

**УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ
БЕОГРАД
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**УТИЦАЈ МЕДИЈА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕСА
РЕГРУТАЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У
ТУРИСТИЧКО-УГОСТИТЕЉСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

МЕНТОР

Проф. др Слободан Черовић

КАНДИДАТ

Бранислав Санчанин

2020455054

Београд, 2021.

**UNIVERSITY OF SINGIDUNUM
BELGRADE
DEPARTMENT OF POSTGRADUATE STUDIES**

DOCTORAL DISSERTATION

**THE INFLUENCE OF THE MEDIA ON THE IMPROVEMENT
OF THE PROCESS OF RECRUITMENT OF RESOURCES IN
TOURISM AND CATERING ENTERPRISES**

MENTOR

Prof. Slobodan Čerović, PhD

CANDIDATE

Branislav Sančanin

2020455054

Belgrade, 2021.

МЕНТОР:

Проф. др Слободан Черовић

Универзитет Сингидунум

Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент

Београд

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

Проф. др Ивана Брдар

Универзитет Сингидунум

Пословни факултет

Београд

Проф. др Светлана Вукосав

Универзитет у Новом Саду

Природно-математички факултет

Нови Сад

Датум одбране:

УТИЦАЈ МЕДИЈА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕСА РЕГРУТАЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИСТИЧКО-УГОСТИТЕЉСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Апстракт

Туризам и угоститељство имају све важнију улогу у економијама великог броја земаља, а улагање у инфраструктуру убрзано доприноси свеукупном развоју. Управо инфраструктура и широка палета туристичких производа и услуга омогућавају успоравање и заустављање процеса девастације и пропадања руралних подручја.

Интерактивност и персонализација представљају базичну платформу дигиталних промена, које су у оквирима глобализације и хипермобилности на тржишту радне снаге, незаустављив процес. У таквом окружењу, туристичко-угоститељска предузећа оглашавају потребе за попуном упражњених радних места, усмеравајући своје активности према сегментираном аудиторијуму, на основу бројних дигиталних информација о потенцијално заинтересованим појединцима. Истовремено, нелинеарне форме комуницирања и дељења огласног садржаја омогућавају заинтересованим појединцима да, на основу својих интересовања и компетенција, долазе до великог броја огласних садржаја.

Истраживање спроведено за потребе докторске дисертације потврдило је да се медији не могу посматрати само као пасивни преносиоци једносмерних порука, као и да њихова интерактивност осигурава повратне информације са промењивог тржишта рада. Подаци о употреби друштвених мрежа у процесу регрутације људских ресурса потврдили су њихову незамењивост као релевантних комуникацијских платформи.

У непрекидној конфронтацији две крајности, између дугорочне развојне функције коју снажно генеришу конвергентне медијске комуникације, и краткорочних економских интереса, туристичко-угоститељским предузећима је неопходна добро планирана и организована стратегија привлачења кандидата који испуњавају тражене услове у погледу знања, искуства и вештина и њиховог задржавања.

Кључне речи: људски ресурси, регрутација, туризам и угоститељство, медији, друштвене мреже, конвергенција

THE MEDIA'S INFLUENCE ON IMPROVING THE RECRUITMENT PROCESS FOR HUMAN RESOURCES IN TOURISM AND HOSPITALITY COMPANIES

Abstract

Tourism and hospitality play an increasingly important role in the economies of a large number of countries, while investment in infrastructure is rapidly contributing to overall development. It is the infrastructure and broad range of tourist products and services that enable the slowing down and stopping of the process of devastation and the decay of rural areas.

Interactivity and personalization are a basic platform for digital changes, which are an unstoppable process in terms of globalization and hypermobility of the labor market. In such an environment, tourism and hospitality companies advertise the need to fill vacancies, focusing their activities on segmented auditoriums, based on numerous digital data on potentially interested individuals. At the same time, non-linear forms of communication and sharing of advertising content enable interested individuals to, based on their interests and competencies, reach a large number of advertising content.

Research conducted for the purposes of the doctoral dissertation confirmed that the media cannot be viewed only as passive transmitters of one-way messages, as well as that their interactivity provides feedback from a changing labor market. Data on the use of social networks during the human resources recruitment process confirmed their irreplaceability as relevant communication platforms.

In the constant confrontation of two extremes, between the long-term development function strongly generated by convergent media communications, and short-term economic interests, tourism and hospitality companies need a well-planned and organized strategy for attracting candidates who meet the required conditions in terms of knowledge, experience and skills.

Key words: human resources, recruitment, tourism and hospitality, media, social networks, convergence

САДРЖАЈ

УВОД	1
Предмет и циљеви истраживања	2
Дефинисање истраживачких варијабли и хипотеза.....	2
Методе и технике истраживања	3
Структура дисертације	4
Научна и друштвена оправданост истраживања.....	7
Ограничења истраживања.....	8
ДЕО I	
ФУНКЦИЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРЕДУЗЕЋИМА	10
1. Значај функције људских ресурса	11
2. Историјски развој и концепт управљања људским ресурсима.....	21
2.1. Кадровски приступ управљању људским ресурсима	23
2.2. Приступ управљању људским ресурсима.....	24
2.3. Стратегијски приступ управљању људским ресурсима	25
3. Циљеви управљања људским ресурсима.....	29
3.1. Глобализација и диверсификација радне снаге.....	30
3.2. Демографски трендови	31
3.2.1. Негативан природни прираштај и старење становништва.....	34
3.2.2. Миграције становништва	35
3.3. Развој технологије.....	37
3.4. Социо-културне детерминанте	39
4. Етички аспекти управљања људским ресурсима.....	41
5. Процес регрутације људских ресурса у глобалном окружењу.....	43
5.1. Етноцентрични приступ	43
5.2. Полицентрични приступ	44
5.3. Геоцентрични приступ	44
5.4. Региоцентрични приступ.....	45

6. Процес менаџмента људских ресурса.....	45
6.1. Анализа посла.....	46
6.2. Планирање људских ресурса	48
6.3. Процес регрутације људских ресурса	49
6.4. Идентификовање и привлачење талената.....	54
6.5. Методи интерног регрутовања	58
6.5.1. Унапређење на више позиције.....	59
6.5.2. Премештање на друга радна места.....	59
6.5.3. Ротирање запослених.....	60
6.6. Методи екстерног регрутовања	61
6.6.1. Формални методи екстерног регрутовања	63
6.6.1.1. Оглашавање	63
6.6.1.2. Агенције за запошљавање	65
6.6.1.3. Сајмови запошљавања.....	67
6.6.1.4. Регрутовање у школама и факултетима.....	67
6.6.1.5. Регрутовање путем интернета.....	68
6.6.1.6. Афирмативно регрутовање	71
6.6.1.7. Регрутација и селекција радника из других земаља	73
6.6.2. Неформални методи екстерног регрутовања	77
6.6.2.1. Препоруке запослених.....	77
6.6.2.2. Регрутовање бивших запослених	78
6.6.2.3. Самоиницијативно пријављивање кандидата	79
6.7. Селекција људских ресурса	81
6.7.1. Провера радних биографија и препорука	85
6.7.2. Тестирање кандидата	86
6.7.2.1. Психолошки тестови.....	87
6.7.2.2. Тестови везани за посао.....	88
6.7.3. Интервју	89
6.7.3.1. Врсте интервјуа према облику.....	90

6.7.3.2. Врсте интервјуа према броју учесника	91
6.7.3.3. Врсте интервјуа према њиховој улози у процесу селекције	91
6.7.4. Здравствени услови.....	92
6.8. Социјализација	93
6.9. Обука, тренинг и развој људских ресурса	94
6.9.1. Обука и тренинг запослених	96
6.9.2. Образовање запослених.....	97
6.9.3. Развој запослених.....	100
6.10. Мотивација	102
6.10.1. Садржајне теорије мотивације.....	103
6.10.1.1. Масловљева теорија хијерархије потреба.....	103
6.10.1.2. Херзбергова теорија мотивације.....	104
6.10.1.3. Теорија постигнућа	104
6.10.2. Процесне теорије мотивације	105
6.10.2.1. Теорија очекивања	105
6.10.2.2. Теорија привлачности.....	105
6.10.2.3. Теорија циља	106
6.10.2.4. Теорија појачања	106
6.11. Задовољство запослених	106
6.12. Оцењивање и награђивање запослених	107
7. Задржавање запослених.....	108

ДЕО II

УЛОГА МЕДИЈА У ПРОЦЕСУ РЕГРУТАЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИСТИЧКО-УГОСТИТЕЉСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА.....	111
1. Значај и класификација медија	112
1.1. Преференције масовног аудиторијума.....	113
1.2. Сегментација медијског тржишта	114
1.3. Стратегија избора циљног аудиторијума.....	115
2. Промене у медијском окружењу	116

3. Улога медија у преношењу огласних порука	118
3.1. Значај штампаних медија у процесу запошљавања	123
3.1.1. Новине	124
3.1.2. Часописи	126
3.2. Радијска комуникација у процесу регрутације	127
3.3. Телевизијска комуникација у процесу регрутације	132
3.4. Интернет у функцији регрутације	137
3.4.1. Значај веб сајта у привлачењу талената	142
3.4.2. Функција веб сајта у регрутацији људских ресурса	145
3.5. Синергијски ефекти конвергенције медија	149
3.5.1. Модели конвергенције медија	150
3.5.2. Нивои конвергенције медија	152
3.6. Друштвене мреже у процесу регрутације	154
3.6.1. Фејзбук	163
3.6.2. Твитер	167
3.6.3. Линкедин	170
3.6.4. Јутјуб	171
3.6.5. Инстаграм	172
4. Планирање медијског оглашавања упражњених радних места	173
4.1. Квантитативни индикатори медијског планирања	175
4.1.1. Домет	175
4.1.2. Укупан рејтинг	176
4.1.3. Фреквенција	177
4.1.4. Број домаћинстава или појединаца који гледају телевизији	178
4.1.5. Удео телевизијског програма	178
4.1.6. Рејтинг	179
4.1.7. Штампани медији: тираж и ремитенда	181
4.2. Квалитативни индикатори медијског планирања	182

ДЕО III

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ:

ТРАДИЦИОНАЛНИ И ДИГИТАЛНИ МЕДИЈИ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА

РЕГРУТАЦИЈЕЉУДСКИХ РЕСУРСА.....	184
1. Дефинисање процедура и узорак истраживања	185
1.1. Инструменти истраживања	186
1.2. План припреме и анализе података	187
2. Резултати истраживања	188
3. Дискусија и закључна разматрања	216
ЛИТЕРАТУРА.....	222
ПРИЛОЗИ:.....	261
СПИСАК СКРАЋЕНИЦА.....	261
СПИСАК ТАБЕЛА	262
СПИСАК ГРАФИКОНА	264
СПИСАК СЛИКА	265
САГЛАСНОСТ ЗА УЧЕШЋЕ У ИСТРАЖИВАЊУ	266
УПИТНИК.....	267
Биографија.....	273

УВОД

Процес глобализације избрисао је просторне и временске границе и тиме оснажио изазов постизања жељене конкурентске предности у туризму и угоститељству. Ради постизања конкурентског искорака неопходно је осигурати континуитет у трагању за квалификованом, креативном, талентованом и мотивисаном људском потенцијалу. На тај начин, људским ресурсима се придаје значај у односу на све остале детерминанте, као што су капитал, савремена технологија, приступ сировинама или јефтина радна снага. У том смислу треба сагледавати базичне карактеристике људских ресурса и истицати их као једну од најбитнијих функција менаџмента на којој се гради конкурентска предност.

Организације могу преживети на тржишту само уколико је њихова пословна стратегија осмишљена на изградњи и унапређењу људских ресурса, с обзиром на то да су управо људи кључни покретачи промена и достизања пословног успеха (Noe, Hollenbeck, Gerhard i Wright, 2006: 20). У данашњој агресивној пословној клими приметан је раст већих предузећа на штету мањих, што је феномен који није ограничен само на туризам и угоститељство, већ је општи феномен консолидације индустријализованих друштава. У том смислу треба посматрати релевантност менаџмента људских ресурса, уважавајући да су управо људски ресурси базични извор креирања организационих стратегија у предузећима. У том контексту, Максимовић (2014) указује на то да је остваривање усвојене стратегије и циљева могуће уколико су сви менаџери укључени у активности везане за људске ресурсе.

Полазне основе истраживачких активности реализованих у оквиру докторске дисертације „Утицај медија на унапређење процеса регрутације људских ресурса у туристичко-угоститељским предузећима“ засноване су на бази дефинисаног проблема, предмета, циљева, опште и посебних хипотеза и начина истраживања.

Истраживање је реализовано на подручју Републике Србије у мају и јуну 2021. године.

Истраживање је интердисциплинарног карактера, доминантно у областима менаџмента људских ресурса, медија и туризма и угоститељства.

Предмет и циљеви истраживања

Проблем истраживања је утицај традиционалних и дигиталних медија на процес регрутације људских ресурса у туристичко-угоститељским предузећима у Републици Србији.

Предмет истраживања је утицај медија на процес регрутације у туристичко-угоститељским предузећима. Комплексност предмета истраживања видљива је у бројним новинама које доносе дигитални медији и њиховој комплементарности и синергији са традиционалним медијима.

У складу са дефинисаним предметом истраживања, општи циљ истраживања је да се на основама теоријско-методолошког и емпиријског истраживања утврде везе процеса регрутације људских ресурса на три различите позиције са врстом медија у којима се оглашавају слободна радна места:

- утврђивање везе између врсте медија и избора метода и техника регрутације у туристичко-угоститељским предузећима;
- испитивање везе између избора циљне групе за регрутацију и врсте медија која се користи у процесу регрутације у туристичко-угоститељским предузећима;
- испитивање везе између процеса интерне и екстерне регрутације и врсте медија који се користе у туристичко-угоститељским предузећима.

Дефинисање истраживачких варијабли и хипотеза

На основу прегледа релевантних теоријских и емпиријских концепата истраживања у области проблематике, предмета и циљева истраживања, дефинисане су полазне хипотезе. Хипотетички оквир докторске дисертације формулише се на општем и посебном новоу.

Општа хипотеза

H_1 : Конвергенција медија доприноси унапређењу политике и праксе процеса регрутације људских ресурса у туристичким и угоститељским предузећима.

Посебне хипотезе

- X_{1.1}: Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљевима регрутације људских ресурса у туристичким и угоститељским предузећима.
- X_{1.2}: Циљне групе значајно утичу на избор медија за оглашавање слободних радних места.
- X_{1.3}: Избор врсте друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са методама и техникама регрутације.
- X_{1.4}: Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са примарно одговорном функцијом за регрутацију у предузећу.
- X_{1.5}: Избор друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљном групом кандидата за тражено радно место.

Методе и технике истраживања

Ово истраживање спада у категорију конфирмацијских истраживања. Према природи истраживања је неекспериментално, а према методама и природи прикупљених података је квантитативно истраживање.

У складу са постављеним циљевима и предметом истраживања, као и дефинисаним научним хипотезама, у докторској дисертацији је коришћена методологија примерена друштвеним наукама.

У истраживању су коришћене следеће научне методе:

- Метода анализе и синтезе,
- Статистичка метода и
- Метода индукције и дедукције.

Методом анализе се рашчлањује предмет истраживања на саставне делове како би се боље сагледао. Анализа је усмерена на структуру предмета истраживања. Такође, адекватном применом ове методе анализирају се различити извори домаће и стране литературе, која је директно или индиректно повезана са предметом истраживања.

Метода синтезе је обрнути процес од методе анализе, спаја саставне делове у целину. Доприноси остваривању новог погледа на предмет истраживања и унапређује добијена сазнања или изграђује нова.

Метода анализе и синтезе су супротни методи по кретању мишљења, али се крећу у истом оквиру, односно део-целина.

Статистичка метода је коришћена током различитих фаза обраде резултата истраживања, од прикупљања података до представљања крајњих резултата.

Статистички метод је послужио за класификацију података везаних за процес регрутације и селекције људских ресурса. Добијени резултати истраживања приказани су табеларно и путем графикана.

Метод индукције се дефинише као пут сазнања од појединачног ка општем. Потпуна индукција је могућа уколико предмет проучавања има коначан скуп. Основна функција у истраживању је да се на основу узорком обухваћених огласа донесу закључци о правилностима у процесима регрутације и селекције.

Схватање посебног предмета на основу општег предмета или извођење појединачног става на основу општег је карактеристика методе дедукције. Предност дедуктивне методе у односу на индуктивну је поузданост, а недостатак што се креће у оквору истог сазнања, односно извођењу једног закључка из другог.

Метод индукције и дедукције се међусобно допуњују и имају заједничку функцију, сазнање одређеног предмета и као општег и као посебног.

Пре спровођења истраживања којима су тестиране хипотезе, спроведено је пилот тестирање ради провере редоследа и препознатљивости питања и ради потврђивања функционалности упитника. Пилот тестирање спроведено је на територији Републике Србије, од 3. до 10. маја 2021. године. За ту сврху употребљена је *Google Forms* платформа, а укупан број послатих и попуњених упитника је 20. Испитаници нису исказали потребу за додатним објашњењима у вези са понуђеним форматом и формулацијом питања у упитнику.

Структура дисертације

На бази предмета и циљева истраживања, докторска дисертација под називом „Утицај медија на унапређење процеса регрутације људских ресурса у туристичко-гоститељским предузећима“ структурисана је на следећи начин: увод, три међусобно повезане целине и закључна разматрања са препорукама за даља истраживања, референце и прилози.

I део

Функција људских ресурса у предузећима

У првом делу се наглашава значај тржишта радне снаге, уз фокус на различите приступе управљању људским ресурсима, као и на активности које могу да доведу до повећања продуктивности у организацијама како би се достигли стратешки циљеви. У овом делу се указује на то да туризам као глобални феномен представља један од највећих светских економских сектора, који надмашује глобалну стопу економског раста. Да би овај тренд био задржан и убрзан, наглашава се да би менаџери требали да препознају значај „неопипљиве активне“ за остваривање конкурентске предности и увећање тржишне вредности компаније.

У овом делу докторског рада издвојени су макроекономски, демографски и социо-културни фактори, као доминантни чиниоци флукуације радне снаге, процес мотивације, проблеми сезоналности и прековремених радних сати, али и неопходност хармонизације између приватног и пословног живота. Такође, пажња се посвећује радним условима и детерминантама које могу да лимитирају развоја каријере.

Указује се на значај ефикасног управљања људским ресурсима у предузећима и наглашава да је реч о континуираној планској активности с тежњом ка оптимизацији људског потенцијала, благовременој регрутацији и адекватној селекцији и обуци, непрекидном праћењу учинка и успостављању вредносног система који ће мотивисати запослене како би се у сваком тренутку осећали као важан део организације чији пословни резултати воде према остваривању циљева.

Управљање људским ресурсима добија све значајнију улогу у укупном управљању организацијама чија је претежна делатност туризам и угоститељство, ценећи да је реч о аутентичном и непоновљивом ресурсу, који има пресудну важност у обезбеђивању конкурентске предности.

Улагањем у људске ресурсе постиже се конкурентска предност организације у једној од најбрже растућих делатности са значајним утицајем на целокупни привредни развој, с обзиром на то да туризам као друштвени феномен, својом мултипликативношћу генерише читав низ политичких, социјалних и културних активности.

У овом поглављу се дефинише процес регрутације и наглашава да је реч о активностима које предузимају организације у туризму и угоститељству како би у оптималном времену идентификовале и привукле што више појединаца са одговарајућим знањима, способностима и искуством.

Пратећи ове промене, посебно се истиче значај привлачења талената. У том контексту ће се издвојити брендирање послодаваца у процесу регрутације, као и брендирање послодаваца у процесу изградње позитивног искуства запослених. Обезбеђивање у право време довољно кандидата са траженим знањима, вештинама и мотивима ради остваривања стратешких циљева организације, који развој своје каријере дугорочно везују за предузеће, један је од најважнијих задатака менаџмента људских ресурса.

II део

Улога медија у процесу регрутације људских ресурса у туристичко-угоститељским предузећима

У другом делу разматра се утицај традиционалних и дигиталних медија на процес регрутације људских ресурса.

Интегрисање и прожимање различитих медија из основа мења пословну филозофију, али и целокупну организацију и начин рада предузећа у области туризма, како у процесу регрутације, тако и у креирању и одржавању корпоративне културе, идентитета, жељеног имиџа и репутације. Конвергентни медијски канали утичу на перцепцију корисника туристичких услуга, јер се темеље на општем интересу и смањењу трошкова. У том контексту, истакнут је значај конвергенције медија из угла подстицања нове партиципативне културе у којој најшири аудиторијум добија алате за редистрибуцију садржаја, давање одговора и архивирање садржаја, што је у процесу регрутације значајна корист.

Релативизација граница између физичке и дигиталне стварности одвија се брзином која у претходном периоду није забележена, мењајући не само област туризма и угоститељства, већ и делујући као катализатор на глобалне промене у свим осталим делатностима.

Указано је и на то да је број медија несразмеран комерцијалним и буџетским приходима који су реални за Републику Србију, односно да њихов број значајно премашује капацитет тржишта на коме остварују приходе.

У докторској дисертацији се издвајају релевантне друштвене мреже за процес регрутације: Фејзбук, Твитер, Линкедин, Јутјуб и Инстаграм.

III део

Емпиријско истраживање: традиционални и дигитални медији у функцији унапређења процеса регрутације људских ресурса у туристичко-угоститељским предузећима

Ово поглавље пружа приказ истраживања утицаја штампе, радија и телевизије, с једне стране и дигиталних медија, с друге стране, у смислу њиховог појединачног и интегрисаног значаја унапређењу процеса регрутације у туризму Србије. Анализирају се традиционални медији и веб сајтови туристичких предузећа у Србији, као и употреба и значај друштвених мрежа у процесу регрутације за попуњавање упражњених места на менаџерском нивоу, техничко-професионалном нивоу и на нивоу приправника.

Закључна разматрања

У овом делу представљени су закључци докторске дисертације у целини, наведене смернице за будућа истраживања и дате препоруке за наставак научно-истраживачког рада.

Научна и друштвена оправданост истраживања

Научни допринос тежи доказивању коришћења свих предности конвергенције медија, како би процес регрутације људских ресурса у туристичко-угоститељским предузећима учинили ефикаснијим. Докторска дисертација треба да допринесе повећању научног знања о, за сада, недовољно истраженој и публикованој области која интегрише медије, људске ресурсе и туризам и угоститељство.

Оригиналност истраживања огледа се у мултиваријантном приступу проблематици регрутације људских ресурса, медија и туризма и угоститељства, где

презентовани резултати могу да мотивишу истраживаче за даље научне искораке, док би практична примена требало битно да допринесе унапређењу процеса запошљавања.

Друштвени допринос се огледа у повећању видљивости предмета истраживања путем употребе традиционалних и дигиталних медија, као и коришћењем функција конвергенције медија, које могу да допринесу конкурентској предности организације на динамичном, промењивом и све захтевнијем туристичком тржишту.

Ограничења истраживања

Овај рад испуњава важну контекстуалну празнину у областима људских ресурса и масовних медија и доприноси повећању академског и практичног интереса за теме од којих се очекује да помогну научној и стручној заједници у истраживачким напорима, а менаџерима у решавању конкретних проблема са којима се суочавају.

Истраживање има одређена ограничења:

Упитник су могли да попуњавају менаџери за људске ресурсе, линијски менаџери и директори, као и остали менаџери који учествују у процесу регрутације људских ресурса, што указује на хетерогену структуру испитаника. У том контексту реална је претпоставка њихове различите упознатости са политиком и праксом управљања људским ресурсима, односно да су менаџери за људске ресурсе најупознатији. Међутим, у микро или малим организацијама, са просечним бројем запослених до 10, односно до 50, није систематизована позиција менаџера за људске ресурсе, што може да има утицаја на варијабле истраживања.

Код регрутовања посредством интернета није истражен однос менаџера за људске ресурсе према природи нових послова који подразумевају познавање савремених технологија и захтевају додатно ангажовање ради стицања нових знања и вештина.

Овај рад се није бавио у довољној мери мултукултуралним феноменима регрутације људских ресурса, те је у контексту променама које диктира глобализација, то изазовна тема за будућа истраживања.

Постоје видно ограничени истраживачки докази у којој мери веб сајтови организација гарантују безбедност и заштиту података о личности потенцијалних тражилаца посла, а нарочито је то питање актуелно када се разматају подаци кандидата који нису прошли селекциони циклус.

Препозната је дисконекција између перцепције и стварности брендирања послодаваца у областима туризма и угоститељства, где би ова тема требало да добије значајнију улогу у преуређивању очекивања организација.

Сугерише се да будућа истраживања треба да буду проширена на финансијску квантификацију процеса регрутације кандидата који испуњавају услове и њихово задржавање, што ће утицати на стратегију управљања људским ресурсима.

