za održavanje visokih standarda u pogledu kvalitete navode da iz tog razloga veliku važnost pridaju kvalitetnom odabiru novih djelatnika te njihovom neprekidnom školovanju i usavršavanju.

[2] https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/posao_u_dm-u/

Njihova filozofija se temelji na tome da omoguće svi djelatnicima međusobno učenje jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca kako bi ostvarili preduvjete za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.

Da i u praksi provode navedeno, potvrđuje to što je tvrtka šest puta proglašena za najboljeg poslodavca u kategoriji velikih tvrtki. Za svoj rad djelatnici su dobro financijski motivirani, s prosječnom mjesečnom plaćom od 9.000,00 kuna neto, te nagradama u vidu 13. i 14. plaće.

Pored svega navedenog, na navedenoj Internet stranici tvrtka ima otvorene natječaje za zapošljavanje, na kojima privlače potencijalne nove djelatnike slijedećim navodom: „Mi smo najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj, a Vi ste najpoželjniji djelatnik za nas. Ako vjerujete da postoje tvrtke u kojim se vrijednost svakog čovjeka, neovisno o njegovoj funkciji ili položaju, bezrezervno prihvaćaju, ako vjerujete da postoji tvrtka koja svoj uspjeh mjeri prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima i u kojoj se djelatnici međusobno ophode jedni prema drugima s punim poštovanjem, onda ste na pravom mjestu“- kraj citata.

Na stranicama objašnjavaju kandidatima za posao te navode da se potpuna prijava za posao sastoji od molbe (motivacijsko pismo), životopis, te navode da molbom probudite interes poslodavca koji treba steći dojam da ste upravo vi prava osoba za njihov tim.

Od kandidata tvrtka očekuje: određeni stupanj stručne spreme za pojedino radno mjesto, odgovornost i savjesnost u radu, povjerljivost, samoinicijativnost i samostalnost u radu, spremnost na daljnje učenje.

Vidljivo je da se kao jedan od uvjeta ne stavlja iskustvo, već je očito da tvrtka preferira mlađe kadrove koje će sa svojom filozofijom odnosa prema djelatnicima iste osposobiti za rad sukladno svojim standardima.

4.8.2. Moj posao[3]

Internet stranica moj-posao.net poslodavci oglašavaju slobodna radna mjesta, opis poslova i uvjete koje potencijalni kandidat treba imati, npr.: stručna sprema, iskustvo, znanje stranih

[3] http://www.moj-posao.net/?gclid=Cj0KCQjw3KzdBRDWARIsAIJ8TMS1D--62DdiMlS3yAYtU9SGTHLYEiyU2CAXaFZ1zSr3LXHT0W_w2iAaAuF_EALw_wcB

jezika, sklonost radu u timu i sl. Svaki poslodavac, sukladno određenom radnom mjestu, navodi uvjete koje kandidat mora imati.

Na stranici potrebu za djelatnicima oglašavaju tvrtke s cijelog područja Hrvatske. Također su navedeni savjeti kako kandidatima, tako i poslodavcima. Kandidatima se savjetuje kako napisati dobar životopis, a savjeti poslodavcima kako pristupiti odabiru zaposlenika. U cilju procjene kretanja na tržištu reda i procjene potrebe za radnom snagom u turizmu, napravljen je upitnik poslodavcima u kojem ih poziva da napišu planiranu potrebu za radnom snagom po radnim mjestima, periodu zapošljavanja, stručnoj spremi, iskustvu i sl. Na tražilici poslova, ista je razvrstana na: Novi poslovi, Studentski poslovi, Za strane radnike, Poslovi po kategorijama, poslovi po županijama u Hrvatskoj, Poslovi po gradovima u Hrvatskoj i popis zanimanja.

4.8.3. HZZZ[4]

Hrvatski zavod za zapošljavanje ima otvorenu Internet stranicu www.burzarada.hzz.hr na kojoj se oglašavaju slobodna radna mjesta na području cijele Hrvatske. Potreba za djelatnicima je podijeljena prema slijedećim kategorijama:

- direktori, menadžeri i čelnici;

- uslužna i ugostiteljska zanimanja;

- zanimanja u proizvodnji i preradi hrane, tekstila, kože i drva;

- stručnjaci iz područja informatike i tehničke znanosti;

- trgovačka i srodna zanimanja;

- rukovatelji strojevima i postrojenjima, sastavljači proizvoda;

- zdravstveni, prirodoslovni i biotehnički stručnjaci;

- kvalificirani poljoprivredni, ribarski i šumarski radnici;

- vozači motornih vozila, pokretnih strojeva i brodska posada;

- profesori, nastavnici i stručnjaci za obrazovanje;

[4] https://burzarada.hzz.hr/Posloprimac_RadnaMjesta.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1

-građevinska i rudarska zanimanja;

- jednostavna prodajna i uslužna zanimanja;

- stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog područja;

- mehaničari, strojarski monteri, elektromonteri i obrađivači metala;

- jednostavna poljoprivredna, šumarska i ribarska zanimanja;

- uredski i šalterski službenici;

- tiskari, precizni mehaničari, keramičari i staklari;

- jednostavna građevinska, proizvodna i transportna zanimanja.