Неопходно је указати на величину узорка: од укупно 312 дистрибуираних упитника, упитник је у целости попунило и вратило 133 испитаника. Ово ограничење је последица недовољно развијене организационе културе у туристичко-угоститељским предузећима и неразумевања значаја комуникације са екстерном јавношћу.

ДЕО I

ФУНКЦИЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРЕДУЗЕЋИМА

1. Значај функције људских ресурса

Императив очувања динамичног и иновативног раста и технолошки изазови у глобалним оквирима, разлог су бројним структурним променама. Капацитет радне снаге треба да се прилагоди константним променама, с обзиром на то да је реч о кључном елементу у достизању и одржавању високе продуктивности. У том контексту треба сагледавати будуће реформе тржишта рада и Европске уније, као предуслова за више радних места и бољих послова (European Union, 2010: 16).

Управљање људским ресурсима је претежно усмерено према активностима које могу да доведу до повећања продуктивности у организацијама како би се достигли стратешки циљеви. То је и данас један од најсигурнијих путева до постизања конкурентности у динамичном и промењивом окружењу, чиме поље стратешког управљања људским ресурсима завређује све већу пажњу и потврђује легитимитет.

Људски капитал је нематеријална имовина и, генерално, тешко је замењив. Упркос томе што предузећа нису формално власници људског капитала, она могу и имају користи од високог нивоа обуке, делом и због тога што се на тај начин ствара корпоративна култура и што доприноси важној кохезији унутар организације. Када се посматра из временске перспективе, људски капитал је усресређен на неколико кључних активности (Karthikeyan, 2019):

- 1) **знање** (активности које укључују једног запосленог);
- 2) **сарадња** (активности које укључују више од једног запосленог);
- 3) **процеси** (активности посебно фокусиране на знање и сарадњу које генерише организациона структура);
- 4) **одсуства** (годишњи одмори, боловања, празници итд.).

Глобализација као процес који доприноси променама у друштву, утицала је на многе промене у пословању, а компаније које су благовремено схватиле важност интегрисања нових технологија у традиционална предузећа имају прилику да напредују и постигну раст и развој, као и конкурентску позицију (Brdar & Gajić, 2019).

Како глобална економија расте, међу послодавцима расте и забринутост у вези са проналаском и задржавањем најбољих талената за постизање амбициозних циљева раста и развоја. Различита истраживања показују да је 2014. године 36% послодаваца пријавило недостатак талената, док је 2015. године чак 73% менаџера изјавило да је забринут због недостатка вештина (Mosley, 2015).

Окружење за већину данашњих организација је глобално, сложено, динамично, високо конкурентно и изузетно нестабилно, а вероватно ће тако остати годинама. Осим спољних фактора, већина организација суочава се са глобалним изазовима, укључујући и оне који се односе на проток талената, управљање различитим генерацијама запослених и недостатком компетенција (Tarique & Schuler, 2010). Управо ту налазимо задатак који се поставља пред организације како би на изазове одговориле адекватним управљањем својим људским капиталом, с обзиром да им је то једини пут за стицање и одржавање конкурентске предности.

Све велике структурне промене на тржишту радне снаге, као и промене у методама и организацији рада могу се сажети на следеће (Boella & Goss-Turner, 2013: 8):

- запосленост у производњи опада како се продуктивност, захваљујући аутоматизацији, повећава и како се због нижих зарада производња пребацује у друге земље;
- запосленост у личним службама се повећава;
- уследиће раст на секундарном тржишту рада и пад на примарном тржишту рада;
- повећава се запосленост;
- уследиће пад запошљавања за физичке послове;
- уследиће пад дугорочног рада с пуним радним временом, са више људи који раде више од једног посла, укључујући стручњаке који следе тзв. каријеру „портфеља“ и раст у „привременом“ управљању;
- долази до смањења сигурности посла;
- технолошке промене и економски притисци доводе до прерасподеле и реорганизације рада, о чему сведочи и преношење већине рутинских информација у друге државе и рад кол-центра.

Пред функцију управљања људским ресурсима стоје два супротстављена захтева: да на ефикасан начин ускладе захтеве предузећа на дефицитарном тржишту рада између млађих генерација које су стекле универзитетско образовање, користе информационо-комуникационе технологије и говоре стране језике, али немају довољно радног и животног искуства и старијих радника, који имају радно искуство, али све теже прате промене које диктира тржиште и немају довољно знања страних језика.

У процесу управљања људским ресурсима од менаџмента се очекује ефективност у свим фазама, од процеса запошљавања до развоја и стварање пожељних међусобних односа (Wild et al., 2003). Ценећи наведено, отвара се комплексно питање ко су стручњаци који могу да управљају људским ресурсима, сагледавајући комплексност питања кроз призму личних склоности, садржаја посла, али и уважавајући контекст посла. За сада не постоји дефинитиван одговор да ли су то специјалисти или општи стручњаци за људске ресурсе. Поједини аутори (Weerasinghe et al., 2021) истичу да у великим организацијама углавном раде стручњаци за људске ресурсе који су специјалисти за одређена подручја, док се у мањим организацијама ангажују општи (генералисти) стручњаци који имају шири распон одговорности и који морају да изграде стратешка партнерства и одговарајуће односе који се одвијају у различитим функционалним подручјима и пројектима с циљем повећања продуктивности организације (Pritchard, 2010).

Мада је неспорно да успех организације зависи од учинка запослених, одговорност за то да организације постигну висок ниво перформанси је адресирана на менаџере (Daft, 1988), с обзиром на то да је управљање запосленима њихова кључна функција (Gentry et al., 2008). На бази таквог приступа своју потврду налази и размишљање како управљање људским ресурсима треба прихватати као низ активности које омогућавају организацији и запосленима да постигну споразум о природи и циљевима радног односа, а затим и да испуне договор (Torrington et al., 2007). Пожељне организационе и личне исходе могуће је реализовати уколико се прихвати модел управљања људским ресурсима заснован на четири циља (Guest, 1989):

- 1) **стратешка интеграција** – обезбеђује да управљање људским ресурсима у потпуности буде интегрисано у стратешко планирање, да су политике управљања људским ресурсима кохерентне и да линијски менаџери користе праксе управљања људским ресурсима као део свог свакодневног рада;

- 2) **преданост** – даје прилику запосленима да се осећају везаним за организацију и да су својим понашањем посвећени високим перформансама;
- 3) **флексибилност** – осигурава прилагодљиве организационе структуре и функционалну флексибилност засновану на мултивештинама;
- 4) **квалитет** – висококвалитетно и флексибилно особље обезбедиће висок квалитет робе и услуга, што је у пракси видљиво кроз високе учинке, решавање проблема, промене, иновације и исплативост, као и ниску флукуацију запосленост, смањење одсуства и притужби.

Ђорђевић Бољановић (2018: 6) истиче четири циља који се очекују од менаџера задужених за људске ресурсе:

- **циљеви који се односе на запослене** – обухватају све активности које ће резултирати оптималном избору новозапослених, њихову мотивацију и жељу да остану у предузећу;
- **циљеви који се односе на рад** – подразумевају континуирану обуку и развој запослених, праведан систем награђивања и мотивацију, која ће осигурати неопходну лојалност;
- **циљеви који се односе на менаџмент промена** – подразумева поштовање промена и потреба да се на њих проактивно одговори кроз нову организацију посла, промене вредносног система и културолошку хармонизацију;
- **административни циљеви** – намећу пред менаџере обавезу вођења ажурне евиденције о запосленом особљу, пре свега у прикупљању податка о њиховој обучености, новим знањима, вештинама и способностима, све то уподобљавајући са важећом законском регулативом (правни, финансијски и социјални аспект).

Поједини аутори упозоравају да није могуће једноставно преузети најбоље примере добре праксе за управљање људским ресурсима јер се темеље на хипотези једнакости организација (Edgar & Geare, 2007). Свака организација има низ интереса који се суштински разликују од интереса других организација. Стога је кључно да предузећа смисле скуп пракси у људским ресурсима које су у складу с њиховим интересима и контекстом у којим се налазе (Echoden et al., 2021).

Штангл Шушњар и Зимањи (2006) истичу да унапређење координације и оснаживање синергије у организацији доприноси реализацији постављених циљева и представља основни циљ управљања људским ресурсима, наводећи да се циљ настоји постићи остваривањем парцијалних циљева: организациони, функционални, друштвени и лични.

Бројни аутори потенцирају да су људски ресурси једини аутентичан и непоновљив ресурс и да се као такав дефинише као најважнији фактор конкурентске предности и успешног пословања (Kusluvan et al., 2010; Kuka, 2011; Dubey et al., 2013, Sinha & Thaly, 2013; Jiang & Gong, 2019), што се може тумачити чињеницом да су остали извори конкурентске предности у суштини слични у предузећима (Slavković, Stojadinović, 2012). С обзиром на то да се знање, вештине и способности везују за запослене, промењен је и концепт власништва над ресурсима, тако да предузећа сада нису власници свог најрелевантнијег ресурса (Weggeman, 1997; Cohen, Kaimenakis, 2007).

Диференцирајући производне факторе карактеристичне за област туризма на основне и допунске, Попеску (2016: 72) високо уздиже људски капитал, указујући да су за остваривање конкурентске предности дестинације од кључног значаја квантитет, квалитет и трошкови људског потенцијала и то тако да развој туризма у великој мери зависи од постојања критичне масе људи који поседују знања за валоризацију тих ресурса. Овакав приступ има посебан значај за туризам и угоститељство где је изражена стопа флукуације и где постоје упражњена радна места која се тешко попуњавају, те привлачење оних који испуњавају захтеве радног места остаје стални изазов (Ladkin & Buhalis, 2016).

Пред организацијама је конституисан непрекидни задатак да трагају за иновативнијим путевима запошљавања, који ће бити привлачнији, персоналнији, јефтинији и временски краћи. Такав приступ у области туризма и угоститељства не само да може да унапреди праксе запошљавања, већ се реално може очекивати да ће осигурати квалитетније услуге и задовољство корисника.

С обзиром на то да су људски ресурси идентификовани као кључни у угоститељско-туристичким предузећима, неопходно је истаћи особености које чине предност на тржишту (Вукосав, 2016: 108):

- **вредност** – ствара могућности за имплементацију стратегије која побољшава ефикасност и ефективност;
- **реткост** – ресурс који конкуренција нема;
- **неимитативност** – ресурс који конкуренција не може имплементирати;
- **незаменељивост** – ресурс који се не може заменити другим ретким ресурсом.

Менаџмент људским ресурсима требало би да уважава корпоративну вредност, што практично значи да се, без обзир на врсту посла, за радне активности за које су потребне исте или сличне квалификације обезбеђује иста зарада (Ћеровић, 2020b).

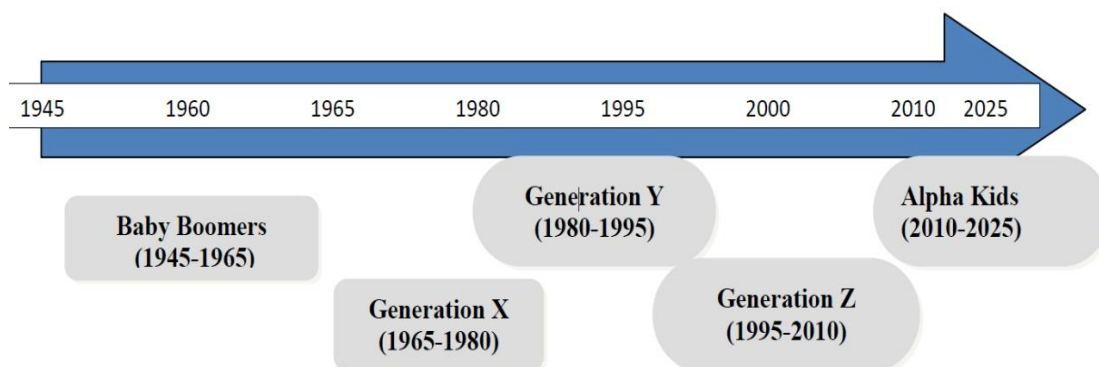
Општеприхваћена подела светске популације на четири генерације, нарочито је значајна са позиције сагледавања скупа радно активног сегмента: бејби бумери, генерација X, генерација Y (миленијумска генерација) и генерација Z (послемиленијумска генерација).

Ценећи радно способне у укупној популацији, Облингер и Облингер (Oblinger, D., & Oblinger, J., 2005) препознају четири генерације:

- **послератна генерација (*Baby boomers*)**: ову генерацију карактерише посвећеност послу, а највећи део живота протекао је у употреби једносмерних медија, тако да дигиталне медије углавном пасивно користе, најчешће само за информисање.
- **генерација X**: реч је о генерацији која је у ранијем периоду информације добијала једносмерно, углавном посредством телевизије, како доминантног медија. Ипак, за разлику од претходне генерације, ова генерација дигиталне медије користи за двосмерну комуникацију.
- **генерација Y**: миленијумска генерација је прва глобална генерација која је мање посвећена послу, а знатно више оријентисана према тимског раду, креативности и иновативности. Генерација Y све више је окренута употреби дигиталних медија, али не одбацујући традиционалне. У контексту времена појављивања, ову генерацију још називају генерацијом дигиталних имиграната.
- **генерација Z**: Дигитални медији су природан простор за комуникацију, интеракцију са дугима, за учење, информисање, забаву и посао. То је изворно *NET*-генерација која је рођена у условима појаве и све масовније употребе дигиталних медија, што се последично рефлектује и на генерисање великог броја медијских садржаја, рачунајући ту и генерички креиране медијске садржаје.

Чак 20% ове генерације почело је користити рачунаре у доби између пете и осме године, тако да када су стасали у студентску генерацију сви су користили рачунаре. Изложеност дигиталним медијима започиње веома рано, а деца у просеку проводе по два сата користећи екранске медије (ТВ, видеозаписи, рачунари, видео игре), што је готово једнако времену које проведу играјући се ван кућа.

Слика 1. Временски след генерација



Извор: Saxena, P., &Jain, R., 2012.

Процењује се да најзначајнији удео на тржишту радне снаге има генерација Y (*Millennial Generation*), односно рођени између 1980. и 1995. године (Saxena, Jian, 2012). Уважавајући карактеристике генерације, високо цене постигнућа у радном и друштвеном окружењу, презиру непотребне процедуре и процесе и никада не губе прилику да креирају сопствени идентитет, пред менаџере за људске ресурсе поставља се задатак да се носе са свим каријерним тежњама генерације.

Посебан изазов чини сазнање да је ово први пут да на тржишту рада, али и у радном окружењу истовремено имамо четири генерације са исто толико различитих животних вредности и циљева.

Фокусирајући се на туризам, Ковачевић (2012: 50) указује да је реч о делатности где људски капитал генерише разлике и жељену предност на тржишту. На тим основама се гради и тврдња да су активности у области туризма одговорне и комплексне, а што се све доводи у везу са препознатљивим обележјима делатности и услугама које се припремају и пружају (Galičić, Laškarin, 2016).

Стога је очекивано и да су специфична истраживања управљања људским ресурсима у области туризма, као релевантној пословној функцији, од анализе послова и планирања, запошљавања кроз процесе регрутовања, селекције и социјализације, обуке запослених и њихове мотивације, све у оквирима спровођења мера безбедности на раду и заштите здравља запослених и поштовања законске регулативе и етичких принципа, важни кораци без којих у динамичном тржишном окружењу није могуће обезбедити циљеве организације, односно пословни успех.

Ефикасно управљање људским ресурсима у туризму представља сталну планску активност усмерену према оптимализацији потребног људског потенцијала, благовременом запошљавању, обуци као гаранцији стицања нових знања и вештина, непрекидном праћењу учинка и успостављању вредносног система који ће мотивисати запослене како би се у сваком тренутку осећали као важан део организације, чији пословни резултати воде ка остваривању циљева.

Људски ресурси, кроз компетенције, знање, искуство и креативност, представљају кључну детерминанту у генерисању нових вредности и обезбеђују успех сваког предузећа (Becker, 1993). Међу запосленима се налазе људи који потичу из разних средина, различитих ставова, порекла, погледа на живот и начина решавања проблема..., али на послу они морају да се прилагоде културном обрасцу који влада у предузећу, јер се само тако постиже оптималан резултат (Voškov, 2020).

Ретке су привредне активности које у толикој мери зависе од људских ресурса, као што је то у туризму, указују ауторке Милићевић и Петровић (2018: 54), издвајајући важну карактеристку контакта понуђача са купцем, где посебну улогу има гостопримство домаћина према гостима.

Неке новије студије о врстама користи које потенцијални кандидати очекују од послодаваца потврђују неколико важних теза (Dabirian et al., 2019):

- људи брину о истим вредностима, било да су потенцијални или садашњи запослени. Ова тврдња, из теоријске перспективе, приближава подручја интерног и екстерног брендирања послодаваца;
- брендирање послодаваца представља основно средство за привлачење и задржавање запослених. Бренд послодавца, како га доживљавају потенцијални, садашњи и бивши запослени, саопштава да је фирма „одлично место за рад“.

Постоје докази да је брендирање послодаваца стратешка полуга за успех предузећа у пословном окружењу;

- мада технолошки алати немају централну улогу, они у инструменталном смислу представљају позадину за све већи значај брендирања послодаваца. Другим речима, нове технологије резултирају свеприсутном повезаном генерацијом која одраста у информационом окружењу и која у послодавцима жели да види различите атрибуте у односу на претходне генерације.

У глобалном окружењу стицање нових знања и унапређење вештина ствара претпоставке за напредовање у каријери, с обзиром да је то једна од најважнијих карика опстанка на све захтевнијем светском туристичком тржишту, које запошљава 334 милиона радника, односно свакидесетизапослени је у сектору туризма и путовања. Допринос овог сектора, који је у периоду од 2014. до 2019. године генерисао свако четврто ново радно место, износи 10,4% светског БДП. Очекује се да ће у сектору туризма и путовања до 2030. године бити ангажовано 425 милиона радника, као и да ће удео у БДП достићи 11,3% (WTTC, 2019).

Табела 1. Запосленост у туризму у периоду од 2009. до 2019. године (у милионима)

Година	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Свет	257	261	266	277	278	280	282	284	334

Извор: World Travel & Tourism Council, 2019.

Даљи развој туризма и угоститељства у Србији, као радноинтензивне делатности, може допринети повећању промета и потрошње, што ће резултирати и отварањем нових радних места.

Број запослених у туризму и угоститељству у Србији од 2001. до 2008. године бележио је пад, од 71.049 до 63.236 запослених. Посебно критична година била је 2007. када је тај број пао на 59.233 запослена. Тек 2010. године број запослених достигао је 71.610, да би у 2019. године имали укупно 82.459 ангажованих са уговором о раду (РЗС, 2020а), што је приближно броју запослених у Србији у туризму и угоститељству у 1985. години – 82.547 (РЗС, 1991). С обзиром на укупан број запослених од 2.101.267 (РЗС, 2020а) и број запослених у угоститељству и туризму од 82.459, у 2019. години бележи се повећан удео у укупном броју запослених за 3,92% .

У Стратегији развоја туризма Републике Србије од 2016. до 2025. године, као један од битних циљева, наводи се раст директног запошљавања у туризму од најмање 50%. Законодавство пружа оквир за модерну и ефикасну организацију и развој туризма и с њим повезаних сектора. Међутим, туризам још није довољно развијен, недостају капацитети за управљање и снажнија јавна улагања, што је успорило развој сектора, па би се амбициозно пројектовно запошљавање требало преиспитати (OECD, 2020). Наведеним ограничењима у пројекцијама запошљавања неопходно је додати још и то да туризам није омеђен круто повученим границама, с обзиром да је реч о бројним и различитим детерминантама где се истиче интересна интеграција (Бакић, 2002: 36).

Стефановић и Глигоријевић (2010: 234) истичу четири обележја запослених у туристичкој делатности: високо учешће жена у структури запослених, високо учешће неквалификованих радника, неповољна старосна структура и сезонско радно ангажовање. Кључне карактеристике радне снаге у туризму и угоститељству налазимо и у Великој Британији (People 1st, 2016): висок удео рада са скраћеним радним временом, где се 67% туристичко-угоститељских предузећа ослања на рад са скраћеним радним временом како би управљали флукуацијама, затим висок удео жена, у распону од 65% у продаји и корисничким услугама до 44% у управљачким функцијама, висок удео младих, где је чак 46% радне снаге млађе од 29 година и висок удео привремених радника.

Пројекције сугеришу да ће сектор туризма и угоститељства у Великој Британији до 2024. године запослити додатних 1,3 милиона радника, где ће три четвртине заменити постојеће особље, што је одраз високог нивоа флукуације, док су остала радна места одраз континуираног раста сектора.

Треба истаћи и остале специфичности рада у туризму и угоститељству, које ове послове не чине довољно привлачним и због чега је изражена флукуација запослених: рад ноћу, недељом и празницима, рад у више смена, као и по изразито хладном или топлом времену. Стога би у стратешким документима развоја туризма и угоститељства у наредном периоду требало знатно више пажње и иницијатива посветити мотивацији младих да се школују за занимања у овој области.

2. Историјски развој и концепт управљања људским ресурсима

Родоначелник савремене теорије о људском капиталу, Теодор Шулц (*Theodore W. Schultz*), добитник Нобелове награде за економију 1979. године, први је увео у употребу термин „људски капитал“, доказујући да су знање и вештине облик капитала који је производ намерног улагања, истовремено успостављајући директну везу између повећања улагања у људски капитал и укупног повећања зарада радника (Schultz, 1961).

Први видљиви корени функције управљања људским ресурсима (*Human Resource Management*) везују се за крај 19. века, када је готово истовремено развијана у САД, Енглеској, Француској и Немачкој, односно деценију касније у Јапану. Велики утицај на развој функције управљања људским ресурсима имао је Први светски рат, када је ратна производња допринела привредном расту, али су истовремено ескалирали притисци на плате, флукуација запослених је само у једној години била 100%, појави су се штрајкови и синдикално организовање. Као одговор, компаније су прошириле социјалне активности, створиле нове службе за запошљавање и успоставиле радне одборе и планове за заступање радника (Kaufman, 2007).

Некадашње социјалистичке државе већ разрађен концепт почеле су да прихватају у периоду транзиције. Кадровска служба је, по правилу, била у оквиру правног сектора, где је просечно радило 0,6% од укупног броја запослених, бавећи се углавном сигурношћу радних места, радним односима, обуком и запошљавањем (Svetlik et al., 2010: 811).

Менаџмент људских ресурса могуће је сагледавати кроз четири временска оквира (McKee, 1997):

- период између 1940. и 1950. године: за овај временски интервал везује се механичко обављање послова, док се улога менаџера за људске ресурсе сводила на административну функцију;
- период од 1960. до 1970. године: обележен је доношењем нове законске регулативе у области радно-правне заштите и уређенијим односима између послодавца и запослених. Функција управљања људским ресурсима још није изашла из оквира административног рада;
- период од 1980. године: функција менаџмента људских ресурса добија на значају и са администрирања прелази на саветодавни ниво. То је период када почињу да се отварају први академски програми за управљање кадровима (Pegić, 2015).

- период од почетка 1990. године: бележе се бројне промене, када под значајним утицајем глобализације и информационо-комуникационих технологија функција менаџмента људских ресурса добија стратегијску вредност. Главна карактеристика управљања људским ресурсима постаје непрекидно трагање за најбољим методама и техникама регрутовања и селекције, непрекидне обуке запослених и усвајање концепта „организација која учи“, адекватна мотивација и помоћ приликом усклађивања радних обавеза и персоналних потреба.

Будаковић и Пештек (2018: 55) развој пословне и управљачке функције проматрају кроз четири фазе:

I фаза обухвата временски период од настанка, у време Првог светског рата, до шесте деценије 20. века, а обележена је увођењем посебне организационе јединице која се бавила персоналним менаџментом;

II фаза везује се за годину усвајања Закона о грађанским правима у САД (1964), односно време доношења законске регулативе која је оснажила функцију људских ресурса;

III фаза смештена је у временском оквиру од 1979. до 1980. године, а фокус је усмерен на контролу трошкова и већу ефикасност;

IV фаза обухвата период од 1990. године, а обележена је стварањем конкурентске предности на основу запослених, као најважнијег ресурса организације.

У контексту савременог схватања, предузећа у Србији све до краја 20. века нису имале аутономне организационе јединице за управљање људским ресурсима, а тај посао обављале су кадровске службе. Управљање људским ресурсима је дефинисано као сегмент кадровских активности, са задатком да се испуне пресуслови за значајнију продуктивност, а као научна дисциплина проучавала је све аспекте запослености (Stodd, 1995). Међутим, управљање људским ресурсима у другој деценији 21. века доживљава праву експанзију.

Реч је о резултату бројних паралелних процеса, међу којима су најважнији приватизација домаћих предузећа, реструктурирање предузећа, нове технологије, реформа тржишта рада и образовног система (Svetlik et al., 2010: 822).

Неопходност стратегијског приступа у управљању људским ресурсима произилази из тржишних захтева пред којима се налазе организације и који траже нове способности (Marinković, 2009), што треба посматрати кроз пет великих изазова

данашњице (Ulrich, 1999): глобализација, непрекидне промене, профитабилан раст, развој технике и духовни капитал.

Сагледавајући развој менаџмента људских ресурса запажа се снажан утицај колективног преговарања, научног управљања, индустријске психологије, теорије међуљудских односа и бихејвиористичке науке (Cascio, 1995). Управо на тим основама, тема запошљавања, с нагласком на процесе регрутације и селекције, изазива пажњу бројних аутора (Backhaus, 2004; Kumari, 2012; Breaugh, 2013; Kamran et al, 2015; Ivanković, 2018).

У последњој деценији приметан је тренд употребе информационо-комуникационе технологије у области управљања људским ресурсима, што је нарочито видљиво приликом спровођења регрутације путем веб-сајтова и употребе друштвених мрежа (Jones & Behling, 2010; Ateljević & Martin, 2011; Plessis & Frederick, 2012; Dhamija, 2012; Roth et al., 2013; Marshall, 2013; Voicu, 2014; Zeng & Gerritsen, 2014; Alexander et al, 2016; Landers & Schmidt, 2016; Brandão et al, 2019).

Славић и сар. (2017) констатују да је на тржишту радне снаге све више младих, односно оних који су рођени последње две деценије XX века и који су захваљујући новим технологијама, осим у реалном, одрастали и у витруелном свету.

Све то наводи на закључак да је послодавцима конституисана нова обавеза континуираног иновирања техника регрутовања и селекције, како би били атрактивни за потенцијалне кандидате. За Y генерацију недовољна видљивост на интернету и друштвеним мрежама може да се изједначи са тим да организација не постоји или нема добар имиџ.

2.1. Кадровски приступ управљању људским ресурсима

Управљање људским ресурсима у претходне две деценије задобило је снажне основе на којима се планирају и реализују бројне развојне стратегије. Међутим, у прошлости није било тако, а на временском ходограму се јасно уочава период када функција управљања људским ресурсима није сматрана толико важном и када су предузећа потенцијалне кадрове, нарочито за послове приправника, проналазила на основу школе и факултета који су завршили, као одлучујућег предиктора за запошљавање.

Трансформација кадровског у менаџмент људских ресурса резултат је квалитативно другачијег фокуса у сагледавању запослених и њихових потенцијала, односно промени пословне филозофије организације (Kavran, 1991).

Маринковић (2010: 2-3) подсећа да су све до 1980. године истраживачи били усредсређени на појединачне активности менаџмента људских ресурса, али да се након тог периода наглашава стратегијски значај и развој у међународним оквирима.

Кадровски модел фокусиран је на идентификацију и мерење индивидуалних карактеристика повезаних са послом ради предвиђања учинка на појединачном нивоу.

Међутим, тај модел достигао је у 20. веку горњу границу у смислу способности тачног предвиђања о будућој успешности сваког појединца, а докази прикупљани више од 80 година кадровског истраживања сугеришу да опште менталне способности и други традиционални кадровски алати чине скромну потпору предвиђању учинка у различитим окружењима и пословима. Чак и када се комбинују и коригују због методолошких и статистичких артефакта, ретко предвиђају више од 50% одступања у перформансама (Cascio & Aguinis, 2008).

Инсуфицијентност кадровског менаџмента може се сагледавати, не само са позиције административно-посредничке функције између радника, послодавца и тржишта радне снаге, већ и из угла изостанка квалитетне комуникације, пре свега њене једносмерности од горе ка доле. Истрајавање на оваквој хијерархијској архитектури запослене је стављало у подређен положај, што је последично спутавало њихову креативност и иновативност, доводећи их у стање пасивизације и индолентности у односу на остваривање стратешких циљева предузећа.

2.2. Приступ управљању људским ресурсима

Целокупно пословање у 21. веку мора да се прилагоди константним променама, као и управљању путем интернета и организовања око глобалне мреже изграђене на промењивим партнерствима и савезима. Приступ управљању људским ресурсима пружа нову перспективу и истраживачки програм с циљем вођења будућих истраживања која ће резултирати кориснијим, примењивијим, релевантнијим и ефикаснијим знањима, што ће практичари користити у организационом окружењу (Cascio & Aguinis, 2008).

За разлику од управљања кадровима, управљање људским ресурсима, са видним северноамеричким коренима, свој развој почиње након Другог светског рата, уз широку глобалну дисперзију. Праксе управљања људским ресурсима су различите у различитим земљама и организацијама, али управљање кадровима и управљање људским ресурсима могу коегзистирати и многе организације широм света следе северноамеричку праксу, користећи их наизменично (Rowley & Warner, 2007).

Приступ управљању људским ресурсима, који временски посматрамо до девете деценије 20. века, свој целокупан развој подређује усклађивању и хармонизацији управљања људским ресурсима са постојећом стратегијом предузећа.

С обзиром на контекстуалну позадину, концепт управљања људским ресурсима може се посматрати као природан след произашао из устаљених референци кадровског менаџмента, који се често описује као „промена парадигме“ у чијој основи је постизање циљева организације путем људи (Rowley & Jackson, 2010).

2.3. Стратегијски приступ управљању људским ресурсима

Стратегијско управљање људским ресурсима има за циљ да ојача базу људских ресурса фирме како би била створена економска вредност за организацију, а да би створиле економску вредност, предузећа морају разумети стварно понашање економских субјеката (Dash, 2021). С обзиром на то да економија понашања пружа могућност разумевања стварног понашања доносилаца одлука, можемо је препознати и као кључну за имплементацију стратегијског управљања људским ресурсима.

Једна од раних и широко примењивних дефиниција стратгеијског управљања људским ресурсима, упркос замеркама критичара да управљању људским ресурсима недостаје кохерентан теоријски оквир, упућивала је на то да је реч о обрасцу планираног распоређивања људских ресурса и активностима којима организација жели да постигне циљеве (Wright et al., 1992), односно то је вишедимензионални интегрисани скуп пракси, политика и стратегија путем којих организације управљају својим људским капиталом који утиче на пословну стратегију, организациони и социјално-економски контекст (Martin-Alcazar et al., 2005: 651). На овај начин истакнуте су главне димензије стратегијског управљања људским ресурсима:

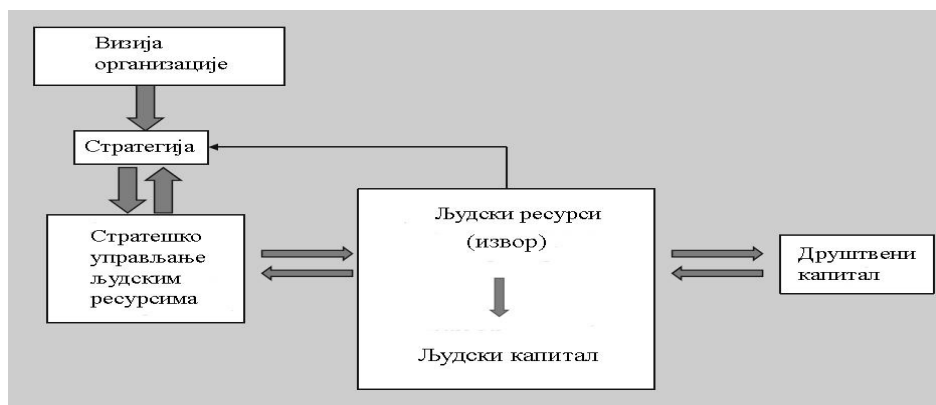
- **Хоризонтална димензија** – стратегија, политике и праксе које дефинишу овај систем међусобно се повезују и генеришу синергијске ефекте развоја знања, вештина и способности организације.
- **Вертикална димензија** – овај модел разматра контекстуални оквир стратегијског управљања људским ресурсима који карактерише одређени скуп организационих и социјално-економских промењивих. Двосмерни смисао ових односа заправо приказује динамичку природу стратегијског управљања људским ресурсима, а управо због тога ова функција је концептуализована као процес који се развија не само тако што се прилагођава, већ се недвосмислено наглашавају проактивне промене.

Стратешко управљање људским ресурсима дефинише намере и планове организације о томе како треба постићи њене пословне циљеве путем људи и темељи се на три поставке (Armstrong, 2006: 29-30):

- да је људски капитал главни извор конкурентске предности;
- да су људи ти који спроводе стратешки план;
- да је потребно усвојити системски приступ дефинисању куда организација жели да иде и како тамо треба да дође.

Управљање људским капиталом има за циљ да задржи или даље развије људски капитал у облику запослених и њихових компетенција. Разлог налазимо у коришћењу ових компетенција за стварање конкурентске предности, слично циљу одрживог управљања људским ресурсима (омогућава постизање организационих циљева уз истовремену репродукцију базе људских ресурса током дугог временског периода) (Osranek & Zink, 2014: 112).

Слика 2. Одрживо управљање људским ресурсима



Извор: Osranek, R., & Zink, K., 2014.

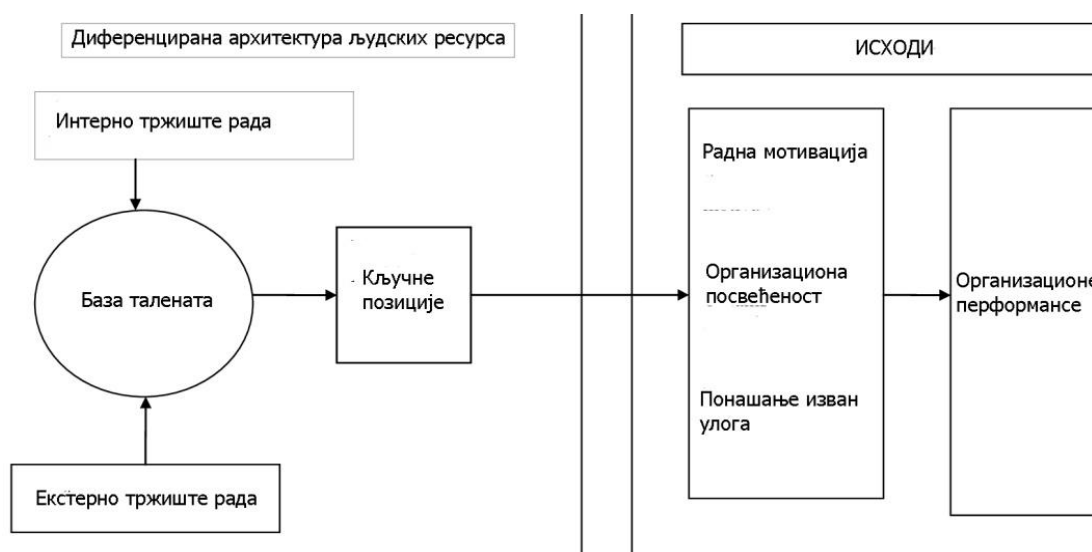
Мада је значење стратешког управљања људским ресурсима варирано током времена, између културолошког контекста и одраза различитих дисциплинарних идентитета стратешких стручњака, ово поље обједињује претпоставка да се нова сазнања о управљању људима на послу могу стећи истраживањима која третирају многе активности укључене као интегрални систем управљања људским ресурсима који, ако је правилно осмишљен и повезан са ширим контекстом, доноси корисне резултате (Jackson et al., 2016). Стратегијски приступ сматра се једном од карактеристика управљања људским ресурсима, за разлику од управљања особљем, које се сматра оперативним нивоом. У тим оквирима треба нагласити да људи унутар једног предузећа играју битну улогу у стратeгијском управљању, као и да је стратeгијски менаџмент подједнако важан за рецепционера у хотелу, колико и за генералног директора хотела. Једини аспект у коме се њихове улоге разликују јесте обим, односно степен стратeгијских одлука и активности за које је појединац задужен, те се у контексту значаја који сваки запослени има у стратeгијском управљању, разликују три групе људи: управни одбор, тим топ-менаџера и остали стратeгијски менаџери и запослени (Vukosav, 2016: 48-49).

Све активности управљања људским ресурсима у предузећу требало би да буду у тесној вези са корпоративним управљањем, као и у координацији са осталим организационим јединицама. Стратегијски приступ управљању људским ресурсима осигурава наставак додавања вредности предузећу у промeњивом пословном окружењу, одржавању мотивације и ентузијазма, као и раду свих запослених на начин који подржава стратешке циљеве предузећа. Неопходност улагања у стратешко управљање људским ресурсима вођена је личним потребама појединаца и све динамичнијем пословном окружењу у којем предузеће делује, а заснива се на претпоставци да, без обзира на то колико је предузеће ефикасно у регрутацији и селекцији, то неће бити довољно за дугорочни развој без трајних напора да се запосленима обезбеди обука и развој каријере (Loosemore et al., 2003 : 253).

Приступ стратeгијском управљању у великој мери заснован је на вредним, ретким, незамењивим и скупим за имитацију ресурсима, укључујући и људске ресурсе, чији јединствен карактер ствара конкурентску предност (Armstrong, 2009: 30), која настаје унутар индустрије када су организације хетерогене у односу на стратешке ресурсе, као и када ти ресурси нису довољно мобилни у свим подручјима, па хетерогеност може да буде дуготрајна (Barney, 1995).

Посебно место у управљању људским ресурсима заузима стратешко управљање талентима, које дефинишемо као скуп активности и процеса са систематском идентификацијом важних радних места, где се наглашава њихов допринос конкурентској предности, развоју базе талената високог потенцијала и високих перформанси за испуњавање ових улога, као и развој диференциране архитектуре људских ресурса како би се олакшало попуњавање отворених позиција компетентним кандидатима и како би се осигурала њихова стална посвећеност организацији (Collings & Mellahi, 2009).

Слика 3. Стратешко управљање талентима



Извор: Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009.

Стратешко планирање људских ресурса директно повезује управљање људским ресурсима са циљевима организације јер поставља организационе приоритете и усмерава одлуке о управљању људским ресурсима у смеру подршке будућим плановима и стратегијама. Планирање људских ресурса повезује целу организацију, с обзиром на то да управљање људским ресурсима развија стратегије и циљне оперативне планове како би се остварили организациони циљеви засновани на стратешким плановима. Интегрисање планирања људских ресурса у оквире целокупног пословног планирања стратегија доприноси побољшању укупних пословних перформанси кроз активности привлачења и задржавања запослених, обуком и развојем, као и препознавањем потребе за реструктурирањем организације (Yin & Othman, 2015).

Кључни развојни фактори угоститељско-туристичких предузећа у наредном периоду биће глобализација и технолошке иновације. Међутим, централно питање је оно које треба да дефинише оне који ће управљати предузећима у промењивом и динамичном окружењу. Вукосав (2016: 135) будуће лидере описује као глобалне мислиоце жељне да успоставе везе са успешним компанијама, да добију најбоље ресурсе и да продају на најпрестижнијим тржиштима без обзира где се они налазе. Они ће бити осетљиви на организационо спољно окружење, схватиће да дугорочан успех захтева јасан став о томе шта и ко је важан и, коначно, они ће бити у стању да убризгају члановима организације неопходан смисао за визију.

За савремено пословање важно је размотрити систем управљања људским ресурсима у различитим срединама. Битно је знати како се у различитим срединама управља људским ресурсима, а посебно је значајан фактор културе тј. утицаја културе на управљање људским ресурсима како би били конкурентни на глобалном тржишту, а у том контексту се трага и за одговорима да ли треба развити посебне системе менаџмента људских ресурса прилагођене локалним тржиштима и сл. (Ланговић Милићевић, 2014: 95). У том контексту вредан помена је нови концептуални модел стратешког управљања људским ресурсима (SHRM) за земље које припадају европским транзиционим економијама (ETEs), који су развили Зупан и Каше (2005), кандидујући питање да ли компаније из транзиционих земаља могу да примењују моделе из САД и развијених земаља Европе, с обзиром на то да послују у другачијим националним контекстима. Разлога за даља истраживања има, а међу онима који су се позиционирали у врху су значајан тржишни потенцијал земаља ETEs и релативно ниски трошкови рада и квалификоване радне снаге, што је привлачно за директна страна улагања.

3. Циљеви управљања људским ресурсима

Глобална економија је место где сви актери желе да остваре конкурентску предност и убрзанији развој. Да би то било могуће у време испољавања глобалне мобилности и демографских промена, организације морају непрекидно да улажу у људске ресурсе, кроз процес привлачења, развијања каријере и задржавања. Одговорност за управљање талентима у организацији менаџмент дели на свим нивоима, од директора до линијских менаџера, а то подразумева идентификовање и развијање оптималне стратегије ангажовања запослених, лојалност и задржавање.

Пред одељењем за људске ресурсе је изазов да развије интегрисани и проактивни стратешки приступ у управљању талентима (Ланговић Милићевић, 2014).

3.1. Глобализација и диверсификација радне снаге

Глобализација је оспорила суверенитет националних влада, а раст транснационалног друштва створио је нове изазове и замаглио некада специфичне сфере одлучивања. Упркос томе што се политичари држе националног суверенитета, комплексност и фрагментација моћи и ауторитета захтевају сарадњу влада и организација, јавних и приватних, страних и домаћих (Castles et al., 2014).

Миграционе процесе на подручју Србије неопходно је сагледавати из угла бројних економских, политичких и социјалних углова, као и импликација које би требало да послуже за креирање платформе за формулисање одговора о будућности тржишта рада. У Србији су на почетку трећег миленијума маркирани показатељи који пружају увид у сегмент становништва који ради или борави у другим земљама (Penev, Predojević-Despić, 2012). Највећи број становника Србије на раду или боравку у иностранству забележен је на попису становништва 2002. године – 414.839, што је удео у укупном броју становника од 5,3%.

Табела 2. Држављани Србије који раде/бораве у иностранству (1971-2011)

Година пописа	1971	1981	1991	2002	2011
Укупан број становника	7.202.915	7.729.246	7.822.795	7.893.125	7.470.798
Становништво у иностранству					
Број становника у иностранству	203.981	269.012	273.817	414.839	313.411
Удео становника у иностранству	2,8	3,5	3,5	5,3	4,2

Извор: Predojević-Despić & Penev, 2016.

Пописи наших држављана на раду или боравку у иностранству, спроведени од 1971. до 2002. године, не могу се оценити као довољно поуздани, мада је званично број нето непописаних током пописа 2002. године износио око 122.000, односно 1,6% (Милоски-Трпинац, 2002).

Разлике се могу приписати и чињеници да стране статистичке службе обрађују податке о Савезној Републици Југославији (Србија и Црна Гора), као и да пописни подаци Србије нису обухватили територију АП Косова и Метохије.

Табела 3. Грађани Србије на раду/боравку у европским земљама (2002)

Извор података	ЗЕМЉА ПРИЈЕМА					
	Италија	Мађарска	Немачка	Холандија	Швајцарска	Шведска
Попис становништва Србије	20.428	5.343	102.799	6.280	65.751	14.049
Статистика земља пријема	61.146	8.389	591.492	6.645	212.505	20.741

Извор: Пенев, Предојевић-Деспих, 2012.

Индикатори тржишта рада у Европској унији знатно су стабилнији него у Србији, а нарочито они који указују на положај младих на тржишту рада. Стопа незапослености у ЕУ-27 износила је 2019. године 6,7%, док је у неким земљама и значајно нижа (Чешка 2,1%, Немачка 3,2%, Пољска 3,3%, Холандија 3,4%, Мађарска 3,5%). У земљама Западног Балкана¹ највећу стопу незапослености у 2019. години имала је Северна Македонија (17,4%), а затим БиХ (16,4%) и Црна Гора (15,4%) (Огњеновић и сар., 2020).

3.2. Демографски трендови

Очекује се да ће жене у Европи које се роде 2070. године просечно живети 90, а мушкарци 86 година. То ће резултирати да 30,3% становништва буде старије од 65 година што је значајна разлика у поређењу са 2019. годином када је 65 и више година имало 20,3% становништва. Такође, битан показатељ је удео становништва Европе у светском становништву, који ће до 2070. године чинити тек нешто мање од 4% (European Commission, 2021b).

У другој половини 18. века жене су у Европи просечно живеле 38 година, а мушкарци 35 година, а разлика очекиваног трајања живота по полу била је од 1,5 до 3,5 године, да би већ у 19. веку разлика износила пет година ($e_{of}=47; e_{om}=42$). Најизраженије промене у 20. веку су видљиве крајем седамдесетих година, када је разлика у очекиваном трајању живота била око шест година. Почетком 21. века $e_{of}=83$, а $e_{om}=79$ година (Marinković, 2018: 4).

Према критеријуму просечне старости, као и на бази података о релативном броју старијих, Србија се средином 20. века сврставала у групу демографски изразито младих држава: просечна старост 1953. године износила је 29,3 године, а удео старијих од 65 година био је само 6,1% (Stojilković Gnjatović, Devedžić, 2020: 11).

¹ Земље Западног Балкана: Албанија, БиХ, Северна Македонија, Србија и Црна Гора.

Пројектовано смањење становништва Србије до средине 21. века је за безмало два милиона, односно за скоро трећину становништва. Према изведеним пројекцијама Никитовић (2019) посебно наглашава да ће два јужна региона у Србији изгубити скоро половину свог становништва, а поједине области на истоку земље суочиће се са још израженијим губитком становништва. Последишно, недостатак радне снаге може да представља превелико ограничење за недовољно снажну економију.

Табела 4. Број становника у Србији

Индикатор	БРОЈ СТАНОВНИКА							
	1948	1953	1961	1971	1981	1991	2002	2011
Период ТЕРИТОРИЈА СРБИЈА	6527583	6978119	7641962	8446726	9313686	7822795	7498001	7186862
Србија - СЕВЕР	2274602	2430477	2797161	3161920	3504855	3616115	3608116	3591249
Србија – ЈУГ	4252981	4547642	4844801	5284806	5808831	4206680	3889885	3595613

Извор: Републички завод за статистику, 2014.²

Демографски трендови негативно ће се рефлектовати на управљање људским ресурсима, а то ће нарочито бити видљиво у процесу регрутације. Због убрзаног застаревања података добијених пописом становништва, али и непостојања јединственог регистра становништва, територија Србије, као и целокупан регион, не може се посматрати као стабилан и предвидив систем. Све досадашње мере популационе политике нису дале жељене резултате: стопа укупног фертилитета не обезбеђује просту замену становништва, док миграциона статистика потврђује вишегодишњи тренд неконтролисаног иселјавања.

Стога све уочљивији заокрет у процесу регрутовања према старијим кандидатима треба посматрати као изнуђен, али који има и позитивне ефекте: смањују се трошкови регрутације и селекције, мањи је и ризик од напуштања предузећа, а због претходно стеченог знања и искуства, мањи су и трошкови обуке.

Уколико се уз све наведено користе и додатни подстицаји за афирмативно запошљавање, као на пример државне субвенције за запошљавање старијих особа, промена стереотипа о негативним аспектима запошљавања старијих особа биће неминовна.

² Од 1999. године без података за АП Косово и Метохију

У прилог регрутовању старијих особа иду и показатељи о дужини радног века за садашње петнаестогодишњаке у земљама Европске уније (ЕУ 27), упркос томе што је, први пут после 20 година, очекивано трајање радног века смањено са 35,9 година у 2019. на 35,7 година у 2020. Истовремено, очекивано трајање радног века било је за 4,8 година дуже за мушкарце (38,0 година) него за жене (33,2 године). Међутим, у поменуте две деценије очекивано трајање радног века у ЕУ повећано је више за жене - +4,5 година него за мушкарце - +2,2 године (Eurostat, 2021).

Табела 5. Дужина радног века у Европској унији (у годинама)

ГОДИНА	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ПОЛ										
Укупно	34.1	34.5	34.7	34.8	34.9	35.2	35.5	35.7	35.9	35.7
Мушкарци	36.8	37.1	37.2	37.3	37.4	37.6	37.9	38.1	38.3	38.0
Жене	31.3	31.7	32.0	32.2	32.3	32.6	32.9	33.2	33.4	33.2

Извор: <https://ec.europa.eu/eurostat>, 2021.

Очекивана дужина радног века за петнаестогодишњаке у Србији (2020) била је 33,1 годину, што је више него у појединим земљама чланицама ЕУ - Италија (31.2), Хрватска (32.8) и Грчка (32.8), али и мање него у свим осталим чланицама, а нарочито Швајцарској (42.5), Шведској (42.0), Холандији (41.0) (<https://ec.europa.eu/eurostat>, 2021а).