Za svaku pojedinu vrstu posla pretraživati se može po županijama i prema obliku rada. Stranice ima registriranih korisnika 268787, trenutno je aktivnih životopisa 3897, aktivnih oglasa 9002, broj slobodnih radnih mjesta 19380 (podaci na dan 19.09.2018. godine).

Na stranici su navedena najtraženija zanimanja. Posloprimci se prezentiraju na stranicama sa slijedećim općim podacima: godinom rođenja, prebivalištem, traženim poslom, razinom obrazovanja, zvanjem, poznavanjem stranih jezika, posjedovanjem vozačke dozvole, poznavanjem informatike te zaduženim savjetodavcem preko kojeg poslodavac može stupiti u kontakt s nezaposlenom osobom. Poslodavci oglašavaju slobodna radna mjesta i uvjete koje kandidat minimalno udovoljiti za određeno radno mjesto (stručna sprema, iskustvo, poznavanje stranih jezika i sl.), ovisno o radnom mjestu.

Diskusija

Ovako se odgovorilo na pitanja postavljena na početku istraživanja. Tri su glavna načina korištenja online metoda regrutacije. To su metoda online regrutacije putem vlastitih web stranica, putem profesionalnih web stranica za zapošljavanje, i putem društvenih mreža. Može se reći da su online metode regrutacije postale suvremeni način regrutacije.

Online metode regrutacije su u posljednja dva do tri desetljeća od alternativnih metoda regrutacije postale suvremeni način regrutacije. U grubo se može reći da je godina kada su one to postale 2010.

Prednosti online metoda regrutacije ima mnogo, kao što su: smanjenje troškova, ušteda vremena, povećanje broja aplikacija, neovisnost o mjestu i vremenu, lakša regrutacija kvalificiranog osoblja, itd., no ima i mana. Postoje sitne tehničke mane, kao što bi bilo varanje na online testovima kandidata, nekvalificirani kandidati itd. Kao ozbiljnije mane se mogu navesti mane koje su bile i mane regrutacije općenito, a to su diskriminacija i zanemarivanje kandidata s fizičkim i intelektualnim poteškoćama.

Zaključak

Zaključak ovo rada je taj da je online regrutacija, i njene metode, postala suvremen način regrutacije. Za tradicionalne metode regrutacije, tisak, preporuke, itd., se može reći ne da su izumrle, već da su one postale alternativne metode zapošljavanja i veoma rijetke. Ostavimo na stranu „veze i poznanstva“.

Također se došlo do zaključka da su u online regrutaciji, i svim njenim metodama, ostali „repovi“ iz tradicionalne regrutacije i iz njenih metoda, diskriminacija, u svim njenim oblicima, i zapostavljanje osoba s poteškoćama, bilo fizičkim, bilo intelektualnih.

Još jedan od zaključaka je da je online regrutacija tehnološki dostigla kapacitet, razinu, da bi se mogla zvati suvremenom metodom regrutacije. Od metoda online regrutacije je veoma popularna regrutacija putem društvenih mreža, što je i logično iz razloga popularnosti društvenih mreža.

Zahvale

Prvo bi se zahvalio mentorici profesorici Josipi Perkov, mag. math. koja je morala slušati sva moja glupa pitanja vezana za pisanje ovog rada tijekom mog višemjesečnog pisanja, zgotovljavanju rada „u zadnji tren“; dalje bi se zahvalio profesorici Dijani Čičin-Šain, mag.oec. koja mi je pomogla s temama vezanim za menadžment ljudskih resursa, kako na konzultacijama, tako i na predavanjima iz više kolegija koje sam slušao kod nje; i na kraju profesoru dr.sc. Anti Panjkoti koji mi je pomogao sa svojim savjetima vezanim uz pisanje akademskih radova, i dok sam slušao predavanja koja je držao vezanim za tu temu, i na konzultacijama na koje bi me primio, premda to nije bio obvezan.