Табела 6. Дужина радног века у Србији (у годинама)

ГОДИНА	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ПОЛ										
Укупно	30.1	30.4	31.0	31.3	31.3	32.3	32.8	33.3	33.4	33.1
Мушкарци	33.6	33.9	34.6	34.7	34.6	35.5	35.9	36.5	36.4	36.1
Жене	26.3	26.7	27.3	27.7	27.7	28.9	29.6	30.0	30.2	29.9

Извор: <https://ec.europa.eu/eurostat>, 2021.

Тренд депопулације је најважнија карактеристика демографских кретања у Републици Србији: број становника у 2019. години, у односу на 2011. када је био претходни попис становништва, смањен је за 291 хиљаду, а демографска транзиција нарочито је утицала на смањење становништва радног узраста³ за око 430 хиљада.

³ Становништво од 15. до 64. године.

Резултати пројекције становништва указују да ће се до 2041. године задржати процес демографског старења и смањења учешћа радно способног становништва у укупној популацији (Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, 2021).

3.2.1. Негативан природни прираштај и старење становништва

Светска популација премашила је шест милијарди на крају XX века и то је најкраћи период у коме је свет стекао милијарду људи (1987-1999). Очекује се да ће се светска популација до 2050. године повећати на 9,1 милијарди. Скоро половина годишњег раста становништва се региструје у шест земаља: Индија, Кина, Пакистан, Нигерија, САД и Бангладеш. Расту светске популације далеко највише допринеће Индија, која ће, како се процењује, до 2030. године претећи Кину и постати најмногољуднија земља на свету (United Nations, 2005). На подручју Европске уније просечан број рођене деце по жени 2018. године је био 1,55, а медијана година старости жена при порођају износила је 31,3 (European Commission, 2021b). Република Србија суочава се последњих пола века са комплексним питањем демографске ерозије, која се може препознати кроз константно смањење стопе рађања и негативног природног прираштаја. Скромна бруто стопа фертилитета представља резултанту планирања породице, каснијег ступања у брак, све раширенијег самачког живота, тешког социјалног и економског окружења, као и акумулираног вишегодишњег психолошког притиска.

Маринковић (2014) упозорава да недовољно рађање, осим директног утицаја на демографски развој, кроз смањење броја активног, радно способног становништва, делује и индиректно на економски и социјални развој. Ниво рађања у Републици Србији од 1999. године је за 30% нижи од потреба простог обнављања становништва, што потврђују подаци да се више од две деценија стопа укупног фертилитета задржава испод 1,5 детета по жени (Влада Републике Србије, 2018).

Вишедеценијска депопулација у Србији намеће потребу актуелизације питања рађања. Стратешке мере и програми у области популационе политике морају да се заснивају на егзактним показатељима, као што су проблеми репродуктивне функције и елементи који на свим нивоима спутавају планирану репродукцију, ценећи велики број социјалних и психичких фактора (Бјелица, Капор-Стануловић, 2006).

Србија је у корелацији са европским просеком у заостатку када се посматра очекивано трајању живота при живорођењу (e_o). Разлика између просека за 28 чланица Европске уније и Србије у 2017. години била је 5,2 године за мушкарце и 5,4 године за жене (Nikitović, 2019: 37). Очекиван број година живота, према подацима виталне статистике за 2019. годину, за жене је 78, а мушкарце 73 године (РЗС, 2020).

Мада је евидентан вишедеценијски апсолутни пораст становника старијих од 65 година, то не значи и аутоматски пораст релативног удела старијих, с обзиром на то да је он условљен другим старосним кохортама (Stojilković Gnjatović, Devedžić, 2020: 11).

Тренд старења становништва генерише бројне изазове на тржишту рада. Истраживање спроведено у земљама које чине Асоцијацију нација југоистичне Азије (ASEAN-*Association of Southeast Asian Nations*)⁴, показало је да готово половина старије популације и даље активно ради, као и да је то последица економске несигурности и финансијске неизвесности пензионера. Истовремено, пораст броја старијег радно активног становништва заоштрава међугенерациске сукобе, с обзиром да се у таквом окружењу сматра да старији радници спречавају млађе да уђу на тржиште рада (Wijayanti, 2018).

3.2.2. Миграције становништва

Бројне детерминанте имају утицај на одлуку о миграцији, али су се као кључне диференцирале доступност мигрантских мрежа, разлике у приходима међу земљама и демографске одреднице, док ограничења створена строжом миграционом политиком представљају најзначајнију препреку миграцијама (Simpson, 2017). Управо је због тога неопходно уважавање и прихватање кључних миграционих образаца као платформе за разматрање импликација националне и/или регионалне имиграционе политике.

Укупан удео миграната у светској популацији у 2000. години био је 2,9% и имао је тенденцију раста. Од 1965. до 2000. године број миграната је више него удвостручен, са 75 милиона на 175 милиона (ИМО, 2002: 4-5). Пројекције о броју и уделу миграната на међународном нивоу креиране за 2050. годину од 230 милиона (2,6%), већ сада су премашене. Наиме, број миграната на глобалном нивоу се процењује на око 272 милиона (3,5%), међу којима безмало две трећине чине економски мигранти (ИМО, 2019: 2).

⁴ ASEAN – Регионална политичка, економска и културна асоцијација земаља југоисточне Азије: Индонезија, Малезија, Филипини, Сингапур, Тајланд, Брунеј, Камбоџа, Лаос, Мјанмар и Вијетнам.

Табела 7. Фактори миграција

Фактори потискивања (<i>Push</i>)		Фактори привлачења (<i>Pull</i>)	
ЕКОНОМСКИ		ЕКОНОМСКИ	
<ul style="list-style-type: none"> • Сиромаштво/ниске зараде • Високи порези • Велика незапосленост • Пренасељеност 		<ul style="list-style-type: none"> • Потражња за радном снагом • Високе зараде • Издашне социјалне бенефиције • Добри образовни и здравствени системи 	
⇨			
НЕЕКОНОМСКИ		НЕЕКОНОМСКИ	
<ul style="list-style-type: none"> • Дискриминација • Лоша здравствена заштита • Рат и угњетавање • Корупција • Криминал • Обавезно служење војног рока • Природна непогода • Глад 		<ul style="list-style-type: none"> • Породица и пријатељи • Права и слободе • Имовинска права • Закон и ред • Садржаји 	

Извор: Bansak et al., 2015. *The Economics of Immigration*. Oxford: Routledge

На главна исходишта миграција, Европу, Азију и Северну Америку, усмерено је 84% глобалне миграције, с тим да је до 2015. године водеће исходиште била Европа, а након тога Азија. Водеће миграцијске регије у Европи су Јужна Европа (Албанија, БиХ, Малта, Португалија, Србија, Хрватска и Црна Гора), Источна Европа (Белорусија, Бугарска, Молдавија, Пољска и Румунија) и Северна Европа (Ирска, Естонија, Литванија и Летонија) (Domazet i sar, 2020).

Скоро сваки економски модел миграције укључује разлику прихода између земаља, што га кандидује за релевантан фактор објашњавања миграторних кретања у одређеном временском периоду. Приход може да послужи као фактор „потискивања“ (*Push factor*): низак ниво дохотка може изгурати мигранте из матичне земаље. Супротно томе, висок ниво дохотка служи за „привлачење“ (*Pull factor*) миграната у одређену земљу или регион (Bansak et al., 2015: 2-3).

Осим вишедеценијског тренда старења укупне, као и радно активне популације, пракса управљања људским ресурсима нарочито је оптерећена одласком младих и високообразованих у развијеније земље. Последице „одлива мозга“ (*brain drain*) у наредном периоду биће све видљивије на тржишту радне снаге, уколико се креативни капацитет наше дијаспоре, кроз њен углед и потенцијал у свету, не искористи за промоцију интереса Србије.

Процењује се да је Србију до сада „одлив мозгова“ коштао 12 милијарди евра (Васиљевић Благојевић и сар., 2016), што се уклапа у ставове бројних аутора који су се бавили овим феноменом констатујући да су, по правилу, мале и земље у транзицији највећи губитници високообразованих, с обзиром на то да су успешне у њиховој едукацију, али неуспешне у њиховом задржавању (Carrington & Detragiache, 1999; Adams, 2003).

Због напуштања одређеног локалитета, миграције могу у значајној мери да успоре развој тог подручја, узрокујући дестабилизацију и пад привредних активности, уз притисак радника да се обезбеди јак социјални програм (Slavković, Stojadinović, 2012: 37). У периоду после Другог светског рата мигрантско становништво у Србији бележи апсолутни и релативни пораст: готово три милиона људи припадало је категорији досељеног становништва, односно 38%, да би тај број 2011. године износио 3,5 милиона, уз повећање удела на 45%. Посматрано на нивоу нижих територијалних јединица (општина), највећи удео мигрантског становништва на почетку XXI века имао је Град Нови Сад – више од 60% мигрантског у укупном становништву (Спасовски, Шантић, 2016). Демографски неповољно окружење није последица само ниских стопа рађања, већ и иселјавања у иностранство, као и преселјавања из мањих у веће градове. Годишњи биланс унутрашњих миграција у периоду од 2011. до 2018. кретао се од 120,3 до 125,7 хиљада људи. Просечна старост оних који су у 2018. години променили место уобичајеног становања, према показатељима Републичког завода за статистику (2019) износила је 34,2 године. Обим потенцијалних радника до средине овог века биће испод сто хиљада у 19 од 25 области, а на истоку и југоистоку земље чак испод 50 хиљада (Nikitović, 2019).

3.3. Развој технологије

Потенцијал за употребу технологија у организацијама у процесу регрутовања, селекције и доношења коначне одлуке о избору кандидата је огроман, али истраживачи и практичари о томе недовољно знају. Постоји више разлога зашто се технологија све више користи (Charman & Webster, 2003): први разлог односи се на потенцијалне уштеде на трошковима, а други фактор је повезан са глобализацијом економије и тржишта рада, где је на конкурентном глобалном тржишту императив тражити најбоље, без обзира на географско окружење.

Коришћење ИТ-технологије у регрутацији и селекцији кандидата, нарочито употребом видеоконференција, значајно смањује трошкове. Такође, употреба технологије редукује штетан утицај на маргинализоване групе и елиминише пристрасне оцене које су често под утицајем предрасуда. Важан фактор за усвајање различитих технологија у процесима регрутације и селекције је повећање ефикасности, односно скраћивање циклуса запошљавања.

Технологија убрзано мења свет какав познајемо, а то укључује и начин на који послујемо. Успех на тржишту, а нарочито на тржишту радне снаге, ставља менаџере за људске ресурсе у позицију сталног прилагођавања. Приликом запошљавања неопходно је користити сва доступна технолошка средства и методе.

Запошљавање у дигиталном добу подразумева уважавање три актуелна тренда (Caramela, 2018):

- Циљани огласи за запошљавање

Уређаји које свакодневно користимо непрекидно прикупљају податке о нашим активностима, тако да је све више огласних порука које добијамо резултат тога да уређаји које користимо детектују локацију где се налазимо, као и наше интересе. То је тренд који би неизоставно требало интегрисати у процесу оглашавања упражњених радних места, како би огласи, уз помоћ одговарајуће софтверске апликације, стигли до циљане (сегментиране), а не случајне популације;

- Вештачка интелигенција (*Artificial Intelligence*)

Практична примена вештачке интелигенције доприноси елиминацији изгубљеног времена у тријажи пријава и биографија, као и њиховог сортирања по задатим критеријумима.

На тај начин комплетан процес запошљавања постаје једноставнији и ефикаснији, а менаџерима за људске ресурсе остаје више времена за друге активности. Напредни алгоритми гарантују регрутацију и селекцију без дискриминације или било каквих других позадински мотивисаних радњи;

- Оптимизација претраге (*SEO*)

Постоје бројни начини да се повећа видљивост огласних порука, а један од најјефтинијих и најефикаснијих начина је да сајт предузећа буде оптимизован за мобилне телефоне. Други начин да се постигне боља видљивост је коришћење друштвених мрежа, односно различитих алата које свака платформа нуди, на пример *Facebook for Business* и *LinkedIn Recruiter*.

Изградња бренда предузећа и његова дигитална присутност кроз бројне интеракције са потенцијалним апликантима може значајно да допринесе повећању видљивости огласа, али и да охрабри кандидате, који испуњавају тражене услове, да пожелеле да раде у предузећу.

3.4. Социо-културне детерминанте

Туризам и угоститељство имају моћ да у позитивном смеру квантитативно и квалитативно мењају друштвени и економски развој одређеног подручја, као и да утичу на социо-културне факторе. Хармоничан однос, заснован на пуном разумевању и интересима, између потреба туристичке привреде и локалног становништва важан је предуслов за унапређење развојних потенцијала подручја и имплементацију стратегијског приступа управљању људским ресурсима.

С циљем изградње социјално праведнијег друштва, Европска комисија установила је Европски стуб социјалних права (*European Pillar of Social Rights*) који би требало да послужи као компас процесу ревитализације друштвено-економских политика Европске уније. Европски стуб социјалних права заснован је на три главне димензије у области запошљавања и социјалних политика (Eurostat, 2021b):

- 1) **Једнаке могућности.** На бази развоја вештина, целоживотног учења и активне подршке приликом запошљавања, једнаке могућности се сагледавају кроз предуслове за побољшање запошљивости појединаца, олакшног преласка између различитих статуса запослења и, генерално, повећања могућности запошљавања;
- 2) **Поштени услови за рад.** Успостављањем адекватне и поуздане равнотеже права и обавеза између радника и послодаваца, стварају се поштени услови за рад, чиме се отварају могућности за нова радна места, преузимање радних места и прилагодљивост компанија, као и промовисање социјалног дијалога;
- 3) **Социјална заштита и инклузија.** Кључне претпоставке за достојанствен живот и заштиту од животних ризика представљени су у виду интеграције неколико базичних фактора међу којима доминирају приступ здравственој заштити и бенефицијама социјалне заштите, који обухватају услуге бриге о деци и дуготрајне здравствене неге.

Република Србија усвојила је два национална документа који примарно тангирају проблематику социјалног укључивања и смањења сиромаштва:

Програм економских реформи (ЕРП) за период од 2017. до 2019. године и Програм реформи политике запошљавања и социјалне политике (ЕСРП).

Програм економских реформи дефинише читав низ мера за реструктурирање привреде, међу којима су и оне које доприносе повећању социјалног укључивања. Унапређење политика запошљавања и свих оних у сфери социјалне заштите се визуелизују својом стратешком димензијом у спектру приступних евроинтеграцијских активности као базични. Овај програм садржи решења која се односе на људске ресурсе, тржиште рада, као и на подстицаје који доприносе социјалној инклузији (<http://socijalnoukljucivanje.gov.rs>, 2021).

Међутим, у Србији око пола милиона грађана живи у апсолутном сиромаштву, с мање од 12.286 динара месечно, а чак четвртина је у ризику од сиромаштва, с мање од 19.391 динара (Бракочевић, 2021: 11). У 2019. години стопа ризика од сиромаштва била је 23,2%, док је стопа ризика од сиромаштва и социјалне инклузије износила 31,7% (РЗС, 2020а). Стопа ризика од сиромаштва у 2020. години била је 21,7%, односно за 1,5 процентних поена нижа него годину раније (РЗС, 2021).

Глобални индекс права Међународне конфедерације синдиката⁵ (ITUC - *The International Trade Union Confederation*) показао је да је у већини од укупно 149 анкетираних земаља настављена ерозија права радника. Индекс права у 2021. години детектовао је неколико кључних мера погоршања права радника, а у 87% анкетираних земаља прекршено је право на штрајк. Према Глобалном индексу права у 2021. години десет најгорих земаља за раднике су Бангладеш, Белорусија, Бразил, Колумбија, Египат, Хондурас, Филипини, Мјанмар, Турска и Зимбабве, док су Боливија, Грчка, Мексико, Панама, Судан и Того поправили рејтинг (ITUC, 2021).

Светско истраживање вредности (*World Values Survey Wave 7 - Serbia*), спроведено у 165 градова и општина Србије (2017-2020), које је обухватило 1.210 особа старијих од 18 година, показало је да, упркос скромним зарадама, чак 80% испитаника изјавило да им је посао „веома важан“ или „важан“, што се може довести у везу са великом забринутошћу од могућег губитка посла, односно страха од немогућности да се запосле (34,9%).

⁵ Међународна конфедерација синдиката је конфедерација националних синдикалних центара, која представља око 200 милиона радника у 163 земље.

На питање да ли послодавци, у време недовољне понуде послова, треба да фаворизују незапослене из Србије у односу на имигранте, чак 74,7% испитаника је позитивно одговорило, док је своје неслагање исказало само 12% (Haerpfer et al., 2020).

Отварање нових уз истовремено задржавање постојећих радних места требало би да буде у врху приоритета свих економско-социјалних партнера (влада, послодавци, синдикати), с обзиром на то да само радна места и пуна запосленост могу да буду основа за економску сигурност и социјалну правду.

4. Етички аспекти управљања људским ресурсима

Етика је грана филозофије која теоретски, логично и рационално одређује добро од зла, добро од лошег, морално од неморалног и правдено од неправедних поступака и понашања. Етика не само да успоставља правила и стандарде који трасирају морално понашање појединаца и група, већ укључује разматрање основних мотива, могућих последица и подударности са утврђеним вредностима и правилима. Аналогно томе, пословна етика се бави стварањем и применом моралних стандарда у пословном окружењу (Cavico & Mujtaba, 2008).

У пословном контексту, етику можемо схватити као део културе појединачног пословног друштва које поставља норме понашања којих ће се људи у послу придржавати, јер те норме имају и прикладан морални ауторитет. Такође, то је скуп смерница које људи у одређеној групи или професији следе јер постоји практичан смисао да им се омогућити да раде свој посао (Torrington et al., 2008: 741).

Праксу управљања људским ресурсима треба мерити у односу на њену реакцију на потребе и тежње запослених. Стога се из угла етичности преферирају оне праксе које промовишу самоактуелизацију и самопоштовање појединца, које штите његове материјалне интересе и које им олакшавају емоционално благостање. Дакле, хуманизам социјалне заштите мора се супротставити уверљивим, моралним аргументима у корит давања приоритета организационом успеху изнад добробити запослених (Fryer, 2009: 75).

Примена етичких принципа у процесу селекције не треба само да испуњава форму, већ их треба прихватити као користан и интегрални део процеса запошљавања.

На бази изреченог, Ђурић Јочић и Павличић (2014) посматрају етичка питања селекције кроз неколико тачака, где се наглашава стриктност у поштовању једнаког приступа свим кандидатима, као и то да процена на бази тестова није довољна за коначну одлуку о пријему.

С обзиром на то да је у туризму и угоститељству често да купчева перцепција целокупног предузећа потиче из једног сусрета са запосленима у првој линији, недвосмислено се намећу бројна искушења запослених да донесу неетичне одлуке. У том контексту предузећа итекако схватају важност етике и начина на који све може да утиче на продуктивност, задовољство и задржавање запослених. На тај начин функција људских ресурса добија своју праву улогу, уважавајући то да се осим управљањем и кадровима, бави обуком и развојем (Meloun & Sussman, 2008).

Светска туристичка организација (UNWTO) установила је етички кодекс у области туризма који је намењен учесницима у туризму, а обухвата (Laškarin-Ažić, 282-283): узајамно разумевање и поштовање, лично и колективно испуњење, одрживи развој, културну баштину, корист од туризма, обавезе учесника, право на туризам, слободу кретања и права радника и самостално заступљених.

Наглашено је да основна права запослених и samozапослених у области туризма треба гарантовати уз контролну функцију државне управе и локалне администрације, уз неизоставну почетну и континуирану обуку и заштиту у домену социјалних права. Такође се упозорава да мултинационалне компаније не смеју да користе свој доминантан положај и да свако ко поседује потребне способности и вештине треба да има право да обавља професионалну делатност у туризму у складу са важећим законима.

Етика треба да буде у основи сваког вредновања рада, а њено апстраховање може да узрокује негативне импликације на целокупну евалуацију, али и на урушавање односа на релацији менаџер - запослено особље. Адекватно спроведена процена радног учинка може истовремено да помогне организацији и запосленима у смислу побољшања перформанси, као и у санирању нераспоразума између циљева организације и појединачних амбиција (Stanišić-Vještica, Videnović, 2014). Павловић и Крстић (2016) наглашавају да су честе ситуације настанка конфликта између интереса организације и онога што појединци сматрају исправним поступком последица недостатака етичности, што се касније манифестује као неуспех у раду.

Све масовнија употреба друштвених медија у процесу запошљавања доводи до отварања читавог низа етичких и правних дилема. Послодавци који користе друштвене медије за доношење одлука о запошљању могу ризиковати да пређу границе дискриминације и повреде личне приватности. Запослени, такође, морају да уважавају то да се поруке објављене ван радног контекста, за које сматрају да су „приватне“, могу користити као доказ у прилог дисциплинским поступцима (Lam, 2016).

5. Процес регрутације људских ресурса у глобалном окружењу

Постоје различити приступи који диференцирају компаније у односу на стратегије попуњавања упражњених радних места у страним компанијама. Одлука о томе условљена је расположивим људским ресурсима, националним политикама и праксама у области запошљавања у различитим земљама, као и утврђеном политиком компаније о прибављању људских ресурса у централи и филијалама (Dowling & Welch, 2006).

Динамично и све конкурентније глобално окружење усмерило је активности компанија на креирање брэнда, померајући фокус са његових реалних вредности на емоционалне вредности, што може да повећа потенцијал за стварање вредности, као и да буде средство за развој одрживе диференцијалне предности (Lynch, Chernatony, 2004: 403).

У односу на стратешку оријентацију, менаџери могу да креирају профил своје компаније у етноцентричном, полицентричном и геоцентричном облику (Perlmutter, 1969), односно и кроз четврти, региоцентрични облик који је нешто касније креиран (Wind et al., 1973; Heenan & Perlmutter, 1979). Модел EPRG установљен је на бази четири стратешка усмерења оријентације: етноцентрична (E - *ethnocentric*), полицентрична (P - *polycentric*), региоцентрична (R - *regiocentric*) и геоцентрична (G - *geocentric*).

5.1. Етноцентрични приступ

Компанија је окренута матичној земљи, тако да се утврђене политике и праксе трансферишу у филијале. Кључне менаџерске позиције резервисане су за особље из земље где се налази централа компаније, што указује да запослени у страним филијалама добијају мале шансе за напредовање у филијали, а још мање у централни.

Компаније које спроводе етноцентричну стратегију закључују, углавном, извозне трансакције.

Проблеми се последично јављају због тога што одређена правила успостављена у матичној земљи не морају нужно да буду једнако успешна као и у матичној земљи, не само због недостатка квалификованог особља, већ и због неуважавања мултикултуралних, правних и етничких разлога.

Трошкови етноцентризма су неефикасно планирање због недостатка добрих повратних информација, одласка најбољих радника из подружнице, мање иновација и немогућности да се изгради локална организација високог калибра.

5.2. Полицентрични приступ

Полицентричне организације су оне које, према искуству или наклоности највишег менаџера, почивају на претпоставкама да је култура земаља домаћина различита и да је странце тешко разумети (Perlmutter, 2003).

Управљање филијалама у страним земљама заснива се на поверењу локалним менаџерима, правдајући то ставом да они имају одговарајућа и примењива знања у тој земљи.

Једна од основних карактеристика полицентричне стратегије је децентрализација која се огледа у стварању филијала и производних погона у иностранству и заједничком улагању. За појединачна домаћа тржишта формирају се независни циљеви и стратегије, а развијају се и посебни програми. Ниво диференцијације између појединих тржишта је висок (Wach, 2014: 47).

Мултинационалне компаније које имају усвојен полицентрични приступ запошљавања у страним земљама, ретко упућују менаџере и остало особље у друге филијале, те је видљиво да су кључне позиције у централи компаније углавном недостижне за менаџере из филијала.

5.3. Геоцентрични приступ

Компаније које негују геоцентрични приступ оријентисане су на глобално тржиште радне снаге и имају усвојен стандардизован концепт у свим земљама, уз истовремену ниску диференцијацију на свим нивоима (Wach, 2014: 47).

Регрутација има широку међународну покривеност, тако да у пракси постоје примери да се успешни менаџери упућују у различите филијале. Глобално тржиште рада налаже компанијама да фокус буде на мултикултурним, упоредим и стратешким питањима управљања људским ресурсима, са снажним истицањем културе и њеног утицаја на организационо понашање.

За разлику од етноцентричног и полицентричног приступа, геоцентризам се заснива на знању и способностима менаџера, тако да су могућности развоја каријере и унапређења до кључних позиција извесне не само у филијалама, већ и у централама компанија (Brewster et al. 2016).

5.4. Региоцентрични приступ

Региоцентрични приступ представља повезивање страних хомогених група земаља и њихово третирање као једно тржиште. Евроцентрична оријентација је специфичан облик региоцентричне стратегије, а приступ је прилагођен јединственом европском тржишту (Wach, 2014: 48).

Интеграција интереса централе и филијала у регионалним оквирима, обезбеђује трансфер особља у друге земље, али само у оквирима одређеног региона. Такође, регионални менаџери, уз виши степен аутономије, могу да буду унапређени на више позиције унутар региона, али знатно ређе унутар централе компаније.

6. Процес менаџмента људских ресурса

Истраживања посвећена управљању људским ресурсима често су усмерена према добијању одговора на питање који је скуп политика и пракси најбољи (Chandler, & McEvoy, 2000), а једна од најранијих у теорији сугерише (Pfeffer, 1994):

- сигурност запослења;
- селективно запошљавање;
- тимски рад;
- висока компензација условљена организационим перформансама;
- опсежна обука;
- редукација статусних разлика;
- дељење информација.

Један од најизазовнијих и комплекснијих менаџерских послова јесте управљање људским ресурсима, у складу са циљевима и стратегијом организације, ради повећања њихове ефикасности, односно пословног успеха у промењивом окружењу. Без обзира на сложеност управљања људским ресурсима, издиференцирале су се базичне активности које је потребно имплементирати у свим организацијама, од почетне анализе посла, запошљавања, унапређења и оцењивања перформанси, награђивања и мотивације запослених, њихове заштите и мотивације за рад, па све до деградације и отказ уговора о раду.

Ради повећања ефикасности људских ресурса често је у употреби модел заснован на: компетентности, посвећености, усклађености и исплативости (Stoner et al.,1997). Ђорђевић Бољановић (2010) наводи да људи, носиоци иновативности и креативности, што наводи на закључак да имају важну, чак пресудну улогу у остваривању конкурентске предности

6.1. Анализа посла

Анализа посла, као базични процес у управљању људским ресурсима, синтетизује детектовање и употребу свих важнијих показатеља о пословима, уз спецификацију знања, вештина и способности које су потребне за његову реализацију. Свеобухватан опис посла и спецификација знања, вештина и способности које се очекују од кандидата умногоме олакшава и убрзава процес јер елиминира све оне који не испуњавају тражене услове. Уколико прихватимо да опис посла разматра „које“ аспекте посла, спецификација се бави питањем „ко“ то треба и може да ради.

На тај начин дефинише се спецификација која треба да има за циљ да прикаже профил „идеалног“ кандидата за посао, који у стварности можда не постоји, али спецификација пружа оквир за процену колико блиски кандидати постају пожељни (Nickson, 2007: 91).

Достанић (2018) наводи да подаци добијени за анализу посла представљају две базичне димензије свих активности у оквиру менаџмента људских ресурса: садржај посла, са називом радног места, описом посла, правима, обавезама и одговорностима, и профил који се односи на извршиоца.

Анализа посла интегрише неколико начина и метода (Ђорђевић Вољановић, 2010: 255-256): директно посматрање појединаца на радном месту, интервјуисање запослених, налагање запосленима да попуњавају упитнике (затворени, отворени и комбиновани тип упитника) и евидентирање дневних послова у дневнику.

Јовановић-Божинов и сар. (2008) истичу да адекватно осмишљена и реализована анализа посла обухвата описа посла и броја потребних радника, захтеване услове које кандидати треба да испуњавају, затим јасне и транспарентно одређене односе у хијерархији, као и утврђена правила рада.

Највише метода и поступака у оквиру анализе посла захтева се од појединаца који се тиме баве како би сачинили широку лепезу услова које је неопходно задовољити. Информације се прикупљају од особља на радном месту, затим од супервизора и од задужених аналитичара посла (Ћеровић, 2012).

Опис посла, који интегрише детаљне активности и компетенције запосленог, представља битан инструмент управљања људским ресурсима. Важност описа посла у процесу запошљавања је у опису свих елемената одређеног професионалног положаја, што сваком кандидату за запослење и руководиоцу који жели да запосли кандидата, даје могућност оптималног избора (Вукоњански и сар., 2012: 25).

Опис посла идентификује шта, зашто, где и како је урађено из чега даље произилазе стандарди за извршење посла. Опис посла може да буде двострук (Ћеровић, 2012: 80-81):

- начелан – описује кључне послове радног места, без детаљног објашњавања, навођења и описивања и
- детаљан – означава све послове и радне задатке за одређено радно место.

С обзиром на то да је сврха анализе посла да комбинује захтеве посла на бази нашег знања о људским особинама и произведе теорију понашања за конкретан посао, профилисана су два приступа изградњи те теорије, што практично значи да постоје два различита приступа анализи посла (Karthikeyan, 2019):

1) *Оријентација на задатке (Task-oriented)*

Процедуре оријентисане на задатке фокусирају се на стварне активности интегрисане у процесу реализације посла, при чему се уважавају радне обавезе, одговорности и функције.

Следећа итерација је развијање изјава о задацима где се таксативно и детаљно наводе задаци, да би након тога уследило оцењивање задатка и додељивање степена важности, као и указивање на учесталост, тешкоће и последице грешака.

2) *Оријентација на раднике (Worker-oriented)*

Циљ поступака усмерених према радницима је испитивање људских особина потребних за успешно обављање посла: знање, вештине, способности и друге карактеристике.

6.2. Планирање људских ресурса

Процес запошљавања започиње планирањем људских ресурса, где се на основу полазне тачке, базиране на предвиђању промена у интерном и екстерном простору, предвиђа неопходан људски потенцијал потребан за реализацију плана и одређују оперативни задаци за његово остварење. У овој фази се очекују одговори на питања које послове треба обавити како би се стигло до циља, али и колико је неопходно ангажовати људског потенцијала са дефинисаним знањима, вештинама и способностима за свако радно место. Армстронг (2009: 485) истиче планирање потреба за људским ресурсима као важан процес јер претходи осталим управљачким активностима, али и због тога што радна снага чини већи део трошкова организације.

Како би планирање људских ресурса имало жељене резултате, неопходан је систематичан приступ кроз одређивање постојећег стања људских ресурса, а након тога следи процена будућих људских ресурса (Ђорђевић-Бољановић, 2018). Черовић (2020b: 342) наводи четири основна аспекта планирања људских ресурса: планирање како би се задовољиле потребе у наредном периоду, планирање процеса регрутације или раскида уговора о раду са запосленима, као и хармонизација планирања обуке особља. Сличан приступ процесу планирања људских ресурса истиче Маринковић (2010: 38), који препознаје четири фазе: процена степена на којем су се циљеви и задаци у вези са људским потенцијалима сусрели, процена односа у структуру запослених, фаза у којој се доносе циљеви предузећа и утврђују поребе и обезбеђују људски ресурси.

Планирање људских ресурса у време када су стопе незапослености све ниже, представља изазов за послодавце, сада већ у значајној мери усмерене и према пасивним кандидатима, који су све селективнији у погледу потенцијалних могућности запошљавања.

Туризам и угоститељство директно и индиректно ангажују значајан људски потенцијал, а један од најзначајнијих проблема огледа се у сезоналности – запошљавању само у току сезоне, што прати и комплексан процес планирања људских ресурса. Планирањем људских ресурса потребно је установити краткорочне и дугорочне циљеве, који не треба да буду усмерени само на активности, већ на резултат. За циљеве који су јасни, мерљиви, реалистични, временски орочени и доследни, кажемо да су исправно дефинисани. Генерално, укупно планирање људских ресурса базира се на прихватању аксиома да су људи највреднији ресурс организације, а све ради обезбеђивања потребних услова за одговарајуће кадрове, који ће моћи да остваре утврђене циљеве организације.

Черовић (2013) наглашава да оперативни ниво планирања треба да буде хармонизован са плановим менаџмента на корпоративном нивоу, уважавајући садашњи ниво знања, вештина и способности запослених, као и друге факторе од значаја: упражњена радна места услед пензионисања, унапређења, преласка, одласка због болести или разрешења дужности. Планирање, као битна активност управљања људским ресурсима, мора да буде интегрални сегмент стратешког планирања сваке организације (Будаковић, Пештек, 2018), а фокус је на обезбеђивању људских ресурса са неопходним знањима и вештинама, у право време и на одређеном месту (Mathis & Jackson, 2011). Кулић (2002) указује на то да се адекватним планирањем може смањити одлазак особља, нарочито стручњак, што је понекад последица непостојања стратешких планова и бриге о развоју каријере запослених у предузећу.

6.3. Процес регрутације људских ресурса

Заједнички именитељ свих дефиниција регрутовања је привлачење, идентификација и задржавање особља. Регрутација је само једна у низу итерација за туристичко-угоститељска предузећа, али веома значајна за њихову будућу ефикасност, продуктивност и одрживост. Мада је од кључне важности за почетак процеса запошљавања, регрутација може да има широке импликације на остале долазеће процесе. Стога се наглашава да процена ефикасности регрутације укључује не само одабир квалитетног кандидата, већ и њихову ефикасну интеграцију и задржавање, као и њихов утицај на постојеће запослене и на учинак предузећа, а тиме и на побољшање конкурентске предности (Katz & Kahn, 1978; Kulić i sar., 2005; Searle, 2009; Muduli, et al., 2016).

Регрутација и селекција кандидата за попуњавање нових или постојећих радних места пресудан је елемент активности људских ресурса у свим туристичким и угоститељским организацијама, без обзира на величину, структуру или делатност. Мада је приметно да је важност квалитета услуга повећала притисак на организације да запошљавају најбоље појединце, често се одлуке доносе на неформалан, *ad hoc* и реактиван начин (Nickson, 2007: 88).

Да би се регрутација окарактерисала као успешна, први предуслов који мора да се испуни је привлачење великог броја квалификованих кандидата (Schmitt & Chan, 1998; Barber, 1998; Rowley et al., 2002; Vesić, 2006; Mašić, 2009; Walker et al., 2009; Marinković, 2010; Stone, et al., 2013), како би се повећала вероватноћа запошљавања појединаца који поседују одговарајућа знања, вештине и способности, што је гаранција касније успешности на послу (Otoo et al., 2018; Johnson et al., 2020). У том контексту дата је и оцена да је процес регрутације ефикасан уколико обезбеђује довољан број пријава, а комплетан поступак се одвија са лакоћом (Barber et al., 1999).

Процес регрутације је захтеван, а неопходно га је сагледавати у реалистичним оквирима, посебно када има много кандидата који испуњавају услове.

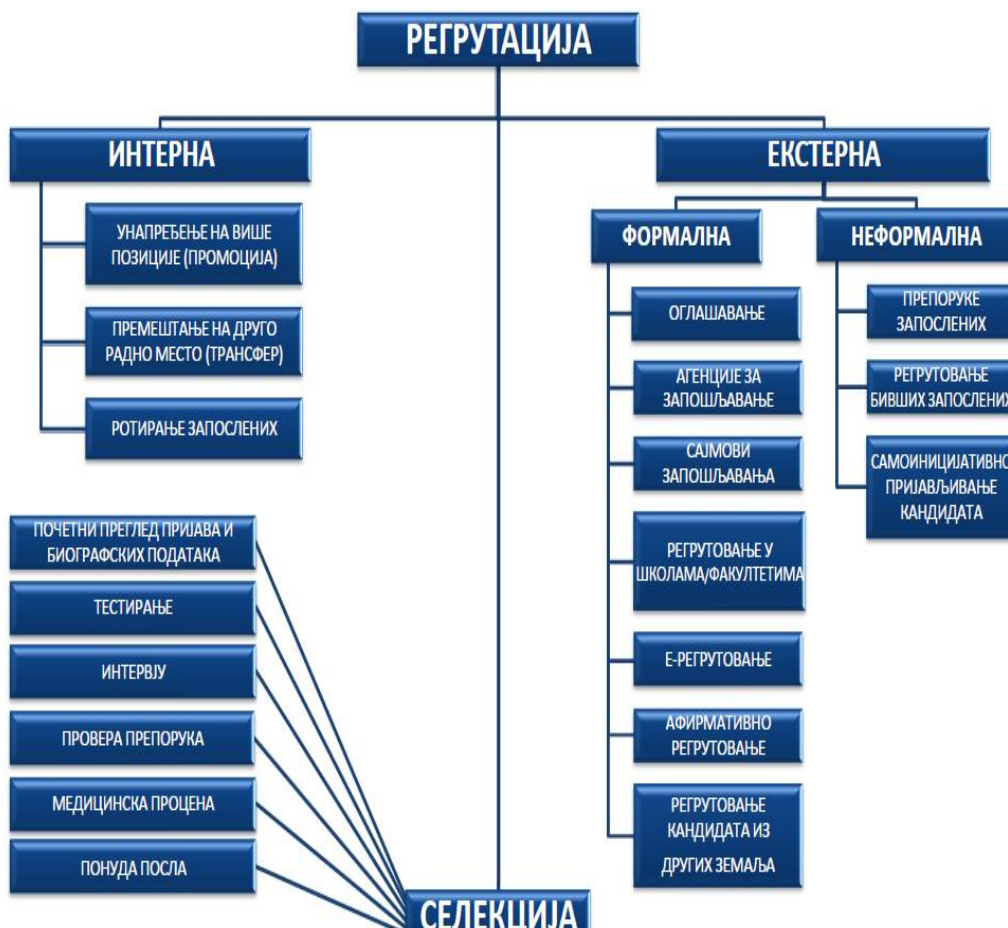
Непрекидна тежња за развојем довела је до потребе да туристичко-угоститељска предузећа имају особље на високом нивоу са мултифункционалним вештинама, технолошком писменошћу, предузетничком агилношћу и способностима да раде у различитим културама, структурама и тржиштима (Carpignano et al., 2019). Одлука о почетку регрутације може да буде одлучујућа у обухвату сегментиране групе потенцијалних апликаната, што је нарочито видљиво код послова са израженом сезоналношћу, као што је туризам. Кашњење у процесу регрутације резултира мањим бројем пријава на оглас, али и слабијим квалитетом пријављених (Turban & Cable, 2003). Осим тога, тражиоци посла желе да минимизирају неизвесност у проналажењу послова, па је то још један од разлога правовременог отпочињања регрутације (Becker et al., 2010).

Регрутација се посматра и као поступак благовременог привлачења појединца, у довољном броју и са одговарајућим квалификацијама, развијање њиховог интереса за организацију и подстицање да се пријаве за послове у њој (Mondy & Noe, 1993: 336; Junejo et al., 2019: 22).

Регрутација интегрише активности које организација предузима ради идентификовања и привлачења појединаца који поседују способности које ће користити организацији у остваривању стратешких циљева, при чему се указује на постојање три фазе у процесу запошљавања: апликација, интеракција и понуда за посао (Saks, 2005).

Регрутовање представља први корак у захтевном процесу запошљавања, и обухвата бројне и разноврсне активности које утичу на потенцијалне кандидате да поднесу пријаве на оглас за упражњено радно место, али и на финалну одлуку о теме да кандидати прихватају да потпишу уговор о раду (Ђорђевић Бољановић, 2010).

Слика 4. Концептуални оквир регрутације и селекције људских ресурса



Извор: аутор, 2021.

Процес регрутовања постао је сложенија активност него у претходном периоду када су биле довољне препоруке запослених или оглас постављен на огласној табли.

Данас се инсистира на привлачењу најпогоднијих кандидата са потребним квалификацијама, који ће ући у процес селекције. Регрутовање може да буде интерног и екстерног карактера, те се у односу на извор примењују и различите методе запошљавања (Abduli, 2013: 138). Петковић (2008: 454) регрутацију сагледава као процес где организација истиче своје потребе у смислу броја и структуре радника, а кандидати потврђују жељу да раде у одређеној организацији. Богићевић (2003), Будаковић и Пештек (2018) детектују проналажење најбољих кандидата и њихово дугорочно задржавање у организацији као примарне задатке регрутера. Дакле, регрутовање је континуиран и интензиван процес где обе стране треба да буду задовољне, односно представља двосмерни однос моћи (Searle, 2003).

Примарни задатак управљања људским ресурсима је обезбеђење довољно кандидата са адекватним знањима, вештинама, интересима и мотивима како би било могуће реализовати развојне и стратешке циљеве организације (Кука, 2011). Регрутација се може дефинисати и као процес креирања скупа кандидата из којег ће бити одабрана одговарајућа особа која ће одговарати условима из огласа за посао. У том динамичном процесу предузећа настоје да привуку и задрже интерес погодних кандидата, истовремено настојећи приказати позитивну слику потенцијалним кандидатима (Heery & Noon, 2001).

Табела 8. Методе регрутације које су послодавци користили

ИЗВОР РЕГРУТАЦИЈЕ	ПОСЛОДАВЦИ КОЈИ КОРИСТЕ ИЗВОР ЗА РЕГРУТАЦИЈУ
Веб стрнице предузећа	87%
Интернт странице за запошљавање	82%
Препоруке	78%
Новине и часописи	73%
Факултети и средње школе	60%
Професионална удружења	58%
Сајмови запошљавања	55%
Пракса	52%
Ловци на таленте	52%
Тражња радних биографија на мрежи	38%
Радио/ТВ огласи	11%

Извор: “Solving the Riddle of Recruiting & Retention,” *HR Focus*, (April 2008). In. DeCenzo & Robbins, 2009: 145

Черовић (2020а: 116) указује на обавезу организације да кандидату предочи чисту слику посла, баш као што и организација улаже напоре у прикупљању податка о кандидату.

Запошљавање у време када су стопе незапослености све ниже, представља изазов за послодавце, сада већ у значајној мери усмерене и према пасивним кандидатима, који су све селективнији у погледу потенцијалних могућности запошљавања.

Према Анкети о радној снази за 2020. годину (РЗС, 2021) укупан број незапослених је 286.600, а међу њима је чак 45.900 оних који посао траже дуже од седам година, као и 58.500 незапослених који траже посао од две до шест година. Значајан податак за таргетирање циљних група су неактивни, којих је 2.712.800, али је међу њима 260.700 оних који су се изјаснили да желе и да могу да раде. Међутим, већ Анкета о радној снази за други квартал 2021. године указује да је број незапослених порастао на 352.000, односно да је стопа незапослености 11,1%. У истом периоду повећан је и број запослених на 2.831.100, тако да је стопа запослености за дати период 48,3% (РЗС, 2021а).

Структура радне снаге на тржишту рада је промењена, а нове генерације су захтевније и са више очекивања од посла. Захтеви који се у погледу техника привлачења и одабира кандидата постављају пред менаџере за управљање људским ресурсима све више се удаљавају од традиционалног приступа.

Репутација предузећа је важна јер обезбеђује бољи приступ ресурсима, а нарочито људским ресурсим, талентима и новозапосленима, који повећавају ниво знања у организацiji (Virijević-Jovanović, Jošanov-Vrgović: 44-45). За добијање корисних и веродостојних информација, које ће бити у функцији доношења одлуке о избору најбољих кандидата, потребан је приступ који ће комбиновати традиционалне и савремене технике (Славић и сар., 2017).

Када на тржишту радне снаге нема довољно кандидата са одговарајућом врстом и степеном стручне спреме, а нарочито када постоји потреба за запошљавањем висококвалификованог особља, предузећа морају да понуде додатне повољности како би привукла кандидате (Грујић, 2003: 168).

6.4. Идентификовање и привлачење талената

Релевантност идентификовања, привлачења и задржавања таленатау великој мери заснива се на континуираној изградњи препознатљивог идентитета, имица и репутације. Такав приступ неминовно води креирању визура жељеног послодавца, које ће привући знатно више кандидата у процесу регрутације. Познавање послодавца, имиц и репутација важне су димензије које утичу на потенцијалне кандидате да се пријаве за посао (Turban & Cable, 2001; Turban & Cable, 2003; Cable & Yu, 2006). Колико је важна препознатљивост и привлачност унутар циљне групе најбоље се види приликом оглашавања слободних радних места, када се штета због изостанка позитивног погледа на организацију директно рефлектује на исход запошљавања (Brooks et al., 2003). Очекивани трајни недостатак квалификованог особља ствара јединствене изазове за предузећа која се све више диференцирају како би успешно привукла квалификоване кандидате. Као резултат тога, бројна предузећа се усмеравају према оглашавању, како би креирали „брендове за запошљавање“ и тако понудила примамљив професионални предлог који је убедљив и диференциран (Ewing et al., 2002: 3).

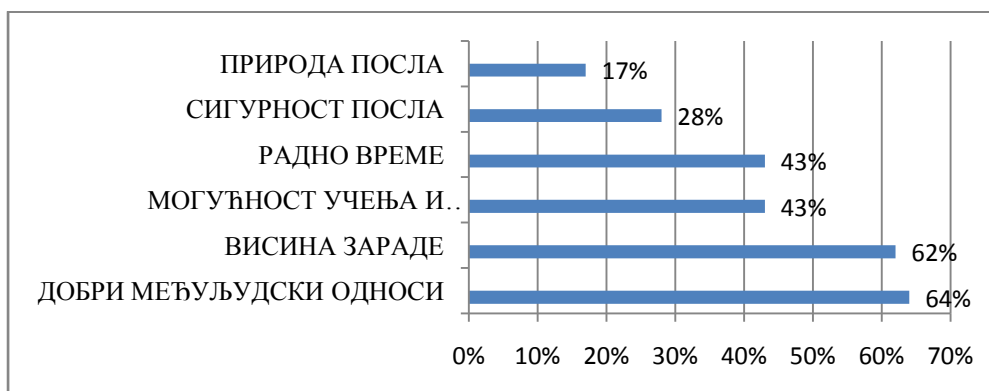
У научној и стручној литератури све више тема посвећује се брендирању послодаваца (Davidson et al., 2010; Wilden et al., 2010; Alniaçık & Alniaçık, 2012; Rampl, 2014; Mihalcea, 2017; Gilani & Cunningham, 2017; Purusottama & Ardianto, 2019; Tasente, 2020), односно скупу опипљивих и неопипљивих особености које компанију издвајају и чине привлачнијом од осталих на тржишту рада (Jenner & Taylor, 2009). Кроз процес брендирања послодаваца шаље се обећање заинтересованим кандидатима о предностима које могу да остваре запошљавањем у компанији, што се може поредити са обећањем корпоративних брендова купцима у вези са производима и услугама (Backhaus, 2016). Управо због тога бренд послодавца може да послужи као гаранција потенцијалним кандидатима да је реч о одговорној организацији, која не обећава ништа више од онога што може да понуди (Ognjanović, 2020: 65).

У процесу брендирања послодаваца недвосмислено се диференцирају функционалне користи, као што су зараде и накнаде и симболичне користи које се односе на перцепцију о престижу фирме, што кандидате за посао покреће да размишљају о томе у чему ће уживати уколико буду радили у фирми.

То даље може да значи да ће потенцијални кандидати бити привучени на бази тога у којој мери верују да фирма поседује жељене особине повезане са запосленима и релативну важност коју тим атрибутима придају (Backhaus & Tikoo, 2004). Глигоријевић и Јаничић (2011: 288) сугеришу интеграциони приступ креирања вредности корпоративног брэнда који инкорпорира и функционалне и емоционалне вредности, чиме се корисницима гарантује испорука јединственог искуства. Брэнд послодавца треба сагледавати кроз призму стеченог искуства кандидата који су поднели пријаву на оглас за попуну упражњеног радног места, као и значајно дужег искуства стеченог код већ запосленог особља (Lukić i sar., 2019: 85).

Неки докази указују на то да праксе регрутовања утичу на перцепцију кандидата о организацији и намерама да се пријаве. Наиме, утврђено је да перцепција подносиоца пријаве за посао о организационим атрибутима, као што су обука, компензација и могућност напредовања, има позитивне ефекте на привлачност потенцијалних кандидата, баш као што су поједина истраживања показала да праксе регрутовања утичу на опште осећање привлачности кандидата за организацију или веровање у њу (Roberson et al., 2005).

Графикон 1. Важност фактора при одабиру посла



Извор: прилагођено према HRLAB (2020) - Регионални извештај тржишта рада

Истраживање спроведено међу кандидатима из Србије, Хрватске, БиХ и Северне Македоније, за време трајања највећег регионалног он-лајн сајма запошљавања „Виртуелни дани каријера и знања“, од 17. до 24. октобра 2019. године, с циљем да се сазна шта они очекују од послодавца, показало је да међу три групе испитаника (незапослени, запослени и они који се тренутно школују) има највише оних који су добре међуљудске односе и висину зарада издвојили као најважније факторе.

Плата је на другом месту по значају, што указује на то да је кандидатима за нијансу важније у каквој атмосфери раде, него колико су плаћени (www.hrmlab.rs, 2020). У прикупљању података искључиво преко интернета, били су ангажовани водећи сајтови за запошљавање из четири земље региона: *Poslovi Infostud* (Србија), *Moj Posao* (Хрватска), *Posao.ba* (БиХ) и *Vrabetovanje.com* (Северна Македонија).