Literatura

[1] Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American economic review*, *94*(4), 991-1013.{992,993}

[2] Bizer, C., Heese, R., Mochol, M., Oldakowski, R., Tolksdorf, R., & Eckstein, R. (2005). The impact of semantic web technologies on job recruitment processes. In *Wirtschaftsinformatik 2005* (pp. 1367-1381). Physica, Heidelberg{967-970}

[3] Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2013). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social forces*, *92*(3), 957-982.{959-964}

[4] Bursell, M. (2007). What's in a name?-A field experiment test for the existence of ethnic discrimination in the hiring process. {3-7}

[5] Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, *79*(3), 139-148.{140,142,145-147}

[6] Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). Using recruiter assessments of applicants' resume content to predict applicant mental ability and big five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(1), 78-88.{79,82,83}

[7] David, H. (2001). Wiring the labor market. *Journal of Economic Perspectives*, *15*(1), 25-40. {27,30,32}

[8] Delarosa, J. (2014). From due diligence to discrimination: Employer use of social media vetting in the hiring process and potential liabilities. *Loy. LA Ent. L. Rev.*, *35*, 249. {252-254}

[9] LIMA, M. P. D. (2016). Online recruitment of people with disabilities: Technology in favor of diversity?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *17*(2), 42-66. {43-45}

[10] Faliagka, E., Kozanidis, L., Stamou, S., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2011, June). A personality mining system for automated applicant ranking in online recruitment systems. In *International Conference on Web Engineering* (pp. 379-382). Springer, Berlin, Heidelberg. {379-382}

[11] Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet research*, *22*(5), 551-568. {551-561}

[12] Gibson, P., & Swift, J. (2011). E2c: Maximising electronic resources for Cruise recruitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *18*(1), 61-69. {62,63}

[13] Holzer, H. J. (1987). Hiring procedures in the firm: Their economic determinants and outcomes. {3}

[14] Horton, J. J., & Tambe, P. (2015). Labor economists get their microscope: big data and labor market analysis. *Big data*, *3*(3), 130-137. {130-137}

[15] Hudoletnjak, M. (2015). *Zapošljavanje putem društvenih mreža*(Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".). {1,7}

[16] Jovandić, M. (2014). Selekcija kandidata putem društvenih mreža-za ili protiv. *Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 1036-1039. {1036-1039}

[17] Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, *4*(1), 4956-0.

[18] Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, *1*(4), 82-86. {82, 83}

[19] Kuhn, P., & Skuterud, M. (2000). Job search methods: Internet versus traditional. *Monthly Lab. Rev.*, *123*, 3.

[20] Kiš-Glavaš, L. (2009). Spremnost osoba s intelektualnim teškoćama za zapošljavanje. *Revija za socijalnu politiku*, *16*(3), 299-309. {300,302,303}

[21] Klehe, U. C., & de Goede, M. (2012). The influence of economic and social factors on the choice of search procedures used by third party recruiters. *Psihologijske teme*, *21*(3), 425-453. {426,427}

[22] Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(5), 1143-1172. {1152, 1153, 1154}

[23] Kmec, J. A. (2005). Setting occupational sex segregation in motion: Demand-side explanations of sex traditional employment. *Work and occupations*, *32*(3), 322-354. {323,332,333}

[24] Koo, M., & Skinner, H. (2005). Challenges of internet recruitment: a case study with disappointing results. *Journal of Medical Internet Research*, *7*(1).

[25] Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, *2*(2), 64-66. {64-66}

[26] Lang, S., Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2011, May). Drivers, challenges and consequences of E-recruiting: a literature review. In *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research* (pp. 26-35). ACM.

[27] Letzring, T. D., Wells, S. M., & Funder, D. C. (2006). Information quantity and quality affect the realistic accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(1), 111.

[28] Mochol, M., Wache, H., & Nixon, L. (2007, April). Improving the accuracy of job search with semantic techniques. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 301-313). Springer, Berlin, Heidelberg.{302-305}

[29] Mondy, R. W. & Mondy, J. B., (2014), Human resource management, 13th ed., Global edition, pp. 102-132

[30] Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, *18*(3), 257-274.

[31] Radić Branisavljević, M. (2014). Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija. *Sinteza 2014-Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 330-335. {330-332}

[32] Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American sociological review*, *77*(6), 999-1022. {1000-1003}

[33] Rydgren, J., Saywer, L., Kamali, M., & Burns, T. (2004). Mapping Discriminatory Landscapes in Sweden: Ethnic Discrimination in the Labour Market and in the Educational System. *The European Dilemma: Institutional Patterns of 'Racial'Discrimination. Workpackage 1 Report*.

[34] Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 219-244. {220}

[35] Williams, S., & Verhoeven, H. (2008). 'We-find-you'or 'You-find-us'–Internet Recruitment and Selection in the United Kingdom. *International Review of Business Research Papers*, *4*(1), 374-384. {375}

[36] Yahiaoui, L., Boufaïda, Z., & Prié, Y. (2006, December). Semantic Annotation of Documents Applied to E-Recruitment. In *SWAP*.