Постоји читав низ детерминанти које, мање или више, утичу на креирање вредности које диференцирају предузећа, а најчешће се наводе организациона култура и радно окружење, као и хармонизација радних обавеза и приватног живота (Charman i et al., 2005). Бертон и сарадници (Berthon et al., 2005) указују на пет фактора атрактивности послодаваца: интересна вредност, социјална вредност, економска вредност, развојна вредност и примењена вредност.

Интересна и социјална вредност нотирају психолошку корист, док се развојна вредност и вредност примене базирају на функционалној користи. Интересна вредност процењује привлачност послодавца који истовремено нуди организацију у којој се креирају аутентични и висококвалитетни производи и услуге и примамљиво радно окружење где се посебно цене иновативност и креативност.

Социјална или друштвена вредност процењује привлачност за хармонично радно окружење и добре међусобне односе са колегама и надређеним особљем у хијерархији организације. Економска вредност процењује привлачност организације у односу на зараде и накнаде, као и у односу на сигурност посла и шансе за развојем каријере. Развојна вредност процењује привлачност предузећа за запослење у смислу одавања признања за успешан рад, а затим и за стицање драгоценог радног искуства које је често кључно у процесу развоја каријере. У овом сегменту се процењују реалне могућности за учвршћивање самопоштовања и самопоуздања. Примењена вредност истиче као посебан квалитет примену и размену знања, и напоре који се чине за стварање хуманог радног окружења.

Привлачење талента представља један од најважнијих задатака менаџера задужених за људске ресурсе. На данашњем конкурентском тржишту радне снаге, послодавци би требало да истакну свој имиџ за потенцијалне тражиоце посла, тако да постоји већа шанса за запошљавање најбољих кандидата који одговарају потребама (Banerjee & Gupta, 2019).

Табела 9. Скала атрактивности послодаваца

Интересна вредност	Рад у узбудљивом окружењу Иновативни послодавац – нове радне праксе/размишљање унапред Организација вреднује и користи креативност Организација производи висококвалитетне производе и услуге Организација производи иновативне производе и услуге
Социјална (друштвена) вредност	Интересантно радно окружење Добри односи са надређенима Добри односи са колегама Колеге које подржавају и охрабрују Срећно радно окружење
Економска вредност	Добре могућности за промоцију унутар организације Сигурност посла у организацији Практично међуресорно искуство Изнадпросечна основна зарада Атрактиван свеукупни компензацијски пакет
Развојна вредност	Признање/уважавање менаџмента Одскочна даска за будуће запослење Добар осећај као резултат рада за одређену организацију Осећај самоуверености као резултат рада за одређену организацију Стицање искуства за унапређење каријере
Примењена вредност	Хуманитарна организација – враћа друштву Могућност примене наученог у терцијалној институцији Прилика да друге научите ономе шта сте научили Прихватање и припадање Организација је оријентисана на купца

Извор: Berthon et al., 2005.

С обзиром на то да су запослени разлог раста и успеха предузећа, односно да је људски капитал оно највредније што предузеће има, привлачење најбољих кандидата у процесу регрутације и одговарајућа селекција могу да допринесу још квалитетнијем и препознатљивијем имиџу и репутацији предузећа. Оваква развојна архитектура не представља само подстицај кандидатима да аплицирају за посао у предузећу, већ је и додатни разлог за смањење флукуације запослених. Сходно теорији и досадашњим истраживањима о запошљавању може се уочити да објективне карактеристике, субјективна разматрања и критични контакт шаљу потенцијалним кандидатима сигнале о организацији и расположивим могућностима. За време регрутације кандидата, критични контакт може обухватити интеракцију са изворима запошљавања, као што су новински огласи, сајмови запошљавања или веб локације организације. У том контексту важну улогу има бренд предузећа, где се диференцирају две главне димензије: познавање предузећа и имиџ предузећа (Allen et al, 2007).

Познавање предузећа се описује као способност кандидата који тражи посао да лако призове назив предузећа, док имиџ предузећа обликују перцепције, особине и удружења која особе повезују са брандом компаније (Grund, 2006).

Предузећа би требало да конституишу стратегије које ће осигурати да њихова база људских ресурса буде у складу са захтевима и динамиком пословања. На све конкурентнијим тржиштима запошљавања, развијање стратегија које могу да обезбеде статус пожељног послодавца, што даље води до већег броја потенцијалних кандидата по оглашеном слободном радном месту, може у значајној мери да олакша запошљавање квалификованих кандидата, а предузећу пружи стратешку предност (Wilden et al., 2010).

6.5. Методи интерног регрутовања

Корисност интерног регрутовања је у томе што је већа поузданост у процени кандидата с обзиром на отворену могућност која је дата менаџменту у процењивању потенцијалног кандидата, као и што се ова активност може преферирати ради унапређења запослених, чиме се ствара пожељна клима да предузеће брине о добрим радницима. Осим тога, овакав вид регрутовања је јефтинији и бржи, а кандидати из организације већ познају остале запослене, структуру и начин рада. Такође, одређење на унутрашње изворе запошљавања поспешује морал осталог особља које сагледава властите могућности у наредном периоду.

Као недостаци интерног регрутовања често се наводи да такве организације постају затворене за нове идеје и промене, као и да се након промоције ствара упражњено радно место.

Међу слабостима се мора навести и то да појединци у организацији могу закључити да унапређење зависи од пријатељства са менаџментом, што може да утиче на слабљење морала, нарочито код оних који су очекивали властито унапређење (Galičić, 2017: 285), као и то да регруттери донесу одлуку да међу кандидатима који су већ део организације нема оних који су прикладни за новоотворену позицију.

Постоји неколико начина интерног регрутовања, тј. унутрашњег прибављања кандидата, међу којима су најчешћи оглашавање, препоруке непосредних менаџера и информације и предлози одељења за људске ресурсе (Bahtijarević Šiber, 1999: 294).

6.5.1. Унапређење на више позиције

Унапређење (промоција) означава промену положаја на виши ниво који захтева одговарајућа знања и способности у оквиру организације. Разлог за унапређење може да буде награда за претходно добре резултате или усмерење организације да искористи потенцијале својих запослених. Да би то било могуће, послодавци морају да поседују тачне информације о запосленима, њиховим склоностима и способностима, које се могу употребити када је потребно у корист организације. У ту сврху неопходно је мапирати личност, склоности и способности свих запослених како би се олакшала понуда појединцима који имају жељене карактеристике да се баве пословима који су упражњени, поштујући тренутне улоге и задатке (Yannakoudakis, E., & Yannakoudakis, H., 2021).

Многе организације се одлучују за попуњавање упражњених радних места управо унапређењем на више позиције. Мада најчешће успешне, интерне промоције имају и одређене недостатке, ценећи да учинак појединца на једном послу можда није добар предиктор учинка на другом, јер се на новом послу могу захтевати различита знања и вештине (Karthikeyan, 2019: 180). Дакле, приликом унапређења, мора се водити рачуна о томе да се запослени унапређују на основу усећа на садашњем послу, што није гаранција да ће бити успешни на новом радном месту (*Петрово начело – напредовање до граница неспособности*). Унапређењу морају да буду страни фаворизовање и дискриминација (Šehić, Rahimić, 2009). Приликом доношења одлуке о унапређењима, потребни су планови премештаја (замене) и планови сукцесије менаџмента који су резултат планирања људских ресурса (Bogićević Milikić, 2006: 96).

Једна од најлошијих констатација за менаџера људских ресурса је недостатак одговарајућег квалификованог особља, јер то води успоравању раста и развоја организације и подстиче раст зарада постојећих радника.

6.5.2. Премештање на друга радна места

Премештаји или латерална мобилност углавном не подразумевају већу одговорност и зараде, већ додељивање различитог посла са сличним одговорностима и нивоом зараде. Међутим, премештај одозго на доле означава снижавање одговорности и мањи зараду, па се запослени у таквим случајевима често одлучују да напусте предузеће (Bogićević Milikić, 2006: 245).

Премештај би требало да буде резултат стварне потребе процеса и организације рада у предузећу, а увек је праћен анексом уговора о раду са образложењем разлога премештаја и са наведеним условима рада на новом радном месту. Афирмативно унапређење услед попуњавања упражњеног радног места, односно новоотворене позиције која је резултат технолошких, организационих или економских промена свакако је вид признања за претходни успешан рад, али и снажна мотивација осталим запосленим који увиђају да се иновативност и креативност, рад и изнадпросечни резултати исплате.

С обзиром да премештање на мање сложена и плаћена радна места може да буде извор противзаконитог и неетичког поступања послодаваца, Законом о раду је регулисано да уколико послодавац једнострано откаже уговор о раду запосленом, на истом радном месту у наредна три месеца не може да ангажује другог радника.

6.5.3. Ротирање запослених

Ротирање запослених означава одлуку ротирања запослених са једног на друго радно место, првенствено ради уједначења оптерећености и избегавања монотоније. Ротација се примењује и приликом хоризонталног проширења посла, тако да се запослени, након завршетка предвиђених активности на једном радном месту, премештају са на други пословни циклус.

Ротација посла подразумева константну надоградњу постојећих знања и вештина, а може да допринесе флексибилности, бољој прилагодљивости и оснаживању самопоуздања (Schultz, 1986). Такође, ротирање послова у истој функционалној области доприноси бољем разумевању организације и радних процеса и развијању способности (Bogićević Milikić, 2006: 244-245), односно то је прилика да запослени упознају предузеће као целину (Ђорђевић Boljanović, Pavić, 2011: 148).

Ротација посла ће имати позитивне рефлексije уколико испуни одређене услове (Noe et al., 2016: 247):

- организација успоставља и саопштава јавне политике о томе која радна места испуњавају услове за ротацију посла;
- запослени и њихови менаџери разумеју и слажу се у вези са очекивањима од ротације посла, укључујући и питање вештина које треба развити;

- излагање запослених са великим потенцијалом различитим пословним јединицама, купцима или географским областима. То може да буде и излагање искусног и/или талентованог запосленог кроз неколико пословних јединица ради менторства или подучавања запослених;
- највише руководство је посвећено успеху програма;
- идентификација одговорног за мерење да ли програм испуњава циљеве.

Ротирање је привременог карактера, а као предности истичу се (Simić, 2020):

- карактеристике и перформансе запослених су познате, па самим тим мање су и могуће грешке приликом избора;
- садржи мотивациону компоненту;
- штеди време и новац за регрутовање, селекцију и обуку запослених;
- јача перцепцију о сигурности запослења.

Као главни недостаци ротирања наводе се:

- унапређивање запослених без потребног искуства;
- проблем попуњавања упражњеног радног места;
- промена организације посла која може да доведе до конфликта;
- затвореност организације која негативно утиче на иновативност и флексибилност.

6.6. Методи екстерног регрутовања

Екстерно регрутовање је процес тражења кандидата из спољне средине, скупље је од интерног регрутовања, јер постоје трошкови оглашавања и социјализације, а постоји и ризик избора неадекватног кандидата. Трошкове оглашавања могуће је једним делом редуковати користећи све предности које нуди конвергентно медијско окружење. Пратећи динамичне промене, намеће се неопходност континуиране едукације, како би се менаџерима задуженим за управљање људским ресурсима у туризму у сваком тренутку обезбедило довољно знања и вештина, што им је неопходно за рад у конвергентном простору. Регрутовање је поступак откривања потенцијалних кандидата за стварна или предвиђена радна места, односно посматрано из друге перспективе, то је повезујућа активност која окупља организације са упражњеним радним местима и оне који траже посао.

Достизање до задовољавајућег броја кандидата никада није лако, а пред регрутерима је задатак да идентификују места где могу да пронађу најбоље кандидате.

Бројне и комплексне активности пред менаџере задужне за људске ресурсе нарочито су отежане у време економског раста, када је на тржишту рада сужен избор квалификованих кандидата, али и за време економских криза када се један број незапослених одлучује за преквалификацију (DeCenzo & Robbins, 2009: 134).

Приликом разматрања стратегија запошљавања, намеће се потреба за привлачењем квалитетних кандидата и истовремено обесхрабтивање оних са скромнијим компетенцијама. Наиме, примећено је да су кандидати, који не испуњавају све захтеване услове или њихова знања, вештине и способности нису на жељеном нивоу, склонији да се пријављују на велики број упражњених радних места (Charman & Webster, 2006), док они са завидним компетенцијама значјно више пажње поклањају огласима за посао где је истакнуто шта послодавац пружа кандидатима, наспрам огласа где је нагласак на томе шта предузеће очекује од кандидата (Schmidt et al., 2015).

Као предност екстерног регрутовања истиче се то да нови људи доносе нове идеје, стварајући позитиван имиџ организације отворене за промене (Galičić, 2017: 286), а уколико поседују претходно радно искуство, могуће је кориговати трошкове обуке. Осим тога, не постоји проблем стварања упражњеног радног места, као што је то случај код интерног регрутовања.

Слабости екстерног регрутовања огледају се у томе што процедуре запошљавања трају дуже, морал запослених слаби јер не виде могућност властитог унапређења, ван организације је теже пронаћи особу која се уклапа у културу предузећа и филозофију менаџмента, затим треба очекивати нижу продуктивност на почетку радног ангажовања док не овладају процедурама (Galičić, 2017: 286), а постоји ризик да изабрани кандидат не може да се уклопи у организацију (Bahtijarević Šiber, 1999).

Регрутовање је досмеран процес у коме предузеће улаже напоре да привуче што већи број кандидата са одговарајућим знањима и вештинама, а потенцијални кандидати исказују своју процену да је организација добро место за рад. (Čerović, 2019). Према томе, чак и успешно спроведен процес регрутације и селекције, рачунајући и одлуку о избору кандидата и понуду уговора о раду, не значи да ће изабрани кандидат прихватити да буде део предузећа под понуђеним условима.

6.6.1. Формални методи екстерног регрутовања

Формални методи екстерног регрутовања имају широк опсег и практично обухватају целокупно тржиште рада. У процесу регрутовања, послодавци могу да користе више различитих канала као би били ефикаснији, али и како би у интеракцији са кандидатима уважили и њихова очекивања, што ће касније значајно утицати на ретенцију запослених.

Најчешће коришћени канали регрутације су:

- оглашавање;
- агенције за запошљавање;
- сајмови запошљавања;
- регрутовање у школама и факултетима;
- регрутовање путем интернета;
- афирмативно регрутовање;
- регрутација кандидата из других земаља.

Екстерно регрутовање детерминисано је осцилацијама на тржишту радне снаге, променама које диктирају техничко-технолошке иновације, као и стеченом репутацијом и атрактивношћу радног места (Šehić, Rahimić, 2009). Циљеви регрутације су привлачење кандидата са вишедимензионалним вештинама и искуствима која одговарају садашњости и будућности организационе стратегије, затим да се додају нове идеје на свим нивоима организовања, као и да се развија организациона култура која привлачи компетентне кандидате, без обзира на стварно потребан број (Mahapatro, 2010:64).

6.6.1.1. Оглашавање

Оглашавање је један од традиционално формалних метода регрутовања, који је у пракси најзаступљенији. Од благовременог креираног и квалитетно дизајнираног огласа очекује се задовољавајући одзив кандидата који испуњавају тражене услове за упражњено радно место. Оглас мора да садржи опис посла и неопходне информације о послу, место рада, захтеване квалификације, као и зараду и погодности.

Процес оглашавања почиње идентификовањем циљне групе која ће бити у фокусу напора предузећа да привуче што више кандидата који испуњавају тражене услове. Циљну групу могу да чине појединци, групе, нише на тржишту рада, тржишни сегменти или општа популација, али се свакој циљној групи приступа различито (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

За добру презентацију понуђеног посла и карактеристике потенцијалних кандидата неопходно је да оглас садржи следеће елементе (Marinković, 2010: 44): назив радног места, услове за рад, захтеване компетенције, као и начин и рокове за пријављивање, а пожељно је и да садржи назначене могућности за развој каријере. На крају се по правилу наводи особа задужена за давање додатних информација, адреса организације и контакт телефон. Једна од битних предности оглашавања огледа се у томе што предузеће на тај начин шаље поруку јавности о својој делатности, о свом расту и развоју.

Предузећа могу да користе огласе за попуну упражњених радних места како би промовисали конзистентну марку потенцијалним тражиоцима посла. Будући да на тржишту рада постоји јака конкуренција за таленте, успех се у великој мери заснива на способности регрута да свој бренд пренесу потенцијалним кандидатима (Kaur, 2015: 81). Код послодаваца који преферирају истицање позитивних карактеристика у односу на конкуренцију и стварање услова у којима ће запослени у предузећу бити срећни, задовољни и посвећени, ове активности су континуирани процес (Backhaus, 2016), док ће кандидатима на тржишту рада предузеће бити пожељно место за рад (Lloyd, 2002; Ewing et al., 2002; Berthon et al., 2005; Rampl, 2014).

Поједини аутори сугеришу да организације, у зависности од тога ко су заинтересоване стране, могу да имају низ различитих репутација. Тврдња налази упориште у томе да се схватање имиџа везује за утисак у одређеном тренутку, а слике попут ових временом ће евалуирати у перцепцију репутације организације (Abratt & Kleyn, 2012). У односу на упражњено радно место које се оглашава, неопходно је изабрати одговарајуће медије: уколико је потребно попунити уско специјализовано радно место, оглас треба објавити у стручним часописима, ценећи њихово периодично публикавање, док у ситуацији када је неопходно привући велики број потенцијалних кандидата избор медија треба тражити међу најчитанијим новинама које се дневно публикују (Ђорђевић Вољановић, 2010: 261).

Постоје и тзв. слепи огласи, где је намерно изостављена идентификација предузећа. Реч је о стратегији која се смислено примењује у ситуацијама када предузеће не жели да конкуренција сазна да иде у експанзију, када предузеће на тај начин избегава да запослени сазнају да ће уследити промене у запослености или у ситуацији када предузеће има лошу репутацију у јавности. Последишно одлучи да се оглас за запошљавање појави без назива предузећа је значајно мањи број пријава кандидата (Bogićević Milikić, 2006).

6.6.1.2. Агенције за запошљавање

Задатак агенција за запошљавање је да на промењивом тржишту рада повежу понуду и тражњу. Осим што заинтересованим за запошљавање нуде послове, ове агенције често ангажују предузећа са задатком да регрутују кандидате, као и да обаве прелиминарну селекцију и дају препоруке за одговарајуће кандидате.

Агенције за запошљавање представљају ефикасно средство за запошљавање, а могу да буду и специјализоване за једну делатност или занимање. Често ове агенције у име послодавца оглашавају упражњена радна места и воде интервију до фазе ужег избора.

Предности запошљавања ангажовњем агенција (Trivedi, J., 2018: 5-6):

- добија се помоћ од стручних и искусних стручњака;
- штеди се време јер одељење за људске ресурсе треба да прегледа само пријаве кандидата за које је агенција унапред одредила да испуњавају услове;
- обезбеђена је бржа пријава и обрада с обзиром на то да у већини случајева агенције већ имају биографије кандидата;
- агенције привлаче тешко доступне кандидате који неће реаговати директно на огласе предузећа;
- агенције се могу упустити у искрен, често откривајући дијалог са кандидатима.

Као лоше стране ангажовања агенција за запошљавање наводи се цена, уколико се расположиво време не искористи на другим пословним активностима, затим постоји потенцијални ризик да агенција не обезбеди кандидате који испуњавају услове, али и пракса да поједини кандидати више бирају директно контактирање предузећа, него да користе услуге посредника.

Агенције за запошљавање користе друштвене медије ради повезивања са различитим корпоративним корисничким групама. Мада су већину савремених информационих система за људске ресурсе развиле велике међународне компаније, појављују се и нови системи који омогућавају прилагођавање стратегија користећи комбинацију традиционалних техника и техника запошљавања путем интернета (RCSA, 2013).

У Србији постоји државна агенција за запошљавање – Национална служба за запошљавање⁶, као 118 профитних агенција за посредовање у запошљавању у земљи и иностранству (www.nsz.gov.rs, 2021). Највећи недостатак националних агенција за запошљавање је у томе што је приступ универзалан и обезбеђује обавезно здравствено осигурање. Стога се у формалној евиденцији незапослених налазе се и они чији је мотив пријављивања искључиво остваривање права на здравствену заштиту, а да истовремено не исказују очекивано интересовање и активно трагање за послом. Пржуљ и сар. (2014: 38) наводе да се највећа маса средстава у националним агенцијама усмерава на пасивне мере (здравствено осигурање, накнаде за незапослене, административни трошкови), док се мањим делом средстава реализују активне мере.

Издавање дозвола за рад агенцијама за посредовање у запошљавању је у надлежности Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања.

Осим наведеног, све су бројније и све неопходније агенције за регрутовање менаџера тзв. *Headhunting*, чији је задатак константно трагање за кандидатима који могу да задовоље софистициране захтеве које изискују менаџерске позиције. За менаџерске позиције углавном се траже кандидати изван компаније, а специјализоване агенције за регрутовање топ менаџера и осталих врхунских стручњака на основу властитих база података, које се непрекидно ажурирају, нуде кандидате поштујући принцип да све стране буду задовољне.

Алгоритам за формирање базе података агенција за регрутовање менаџера састоји се из неколико активности (Vasić i sar., 2015: 444) међу којима су дневно ажурна евиденција о предузећима, идентификовање разлога и мотита за промену посла код запослених, односно за привлачење незапослених, креирање базе података о битним карактеристикама потенцијалних кандидата, као и о праћењу успешности на радном месту кандидата који су потписали уговор о раду.

⁶ Од 1945. године Служба је имала следеће називе: Јавна берза рада; Завод за запошљавање НР Србије; Републичка самоуправни интересна заједница запошљавања; Републички фонд за запошљавање; Републички завод за тржиште рада; Национална служба за запошљавање.

6.6.1.3. Сајмови запошљавања

Сајмови запошљавања представљају места сусретања послодаваца, који исказују своје потребе за запошљавање на конкретним радним местима, и незапослених, који добијају прилику да се директно пријаве, обаве интервју и прихвате посао под унапред познатим условима. Организовање сајмова запошљавања мотивише послодавце на већу мобилност у потрази за одговарајућим кандидатима или радницима који имају потенцијал за учење и стицање нових вештина. Такође, сајмови запошљавања су и прилика за креирање базе података за будуће потребе предузећа.

Све чешће се организују виртуелни сајмови запошљавања, што послодавцима, уз минимално ангажовање ресурса, омогућава да се на ефикасан начин представе кандидатима и регрутују оне који имају одговарајуће квалификације. Виртуелни сајмови запошљавања могу да привуку незапослене кандидате и из других земаља, што захваљујући интернет комуникацији, представља нови квалитет у процесу запошљавања. Виртуелни сајмови не захтевају физичко присуство послодаваца и заинтересованих кандидата и уз добро планиране медијске кампање, могу да привуку знатно више посетилаца. То је значајна предност јер за разлику од традиционалних и углавном једнодневних сајмова запошљавања, виртуелни сајмови су активни 24 часа и доступни на десктоп или мобилним уређајима.

6.6.1.4. Регрутовање у школама и факултетима

Успостављање чврсте пословно-техничке сарадње предузећа са образовним институцијама може да има вишеструке користи.

Конкретна корист се огледа кроз егзактне показатеље о броју студената, посебно оним даровитим који показују изнадпросечне резултате, а може да буде и незамењив извор кандидата са дефицитарним занимањима. Сарадња се често надограђује одлуком предузећа да стипендира најбоље студенте, односно да им понуди запослење, све чешће већ у завршној години студија.

Регрутовање менаџера и стручњака је, по правилу, ван предузећа, а осим ангажовања професионалних агенција, за бројне организације установе високог образовања представљају најважнији извор приправника и будућих сарадника (Ћеровић, Кнежевић, 2019).

Регрутовање приправника и будућих стручњака на факултетима представља добру одлуку, а опредељујући фактори у избору одакле ће регрутовати кандидате су квалитет акредитованог студијског програма, просечна оцена и дужина студирања (Ђорђевић Вољановић, 2018). Богићевић Миликић (2006: 104) истиче да је један од основних недостатка овог метода у томе што су потенцијални кандидати расположиви само у одређеном периоду током године и немају радно искуство.

6.6.1.5. Регрутовање путем интернета

Све већа софистицираност информационих система, комбиновано са бројним изворима људских ресурса, пружа организацијама могућност да ефикасније управљају људским капиталом. Управљање људским ресурсима је уско везно са алатима засновним на интернету, а информационе технологије омогућавају организацијама да обављају различите праксе управљања људским ресурсима унутар и међу организацијама. Организацијама је омогућена аутоматизација и пренос многих рутинских административних функција и послова усклађивања које традиционално обављају корпоративна одељења за људске ресурсе (Hendrickson, 2003).

Регрутовање путем интернета, е-регрутовање или интернетско регрутовање синоними су чији је заједнички именитељ употреба различитих електронских средстава за ефикасно и ефективно обављање свих традиционалних функција, повезујући упражњена радна места и потенцијалне кандидате (Darrag et al., 2010).

Е-регрутовање је феномен који је довео до појаве новог тржишта на којем постоји незапамћен ниво интеракције између послодаваца и потенцијалних запослених (Pin et al., 2001, Maurer & Liu, 2007).

На тај начин се е-регрутовање с правом може дефинисати као употреба комуникацијских технологија, као што су веб-странице и друштвени медији за проналажење и привлачење потенцијалних кандидата за посао, како би их заинтересовали за организацију током процеса селекције и утицали на њихове одлуке о избору посла (Charman & Gödöllei, 2017: 213).

Као растући тренд, регрутовање путем интернета користи алате који омогућавају пријем апликације, трагање за талентима и пружање повратних информација кандидатима. Несумњиво, реч је о брзој методи која може достићи широк аудиторијум (Kaur, 2015; Brandão et al., 2019).

Додатна предност он-лајн(*on-line*) регрутовња и селекције допуњена је убрзаном имплементацијом телевизијски базираног интернет приступа или термилошки једнако прихватљиво “Интернет на телевизији”. На тај начин веб огласни садржај са персоналног рачунара преноси се на телевизију, тако да је у реалном времену омогућено спровођење он-лајн интервјуа, што свим учесницима штеди ограничене ресурсе. На он-лајн платформе за запошљавање не треба гледати само као на шансу за напредовање и конкурентски искорак, већ је реч о неопходности њихове имплементације као решења егзистенцијалног питања опстанка организације у динамичном пословном окружењу.

Употреба интернета у процесу регрутације и селекције је у порасту и директно узрокује драстичне промене у односу на традиционални процес регрутовања (Parry et al., 2008), али се ретко читав процес одвија он-лајн. Послодавци се одлучују да он-лајн прикупљају пријаве, користе он-лајн тестове због уштеде трошкова и времена (Славић и сар, 2017). Многа предузећа на својим веб-сајтовима имају електронске обрасце намењене заинтересованим за посао, али то није довољно у њиховој борби за таленте. Сасвим је извесно да ће се активности које се предузимају у сврху регрутације и селекције преселити на интернет. Регрутовање путем интернета може се посматрати кроз две категорије (Parry et al., 2009; Каур, 2015): корпоративна веб-страница која се користи за регрутовање и веб-страница комерцијалне организације за запошљавање на којима се објављују огласи за посао.

У процесу регрутовања путем интернета Харис (Harris, 2004) прави разлику између два приступа: *We-find-you* и *You-find-us*. У првом случају се истичу методе којима менаџери за људске ресурсе, односно регрутери траже најадекватније кандидате, док се други случај односи на методе у којима потенцијални кандидат тражи предузеће.

Предности е-регрутације су многобројне (Pin et al., 2001; McDougall, 2001; Galanaki, 2002; Epstein et al., 2003; Gueutal et al., 2005; Stone et al., 2005; Kim et al., 2009; Aboul-Ela, 2014):

- штеди време предузећу тј. скраћује циклус запошљавања;
- способност привлачења више кандидата, па и оних пасивних;
- осигурава глобалну покривеност на сталној основи;
- могућност решавања одређених ниша тржишта рада;

- способност досезања ширег круга кандидата;
- пружа предузећу најсавременију слику;
- бољи квалитет одговора;
- ниски трошкови;
- повећава шансе за проналажење адекватних кандидата;
- олашкава географско ширење;
- уштеде времена/новца;
- виши квалитет кандидата;
- пружа боље могућности мањим предузећима;
- обезбеђује предузећу да филтрира квалификоване кандидате.

Е-регрутовање ствара прилику организацијама да посредством мобилних телефона дођу до потенцијалних кандидата ма где се они налазили (Lievens & Charman, 2019: 124), што је од изузетне важности с обзиром на резултета истраживања „The Rise of Mobile Devices in Job Search“, спроведеног у САД, где је 58% активних тражитеља посла користило мобилни телефон најмање једном седмично у потрази за послом, упркос томе што им је потребно 80% више времена да испуне апликацију (Zhao, 2019: 3). Мада су ефикасност и значајне уштеде регрутовања кандидата путем интернета евидентне и неспорне, поједини аутори указују на превелики број апликација кандидата који не испуњавају тражене захтеве упражњеног радног места, што може да успори процес запошљавања, али и да има снажне импликације на трошкове (Chapman & Webster, 2003; Parry & Tyson, 2008; Kaur, 2015).

Употреба интернета генерише бројне и разноврсне проблеме који се односе на заштиту људских права, а када говоримо о процесу запошљавања, посебно је наглашено право на приватност интернет корисника. Тешко је пронаћи веб-страницу предузећа која пре приступања или преузимања одређених садржаја не тражи приступ персоналним подацима корисника, што недвосмислено потврђује да је интернет место које никад не заборавља време, место и остале личне податке (Mitrović, 2020: 8-9).

У земљама Европске уније од маја 2018. године примењује се Општа уредба о заштити података (*General Data Protection Regulation - GDPR*). Мада се GDPR директно примењује у свим чланицама ЕУ, државама је појединачно остављена могућност да додатно националним прописима регулишу ову област (OEBS, 2019).

Закон о заштити податка о личности у Србији (2018) конституише нову обавезу која се односи и на активности на интернету, чиме је проширена одговорност менаџера за људске ресурсе, који су задужени за процес регрутације и селекције кандидата. Закон о заштити података о личности примењује се и на иностране менаџере за људске ресурсе, под условом да таргетирају кандидате на територији Србије.

6.6.1.6. Афирмативно регрутовање

Афирмативно регрутовање подразумева креирање афирмативног програма процеса регрутовања како би се повећао број запослених из унапред дефинисаних угрожених група, као што су припадници националних мањина, инвалиди, млади без радног искуства, старији теже запошљиви, без квалификација и друге маргинализоване категорије (Simić, 2020).

Стратегијом запошљавања од 2021. до 2026. године⁷ дефинисан је општи циљ који налаже успостављање стабилног и одрживог раста запослености базираног на знању и достојанству рада. Овим документом успоставља се међусекторска сарадња образовања, привреде, финансија и социјалне заштите, а развој локалне политике запошљавања се реализује са градовима и општинама.

Додатне активности требало би да унапреде положај младих, социјално угроженог становништва, особа са посебним потребама, Рома и осталих маргинализованих категоријама, који без значајне потпоре не могу самостално да побољшају свој положај на тржишту рада (Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, 2021).

Процес регрутовања радника старије животне доби обухвата и оне који су остварили право на старосну пензију. На тај начин се директно помаже старијим људима који се суочавају са економским тешкоћама, што је важно с обзиром на то да ће овај тренд, како пензије постају реално мање бити све израженији. С друге стране корист за предузећа је видљива у смањењу јазу у вештинама и искуству између оних који су због година живота напустили предузећа и младих који су завршили школе и факултете. Пројекције указују на то да би до краја треће деценије овог века требало да се осети утицај *baby-boom* генерација, односно да буде достигнут максималан број становништва старијег од 65 година (Nikitović, 2019: 98).

⁷Службени гласник РС, бр. 18/21

Како старији и млађи радници све више раде заједно, на послодавцима је да препознају могућности, изазове и додатну вредност коју могу имати максимизирањем користи од старосне разноликости на послу (Smeaton & Parry, 2018: 7).

Предвиђа се да ће послодавци у Великој Британији у наредних десет година морати да обезбеде раднике за 13,5 милиона упражњених радних места, а да ће у том периоду школе и факултете завршити седам милиона младих (CIPD, 2012). Слично је и у Европској унији: у наредних 30 година очекује се смањење радно способног становништва брзином између милион и 1,5 милиона годишње, односно повећања броја старијих од 60 година брзином од два милиона годишње, што ће бити први пут у историји да су најстарије старосне групе бројније од најмлађих (Smeaton & Parry, 2018). Све више истраживача генерацијских разлика изражава критични однос према теоријским основама и емпиријским доказима о постојању значајних разлика у вредностима рада, наводећи да постоји више сличности него генерацијских разлика (Parry & Urwin, 2011: 92).

Анкета Америчког истраживачког центра о употреби друштвених медија, спроведена 2021. године у САД, показала је да постоје неке изразите старосне разлике, што би у процесу афирмативног регрутовања теже запошљивих кандидата старије животне доби, требало посебно да се цени. Наиме, 84% одраслих у доби од 18 до 29 година потврдило је да је икада користило било какве странице на друштвеним мрежама, што је слично уделу оних између 30 и 49 година (81%). Нешто мањи удео оних у доби од 50 до 64 године (73%) каже да користи веб странице друштвених медија, док мање од половине старијих од 65 година (45%) то ради (Auxier & Anderson, 2021). Овакви показатељи су од значаја у процесу регрутације, јер показују до које старосне кохорте ће стићи огласне поруке за поуну упражњених радних места, што је итекако битно у привлачењу кандидата.

У оквиру афирмативног регрутовања, предузећа посебну пажњу треба да посвете незапосленим самохраним родитељима, с обзиром на тешкоће око усклађивања обавеза на радном месту и приватног живота. Послодавци би требало да израде посебне планове за привлачење припадника националних мањина и жена, који могу да обухватају поновну процену персоналних политика, развој прилагодљивости радних могућности, прилагођавање постојећих радних места и понуду флексибилних планова за исплату бенефиција (Dessler, 2007: 88).

На тржишту рада постоји видна неједнакост између жена и мушкараца: у 2020. години мушкараци су имали знатно већу вероватноћу (74%) од жена (47%) да партиципирају у глобалној радној снази. Највећи родни јаз и варијације у приступу жена тржишту рада у 2019. годни били су изражени у Јужној Азији, Северној Африци и Западној Азији, где су стопе учешће женске радне снаге испод 30% (UN DESA, 2020).

6.6.1.7. Регрутација и селекција радника из других земаља

Будућност процеса регрутације и селекције треба посматрати кроз призму интернационалне перспективе и уочених трендова, с обзиром на то да је све више страних компанија које раде у Републици Србији, као и наших компанија које послују на међународном тржишту. Пословање на међународном тржишту захтева непрекидно улагање у нова мултидисциплинарна знања и развијање вештина мултитаскингa, односно ефикасног решавања више задатака одједном.

Запошљавање у туризму има доста специфичности које укључују и значајну мобилност. Из макроперспективе, мобилност радне снаге у туризму је значајна у односу на укупну мобилност као друштвене појаве. Наиме, туризам подразумева пословање и на међународном тржишту, а релативна лакоћа приступа запошљавању чини га важним у ширем контексту националног запошљавања.

Разумевање мобилности радне снаге и динамика тржишта у туризму захтева уважавање три главне карактеристике сектора: да је потражња променљива у кратком временском периоду, да је структура комплетног сектора, без обзира на власништво, уситњена на мале јединице и да се вештине у туризму и угоститељству релативно лако могу стећи (Riley, 2004: 136). Међутим, релативна лакоћа приступа свакако не значи да су туризам и угоститељство подручја која пружају безграничне могућности, нарочито ако се уважи постојање забринутости због унутрашњих и међународних миграција радне снаге на аутохтоно становништво. У првом плану ове бриге су незапосленост локалних радника и последично њихова миграција.

Регрутовање би требало да одговара стратешким и другим плановима предузећа, а то је нарочито видљиво када се донесе одлука о проширењу ван националних граница или када је потребно попунити велики број радних места за која се очекује да ће бити слободна.

Комбинација различитих чинилаца отежава запошљавање радника из иностранства, пре свега због постојања визних и безбедносних баријера (Dessler, 2007: 76).

Постоје значајне разлике између домаћег и међународног управљања људским ресурсима, а видљиве су у томе што се активности унутар националних граница односе на запослене из матичне државе, док међународно управљање људским ресурсима заузима ширу перспективу. У том контексту издиференцирала су се три аспекта (Rofcanin et al., 2014: 21):

- људски капитал: како се запошљава, распоређује и користи;
- типови запослених: држављани матичне земље, држављани земље домаћина и држављани трећих земаља;
- типови земаља: матична земља, земља домаћин и треће земље.

Интердисциплинарност и истраживачки приступ омогућили су визуелизацију међународног управљања људским ресурсима, али сада у новом контексту где је формално седиште компаније ирелевантно, с обзиром на њихову тежњу да мигрирају на локације на којима могу да остваре највећу конкурентску предност. Интернет у реалном времену повезује све запослене, а разлика у временским зонама представља олакшање за организовање непрекидног процеса рада.

Компаније будућности које делују на међународном тржишту трагаће за талентима и ресурсима свуда где се може пронаћи, баш као што ће продавати своју робу и услуге широм света. Таленти су постали најтраженија роба на свету, а промењива природа посла чини раднике са знањем све критичнијим за конкурентност (Cascio & Aguinis, 2008). Страни држављани који на основу добијања посла у Србији имају визу за дужи боравак (виза Д)⁸ могу да се запошљавају (Закон о запошљавању странца, 2014; Закон о странцима, 2018). Пре тога странци су могли да раде само под условом да поседују одобрен привремени боравак и стално настањење.

Примена наведених закона омогућила је значајне уштеде послодавцу и странцу, с обзиром на то да су створени услови да се поступак добијања дозволе покрене још у матичној држави. Процедура подношења захтева се разликује у зависности од тога да ли је странцу, у складу са визним режимом за улазак у Србију, потребна виза или не.

⁸ Виза Д је одобрење странцу за улазак у земљу и боравак на територији Републике Србије у трајању од 90 до 180 дана.

Правилником о дозволама за рад уређен је начин издавања и продужења дозвола странцима за рад у Србији, а у зависности од врсте дозволе, разликује се седам врста захтева (www.nsz.gov.rs, 2021).

Државе са традиционалном имиграционом политиком имају формализоване миграционе програме за привлачење висококвалификованих миграната. Према показатељима Аустралијског завода за статистику (Australian Bureau of Statistics, 2011), првих пет земаља порекла за издате визе за квалификоване мигранте су Индија (21%), Кина (20%), Велика Британија (14%), Шри Ланка (5%) и Малезија (5%). Ипак, упркос ригорозној процени квалификација и искустава миграната, квалификовани имигранти из неенглеског говорног подручја мање су успешни у проналажењу посла који одговара њиховим вештинама од оних који долазе из енглеског говорног подручја и који у Аустралију стижу по истим формалним програмима. То се последично рефлектује кроз неједнакост у исходима запошљавања, смањеној мобилности у каријери и недовољној искоришћености стеченог образовања (Kostenko, Harris and Zhao, 2012).

Упркос проблемима изазваним пандемијом COVID-19, у Програме миграција 2019-20, укључене су две нове категорије (Australian Government, 2020: 9):

- категорија *Global Talent (Independent)* дизајнирана је тако да привуче високоталентоване појединце са предузетничким идејама и савременим вештинама у циљаним индустријским секторима, који могу да допринесу аустралијској економији подстичући иновације и подржавајући стварање локалних радних места;
- категорија *Regional* подржава снажнију регионалну миграцију осигуравајући да миграциони систем подржава регионално пословање и усмерава квалификоване мигранте према Аустралији.

Изражено кроз амбиције привлачења нових, квалификованих имиграната, Канадска влада је Планом имиграционих нивоа 2021-2023 (*Canada's Immigration Levels Plan*), исказала жељу да та држава прими 1,2 милиона имиграната: 401.000 имиграната у 2021. години, затим 411.000 имиграната у 2022. години и 421.000 имиграната у 2023. години. (Minister of Immigration, Refugees and Citizenship, 2020: 24). Овај План треба посматрати у контексту 2019. године, када је Канада достигла највиши број стално настањених – 341.180 имиграната, што је 6,3% више него 2018. године. Посебно је значајан показатељ да је класа економске имиграције са 196.658 имигранта највећи извор сталног боравка у Канади, приближно 58% свих пријема у 2019. години.

Немачки имиграциони закони, под притиском недостатка квалификоване радне снаге, циљаном имиграцијом из земаља које нису чланице Европске уније, олакшали су долазак у Немачку. За високообразоване раднике и пре је постојала могућност да добију тзв. плаву карту. Крајем 2018. године, Савезни завод за миграције и избеглице, објавио је да се у Немачкој налази више од 230.000 људи који су технички морали да напусте земљу, од чега је за нешто мање од 174.000 одобрено изузеће од депортације, чиме су добили прилику да, проналаском сталног посла, стекну боравишну дозволу (Taube, 2018).

Готово четвртина радне снаге у Великој Британији рођена је у иностранству. То у великој мери одражава величину азијског и оријенталног тржишта ресторана, али такође наглашава рањивост на сва ограничења која су могућа након изласка Велике Британије из Европске уније, с обзиром на број осталих држављана ЕУ који раде у том сектору. Број слободних радних места која се нуде у туризму и угоститељству и даље је висок и углавном је подстакнут високом флукуацијом радне снаге. Запошљавање особља постаје све теже с обзиром на пад незапослености, а као резултат тога све се више предузећа усресређује на задржавње особља (People 1 st, 2016).

Како би поспешили и наградили високе стандарде корисничких услуга у сектору туризма и угоститељства Британско удружење угоститеља (*British Hospitality Association*) установио је кодекс који се састоји од истраживања купаца и повратних информација, процене учинка предузећа у стандардима услуге и пословне изврности са истакнутим аспектима као што су обећање клијента, пословно планирање, стандарди учинка, пружање услуга, обука и развој.

Изврност кроз људе заснива се на кодексу добре праксе запошљавања у 10 тачака. Кодекс обавезује послодавце на следеће (Boella & Goss-Turner, 2013: 11):

- *Пажљиво регрутујте и бирајте*, тако да можете да промовишете позитивну слику и да привучете квалитетне кандидате.

1. Једнаке могућности
2. Регрутовање

Добар послодавац привлачи, бира и запошљава квалитетно особље, било стално, хонорарно или повремено, које је легално остварило право на рад.

- *Понудите конкурентан пакет запошљавања*, како би особље које запошљавате знало шта да очекује и да се о њима бринете.

3. Уговор о раду
4. Здравље и сигурност

Добар послодавац осигурава да су запослени у писаној форми потпуно упознати са условима запошљавања и пружа им здраво и сигурно радно окружење.

- *Развите вештине и перформансе*, тако да се могу побољшати стандарди корисничке услуге и продуктивности.

5. Дизајн посла
6. Обука и развој

Добар послодавац непрекидно настоји да повећа продуктивност, пословну ефикасност и корисничку услугу побољшањем стручног особља, мотивацију, ефикасност и задовољство послом.

- *Комуницирајте ефикасно*, тако да ви и ваше особље радите на истим циљевима.

7. Комуникација
8. Притужбе и дисциплина

Добар послодавац осигурава да особље зна шта се од њега очекује, обавештава га о учинку и има дисциплински правилник.

- *Препознајте и наградите*, тако да можете да задржите мотивисано особље.

9. Преглед учинка
10. Награде и признања

Добар послодавац предузима кораке да задржи и мотивише квалитет.

6.6.2. Неформални методи екстерног регрутовања

Осим уобичајених и општеприхваћених метода регрутовања, предузећа се све чешће, мотивисана повећањем ефикасности процеса, одлучују и за неформалне методе, као што су препоруке запослених и регрутовање бивших радника, а оставља се и могућност континуираног пријављивања заинтересованих кандидата за неке будуће послове у предузећу.

6.6.2.1. Препоруке запослених

Препоруке запосленог особља могу значајно да олакшају и учине ефикаснијим процес запошљавања, с обзиром на то да је реч о кандидатима који, према њиховим оценама, имају све карактеристике неопходне за попуњавање упражњеног радног места (Ђорђевић Волжановић, 2018).

Постојећи радници су заинтересовани да дају што потпуније информације о кандидату кога препоручују јер давањем препоруке као залог улажу властиту репутацију. Осим тога, треба уважити и то да кандидати долазе с реалном представом о томе како је радити у предузећу, те су и резултати регрутовања на основу препорука обично бољи (Dessler, 2007: 82).

Када се користе различити извори регрутовања, неопходно је анализирати све изворе са позиције укупних трошкова, као и трошкова по сваком пријављеном кандидату, а досадашња пракса истиче да су препоруке већ запосленог особља најјефтиније, али и да су временски најмање захтевне (Pržulj i sar., 2014). Управо због тога све више предузећа доноси одлуку да запосленима, који се ангажују у привлачењу кандидата, обезбеди бонусе и награде (Ђорђевић Болјановић, 2010).

Предности запошљавања кандидата уважавајући препоруке запослених су (Trivedi, 2018: 9-10):

- показује се да ценимо препоруке запослених;
- кандидати су познати већ запосленима којима верујемо;
- проширена је порука да је наше предузеће добро место за рад;
- добро је за морал запослених.

Као лоше стране запошљавања на бази препорука већ запослених истиче се:

- постоји могућност да понуђене препоруке не одговарају траженој позицији;
- незахвалан задатак да се не уважи препорука коју је дао запослени у предузећу;
- лоше за морал запослених уколико не буде изабран препоручени кандидат.

6.6.2.2. Регрутовање бивших запослених

Метод регрутовање бивших запослених се најчешће преферира код предузећа са израженим утицајем сезоне у пословању, па је изразито заступљен у туризму и угоститељству. Овај метод је релативно јефтин, с обзиром на то да предузеће поседује податке о знању, вештинама и способностима. Због тога што је је реч о запосленом који је ангажован за обављање послова за које је већ обучен, послодавци очекују да се овај метод кроз валоризацију покаже као јефтинији и ефикаснији.

Недостатак овог метода је у изостанку лојалности и посвећености, а чест је случај да се радници запошљавају и у конкурентским предузећима.

Ипак, бројни су примери у којима предузећа успостављају дугорочне везе са сезонским радницима, тако да их сваке године у сезони повећаног обима послова запошљавају, а за узврат радници су посвећени постизању високог квалитета (Bogićević Milikić, 2006).

С обзиром на то да је конкуренција у непрекидном трагању за квалификованим кандидатима, предузећа се све више усмеравају на јачање брэнда. Брендирање послодаваца сагледава се као слика коју садашње, будуће и некадашње особље дели о атрактивности организације као места за рад, ценећи комплетан пакет психолошких, економских и функционалних користи који се повезује са радом (Wilden et al., 2010). У том смислу регрутовање бивших запослених може да буде сигнал другим кандидатима да је реч о предузећу које је пожељно место за рад.

6.6.2.3. Самоиницијативно пријављивање кандидата

Већина предузећа, без обзира на величину, користи интернет за регрутовање запослених додавањем одељка „Каријера“ на своју веб-страницу. Организације које планирају да регрутују већи број радника, често развијају наменске веб-странице посебно дизајниране за запошљавање (Junejo, 2019). Осим стварања брэнда за запошљавање у предузећу, ту су лоциране типичне информације које се налазе у огласу за запошљавање, као што су захтеване квалификације, потребно искуство и понуђене бенефиције (DeCenzo & Robbins, 2009: 144).

Од тих информација се очекује да повећају квалитет подносилаца пријава, односно да се обесхрабре они чија се вредност не поклапа са потребним условима, с обзиром на то да поједине студије показују да и до 80% пријављених кандидата не испуњава у целости тражене услове (Mohamed et al., 2002).

Послодавци би требало знатно више пажње да посвете дизајнирању веб-страница, јер постоје докази да недовољно привлачан облик, садржај и функција веб-странице може да произведе негативне рефлексije на перцепцију тражитеља посла, односно постоје реалне шансе да се поједини кандидати неће одлучити за упражњене послове који су објављени на таквој веб-страници (Cober et al., 2003; Cober et al., 2004; Cable & Yu, 2006; Maurer & Liu, 2007; De Goede et al., 2011).

Да би потенцијални кандидати донели одлуку да пошаљу пријаву и радну биографију, потребно је да постоји претходно изграђен кредибилитет према информацијама и огласним порукама о упражњеним радним местима. То захтева да веб-страница континуирано пројектује аутентичне и непристрасне информације према корисницима (Bewsell, 2009), па су у том смислу изјаве запослених у предузећу о компанији и раду добродошле (Cable et al., 2000; Dineen et al., 2002).

Бољи имиџ и репутација предузећа воде ка стварању услова за значајнији утицај и вредност, пружају веће шансе за привлачење бољих кандидата за посао (Edwards, 2010), а нека истраживања су потврдила да су појединци спремни да раде за мању плату само да се придруже фирмама које имају добру репутацију, као и да перцепција тражитеља посла може утицати на степен до кога памте информације из материјал за запошљавање (Cable & Turban, 2003: 2245).

Разлози за континуирану и све већу употребу интернета као алата за регрутовање могу се препознати у неколико кључних предности (Cober et al., 2000):

- ефикасна употреба веб-странице приликом процеса регрутовања јефтинија је у односу на традиционалне стратегије запошљавања и за организације и за кандидате. Мада се однос трошкова разликује у зависности од ситуације, разумна процена је да регрутовање путем интернета износи 1/10 цене традиционалних метода;
- коришћење интернета омогућава организацијама да значајно више информација које се односе на посао пруже на доследнији и динамичнији начин него што је то био случај у претходном периоду;
- веб страница организације о запошљавању пружа први утисак потенцијалним кандидатима, што је важно за намере тих кандидата да наставе процес запошљавања. Темељни концепт квалитетно дизајниране веб странице је у томе да привлачи и задржи интерес кандидата;
- кроз корпоративну веб-страницу могу се представити информације које истичу јединствене аспекте корпоративне културе, које могу да привуку појединце за које се процењује да би се уклопили у организацију;
- организације могу дозволити појединцима да се пријаве на веб страници, која користи функције посебно дизајниране за потребе запошљавања.

У евалуацији процеса регрутације, организације могу себи поставити неколико кључних питања (Nickson, 2007: 103):

- да ли праксе регрутације обезбеђују довољан број одговарајућих кандидата како би организације могле да одаберу довољно висококвалитетних кандидата?
- да ли би се могао привући довољан скуп одговарајућих кандидата користећи јефтиније методе?
- да ли методе регрутације имају одговорност у пружању једнаких могућности за све кандидате?

6.7. Селекција људских ресурса

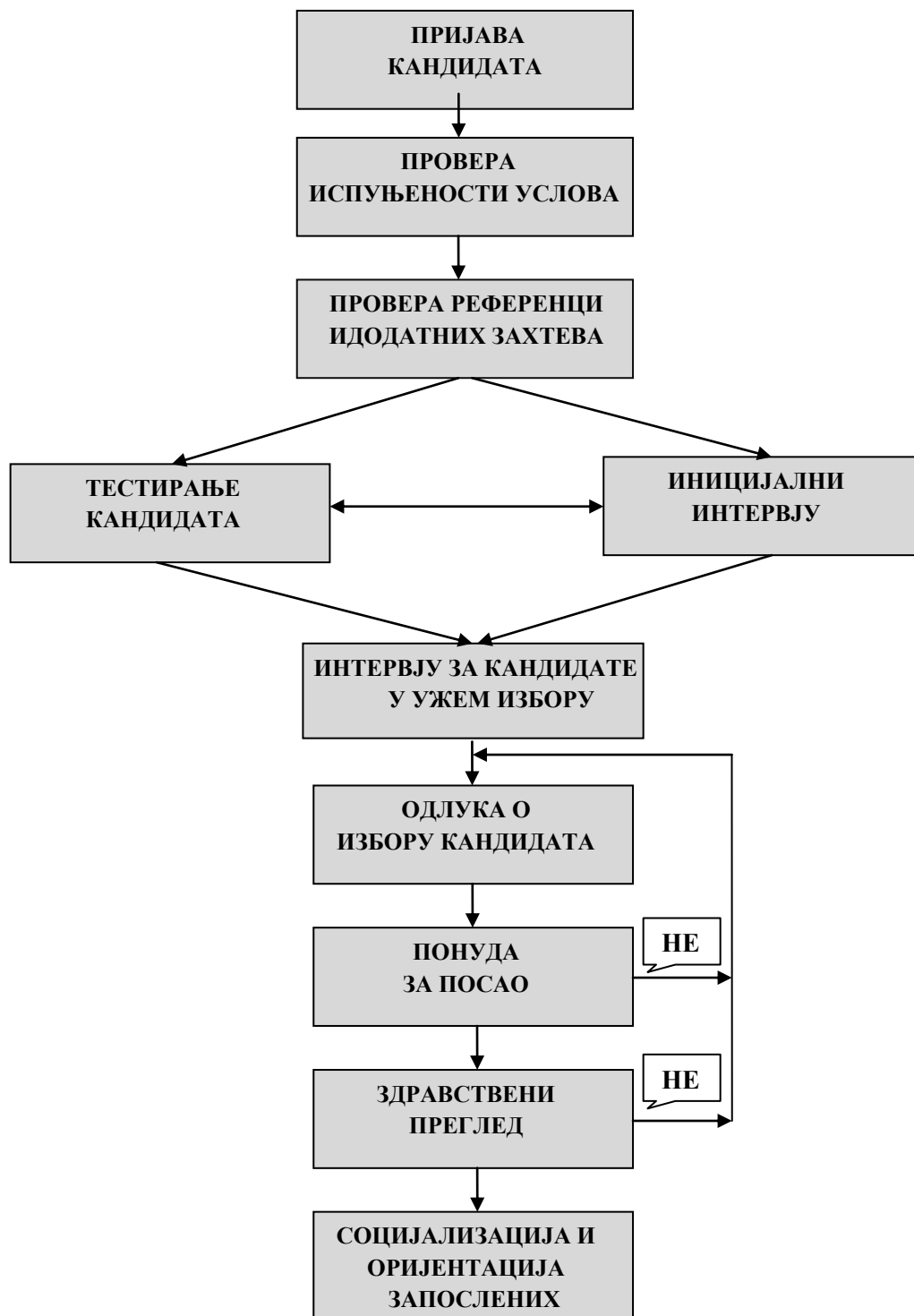
Селекција се може дефинисати као избор кандидата између више њих, који сходно унапред дефинисаним стандардима, највише одговарају организацији. Реч је о одговорном процесу који се не може поједноставити на поступак изборна најбољих кандидата, јер се заправо инсистира на креирању скупова у којима сваки појединац у одређеном скупу поседује специфична знања, вештине и способности. Што су знања, вештине и способности кандидата ближи потребама организације, шансе за добијење понуде за посао су веће.

Черовић и Кнежевић (2019: 257) дефинишу селекцију као процес у коме организација и кандидат одлучују о понуди посла, односно о прихватању понуде за посао. Од процеса селекције захтева се да пружи гаранције да је изабрани кандидат појединац који ће потврдити успешност, те се као основни стандарди селекције истичу оправданост и поузданост (Ђорђевић Boljanović i sar., 2020).

Појединачне разлике које утичу на процес селекције могу се посматрати кроз призму способности, особина личности и компетенција (Ћеровић, 2013).

Способности дефинишемо као особине које људи поседују а што је предуслов за остваривање резултата у некој области. Деле се на интелектуалне, перцептивне и психомоторне. Особине личности интегришу све оно што појединца чини различитим од других, а препознатљиве су кроз креативност, оптимизам, забринутост, амбициозност, агресивност, присност и сл. Под компетенцијом подразумевамо способност појединца да успешно обавља одређени посао или задатак.

Слика 5. Процес селекције кандидата



Извор: аутор, 2021.

Менаџери за људске ресурсе све чешће треба да оцене и сертификоване кандидате за одређену област рада или им дају предност у односу на оне без сертификата. Добровољна сертификација позитивно говори о подносиоцима таквих сертификата, јер докази о обиму и природи сертификације на појединачне и организационе исходе, помажу онима који су задужени за запошљавање (Farashah et al., 2019).

Селекција почиње прикупљањем података о кандидату: попуњен пријавни образац и препоруке, а од значаја је интервју који са кандидатима обављају менаџери за људске ресурсе. Интервју је двосмеран процес, који даје прилику за оцену претходног искуства, способности и вештина кандидата, процењујући то из угла потреба према сачињеном опису радног места.

У случајевима када интервју није довољан за доношење одлуке, примењују се тестирања кандидата: тестови способности, личности, постигнућа, тестови способности за обуку, тестови посебних способности, медицински, физички и полиграфски тестови (Torrington et al., 2004:199).

Након интервјуа потребно је сачинити кратак писани резиме са кандидатима који су ушли у ужи избор, проверити њихове референце, донети одлуку о запошљавању и обавестити кандидата коме ће бити понуђен уговор о запошљавању, као и оне који нису изабрани. Изградња предузећа које ће бити пожељно место за рад требало би да се посматра као непрекидан процес који је од значаја и у ситуацијама када је исход запошљавања неповољан, односно када је потребно обавестити оне кандидате којима није понуђен уговор о раду. Неопходно је истрајати на персоналном приступу сваком кандидату, нарочито избегавајући слања аутоматизованих порука где изостају релевантне информације које су биле опредељујуће за пријем одређених кандидата.

У оквиру пројекта „Оцени пут до посла, који је у 2020. години реализовала „Инфостуд група“, 14.766 кандидата оцењивало је 44.908 конкурса код 5.811 послодаваца⁹. Чак 84% кандидата, који су поднели пријаве на огласе за упражњена радна места, није добило никакав одговор, тако да је управо изостанак повратне информације најлошије оцењена ставка.

⁹ У истраживању „Оцени пут до посла“ учествовали су кандидати који су путем сајта <https://poslovi.infostud.com/> оценама од 1 до 5 вредновали начин на који су предузећа заказала интервју, квалитет добијених информација о радном месту, брзину процеса селекције и обавештење о исходу конкурса.

Ово значајно урушава имиџ предузећа, на шта указује податак да је 68% анкетираних изјавило да се не би поново пријавили на оглас код истог послодавца, а више од 72% кандидат не би препоручили блиским особама да се пријаве на оглас код тог послодавца (www.hrlab.rs, 2020a).

За кандидате из организације користе се додатне методе које укључују оцену успешности и оцену сарадника.

Упркос томе што процес селекције обухвата бројне различите итерације, које се прилагођавају захтевима посла, Штангл-Шушњар и Зимањи (2006) предлажу модел селекције у временском следу који почиње достављањем пријава, тестирањем и интервјуисањем, затим провером тражене документације и проценом здравствене способности за посао, да би на крају процеса, а пре коначне одлуке о запошљавању, уследио интервју са надређенима.

Запошљавање се може окарактерисати и као критична фаза циклуса управљања људским ресурсима, с обзиром на то да организацији обезбеђује могућност да стекне компетенције које су потребне за обављање дефинисаних послова (Вукоњански и сар., 2012).

Коначна одлука о прихватању посла под понуђеним условима је на кандидату, уз задовољење здравствених услова.

Када се обави избор кандидата, новозапослене је неопходно упознати са организацијом, организационом културом, кодексом понашања, очекивањима и сл. Тај процес се назива социјализација. Организација уводи у посао новозапослене реализацијом одговарајућег програма, који према ауторима Будаковић и Пештек (2018) садржи две групе активности: оријентацију и обучавање за рад на пословима.

Циљ предузећа је да ризик од погрешног избора сведе на најмању могућу меру.

Осим директних трошкова, морају се уважити и индиректни, као што су трошкови оглашавања, изгубљеног времена за време разговора са кандидатима, као и трошкови током социјализације новозапослених, а они се процењују на две до пет годишњих зарада одређеног радника (Pržulj i sar., 2014: 42).

6.7.1. Провера радних биографија и препорука

Радна биографија је неизоставан извор информација о кандидатима, а доставља се увек уз пријаву на оглас за попуну упражњеног радног места. Све чешће се преферирају стандардизовани обрасци како би били упоредиви и лакше провериви.

Радна биографија треба да садржи:

- име и презиме кандидата, пуну адресу и контакт телефон;
- место и година рођења;
- таксативно наведена врста и степен стручне спреме, односно завршене школе и факултети са годинама окончања формалног образовања;
- професионално интересовање, обуке и тренинзи;
- радно искуство: врста и време прведено на одређеном радном месту;
- личне карактеристике.

Радна биографија је огледало радне прошлости с обзиром на то да пружа увид у професионални ангажман, где се посебно цени напредовање у каријери, празнине у радном ангажману, промена занимања и професионална интересовања.

Мада предузећа у процесу запошљавања теже да изаберу кандидате који задовољавају тражене услове на упражњеном радном месту, важна је и процена да ли кандидат свој будући професионални развој види у том предузећу. Како промене радних места и предузећа није могуће избећи, тај показатељ код кандидата не би требало да буде дисквалификујући. Наиме, увек постоји могућност да такви запосленици у одређеном временском периоду препознају све вредности које раније нису могли да уоче и да донесу одлуку о останку у предузећу.

Релевантне информације о кандидатима могу се добити из препорука, као потврда претходне успешности. Препорукама се потврђују информације написане у пријави на оглас и радној биографији, али и визуелизује дотадашњи радни ангажман у другим предузећима. Међутим, Јовановић Божинов и сар. (2008: 133) указују да нека истраживања показују да је поузданост препорука веома ниска, превасходно због субјективности, а подложне су и грешкама, па чак и злоупотребама.

6.7.2. Тестирање кандидата

Тестови представљају скупове одређених задатака, чија је функција да на објективан начин испитају карактеристике кандидата или неке психичке процесе (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006: 164).

У пракси су устаљена два базична концепта тестирања: валидност и поузданост.

За тест кажемо да је валидан искључиво ако испитује оно за шта је намењен, а његова валиданост се потврђује стављањем у однос резултата тестирања са резултатима које остварују изабрани радници. Без обзира на то која врста тестова ће се применити, предузећа би требало значајну пажњу да поклоне одабиру тестова уважавајући њихову поузданост и валидност (Marchington & Wilkinson, 2002).

Деслер (2007: 114) наводи два главна начина доказивања валидности теста: тест на основу критеријума и тест на основу садржаја. Потврђивање теста на основу критеријума значи да ће они који покажу добре резултата на тесту остваривати добре резултате на послу. Валидност теста на бази садржаја потврђује се тако што се обезбеди тест који на адекватан начин одсликава садржај посла.

Поузданост се односи на концепт доследности мерења, што практично значи да ће се сваки пут када се користи одређена метода селекције доћи до истог резултата. Управо је то разлог што структурирани интервју има већу поузданост од неструктурираних. Битност ваљаности се огледа у тачности мерења и пружа нам тумачење оцена које су стечене одређеним методама селекције, али само у односу на сврху у коју се користи тест (Cooper et al., 2003: 49-53).

Поједни аутори изражавају сумњу у превелику употребу и поверење у психометријске тестове, нарочито уколико се на бази резултата предвиђају будући радни резултати (Bratton & Gold, 2003).

Развој интернетске комуникације, омогућио је мањим предузећима да спроводе он-лајн селекционо тестирање, што има снажно упориште код заговорника смањења трошкова, чинећи тестирање, без временских и географских лимита, приступачним за слабије плаћене послове (Breadwell & Wright, 2003). Главни недостатак употребе интернетског тестирања је у немогућности контролисања окружења у реалном времену, као и у отежаној провери идентитета кандидата (Bratton & Gold, 2003).

У процесу селекције кандидата постоје бројни тестови, али је најопштија подела на две врсте (Јовановић Божинов и сар., 2008: 134):

- психолошки тестови – користе се за процену способности, знања и вештина, особина личности и интересовања кандидата за посао, чиме се испуњавају два циља: добија се јасна слика о способностима и квалитетима кандидата и креирају квалитетније процене о њиховој будућој успешности;
- тестови везани за посао – подразумевају тестове узорака посла, тестове способности стицања вештина и пробни рад.

6.7.2.1. Психолошки тестови

Психолошки тестови су најстарији, највише употребљавани и истовремено најспорнији алати за селекцију кандидата за посао (Roberts, 2005: 132).

Базична подела психолошких тестова је на основу (Јовановић Божинов и сар., 2008: 135):

- предмета тестирања;
- начина постављања и решавања задатака за време тестирања;
- начина примене тестова: индивидуални и групни.

Тестови способности – употребљавају се ради процене примарних менталних способности кандидата, као што су тестови вербалног или апстрактног закључивања, нумеричких способности и сл. Ови тестови могу значајно да допринесу егзактности и правичности процеса селекције. Штангл Шушњар и Зимањи (2006: 167) наводе да тестови способности дају информације о латентним могућностима појединаца, односно предиспозицијама за стицање одређених вештина и знања.

Тестови знања и вештина су у функцији потврђивања знања и вештина кандидата који су неопходни за обављање одређеног посла.

Тестови личности се употребљавају ради испитивања карактеристика кандидата које су битне за обављање послова. Разликују се две врсте тестова личности: објективни тестови и пројектовани тестови личности. У првом случају, односно код објективних тестова личности (тестови присилног избора) кандидатима се нуди низ питања и тврдњи из свакодневног живота, а они треба да изаберу један од понуђених одговора.

Пројектованим тестовима личности се од кандидата за посао очекује да сами дају интерпретацију понуђеног садржаја, а особине личности се процењују на бази одговора.

Тестови личности у сврху селекције базирају се на природи коју карактерише (Ћеровић, 2019: 136): испитивање квалитативних особина личности, комплексност и флуидност особина, резултати који се базирају на исказима, што је понекад због неискрености кандидата дискутабилно и непостојању правих и погрешних одговора.

Тестови интересовања служе за детектовање професионалних интереса тражилаца посла и њихова компатибилност са интересима запослених који успешно обављају радне задатке. Ови тестови су засновани на претпоставци да су људи успешнији у послу уколико раде посао који воле.

6.7.2.2. Тестови везани за посао

Најфреквентнији тестови у овој категорији су тестови узорка посла, способности стицања вештина и пробни рад.

Тестови узорка посла базирани су на претпоставци да је успешност у претходном периоду добар показатељ радне успешности у наредном периоду. Провера се заснива на одабраном узорку стандардизованих радних задатака, тако да се од кандидата очекује да обави конкретан и унапред одређен посао на основу чега ће бити процењено његово умећеу односу на захтеве радног места.

Тестови способности стицања знања служе за проверу способности кандидата да понове показане радње и активности, а углавном се преферирају за производне послове.

Пробни рад је један од најпримењивијих провера знања, вештина и способности кандидата потребних за обављање одређеног посла, чиме се добија јасна процена о усклађености потенцијала кандидата са захтевима посла. Послодавац ће повећати шансу да запосли поштenu особу, уколико кандидат уради тест интегритета којим се процењује његово поштење за посао који ће да обавља. У употреби су два теста: отворени тест интегритета – тако што се директно постављају питања о томе шта осећају или мисле о крађи или кажњавању неетичког понашања. Други тест је заснован на личности и њиме се процењује поштење кандидата тако што се мере психолошке карактеристике, као што су поузданост и савесности (Павловић, 2016: 141).

Препоручује се да тестове не треба користити као једину технику селекције, већ да буду комплементарни осталим техникама. Резултати на тесту обично показују само 25% варијације у мерењу учинка. Тестови углавном боље показују неуспешне кандидате, него што показују оне који ће се на послу доказати и потврдити исправност селекције (Dessler, 2007: 116).

6.7.3. Интервју

Интервју је доминантна метода у селекцији пријављених тражилаца посла (Roberts, 2005), која се у иницијалној фази спроводи како би се утврдило да ли кандидати испуњавају захтеве у погледу знања, вештина, искуства и специфичних особина за обављање одређених послова, као и ради провере истинитости податка у радној биографији и процене да ли се кандидати уклапају у постојеће радно окружење.

Чак и када се употребљавају други методи, интервју је обавезан инструмент селекције, којим се задовољавају три циља (Milić, 2011):

- прикупљање информација о кандидату;
- кандидат добија информације о предузећу;
- утврђивање способности кандидата за успешно обављање одређеног посла.

Стојадиновић и Маринковић (2015: 76-77) истичу најчешће грешке које девалвирају очекивану корист од интервјуа:

- *Судови донети на брзину*, у првим минутима разговора и придавање превеликог значаја првом утиску кандидата;
- *Усредсређеност на негативне податке* значи да испитивачи често стекну негативно предубеђење о кандидату и допусте да негативни утисци преовладају;
- *Непознавање радног места* доводи испитиваче у ситуацију да не знају шта тачно радно место подразумева и који тип кандидата је нејприкладнији;
- *Притисак да се запосле радници* негативно утиче на испитивача. Испитивачи дају бољу оцену кандидатима када је квота регрутовања нижа, него у обрнутом случају;
- *Грешка проузрокована редоследом кандидата* значи да редослед кандидата има утицаја на испитивача. Просечан кандидат добије повољније оцене након процене неколико слабих кандидата, пошто се у поређењу са другима чинио бољи него што стварно јесте;

- *Невербално понашање* оставља велики утицај на испитивача. Привлачан физички изглед, пол, расна припадност, отвореност, додворавања, лична промоција и контакт очима само су неке од особина кандидата које могу утицати на коначну оцену.

У односу на критеријуме, разликујемо неколико врста интервјуа који се користе у процесу селекције кандидата:

- Врста интервјуа у односу на облик;
- Врста интервјуа у односу на броју учесника;
- Врста интервјуа у односу на њихову улози у селекције кандидата.

6.7.3.1. Врсте интервјуа према облику

У употреби су три врсте интервјуа: неструктурисани, полуструктурисани и структурисани.

За време неструктурисаног интервјуа, испитивач поставља питања по сопственом нахођењу (Dessler, 2007: 122), тако да ова врста интервјуа дозвољава висок степен флексибилности, што резултира прикупљању неконзистентних података о кандидату (BogićevićMilikić, 2006: 134; Noe et al., 2016: 186). Резултати неструктурисаног интервјуа су недоследни и тешко их је употребљавати за међусобно поређење, па је просечан коефицијент ваљаности знатно испод структурисаних интервјуа (Cook, 2004), што у пракси може да представља разлог за различиту процену кандидата (Roberts: 2005).

Структурисани интервју користи сет стандардних питања, која се постављају свим кандидатима ради лакшег поређења њихових референци (Јовановић Божинов и сар., 2008: 152), а у идеалном случају питања су повезана са захтевима посла и обухватају релевантна знања, вештине и искуство (Noe et al., 2016: 186). С обзиром на то да се иста питања постављају свим кандидатима по унапред утврђеном редоследу, значајно су редуковане могуће грешке приликом оцењивања.

Полуструктурисани интервју карактерише сва припремљена питања унапред, али се дозвољавају и додатна питања.

6.7.3.2. Врсте интервјуа према броју учесника

Индивидуални интервју се спроводи *један-на-један*, где су присутни само особа која спроводи интервју и кандидат, а постоји могућност организације *панел-интервјуа*, где неколико испитивача поставља наизменично питања, која претходе доношењу одлуке.

С обзиром на то да више испитивача слуша исте одговоре, панел-интервју обезбеђује већу поузданост и ефикасност у поређењу са индивидуалним интервјуом (Noe et al., 2016: 187).

Тимски интервју је сличан панел-интервју, с тим да осим особа задужених за интервју, учествују и потенцијалне будуће колеге, чиме се повећава партиципација запослених у доношење одлука, што ће касније, у оквиру процеса социјализације, показати позитивне ефекте.

6.7.3.3. Врсте интервјуа према њиховој улози у процесу селекције

У односу на улогу у процесу селекције кандидата, разликују се иницијални, дијагностички и пријемни интервју.

Сврха иницијалног интервјуа је да се већ на почетку диференцирају они кандидати који не одговарају захтевима радног места и предузећа. По правилу, иницијални (прелиминарни) интервју траје кратко, а одлука о елиминацији из даљег процеса је на особи која води интервју.

Дијагностички интервју подразумева обављање детаљног разговора са кандидатима, како би добили све потребне податке и информације о кандидатима, али и како би проценили њихову усклађеност са потребама које проистичу из захтева радног места.

Разговор са кандидатима који су прошли све претходне фазе резервисан је за пријемни интервју. За време разговора кандидату се пружају додатне информације о радном месту и условима за рад, али се оставља довољно простора и за информације у другом смеру како би се утврдили персонални циљеви и професионални планови у предузећу.

У мултинационалним компанијама менаџери задужени за регрутацију морају да уважавају културне разлике које могу створити непотребне проблеме. Управо због тога од обучених и информисаних регрутера очекује се да процењују знање, вештине и искуство, да уравнотеже и прилагоде редослед и садржај питања, као и да пруже свим кандидатима једнаке прилике и осигурају заштиту података о личности. У процесу селекције, интервју је готово неизоставан о чему сведоче и следећи показатељи: у Данској и Финској - 99%, Португалији - 97%, Француској - 92%, Великој Британији - 90% и Немачкој - 86% (Cook, 2004).

За време интервјуа процењују се бројни различити атрибути кандидата, а најчешће личност – 35%, социјалне вештине – 28%, менталне способности – 16%, док се најмање пажње и времена посвећује интересима и склоностима кандидата – 4% и прикладности кандидата организацији – 3% (Huffcutt et al. 2001).

6.7.4. Здравствени услови

Медицински прегледи представљају обавезан сегмент у оквиру процеса селекције, а обављају се у зависности од услова на радном месту. У случају непостојања препрека у погледу психо-физичких способности, односно изостанка значајнијих одступања од референтних вредности, биће потврђена здравствена способност кандидата, а спроведене дијагностичке процедуре могу и да укажу на постојање обољена или урођених или стечених мана које су инкопатибилне у односу са пословима (Dessler, 2007).

Програми здравља на раду баве се превенцијом ризичних фактора који могу да утичу на здравље, а који проистичу из услова рада. Састоје се из два елемента (Armstrongs, 2009: 960):

- *медицине рада*, која је специјализована грана превентивне медицине која се бави дијагнозом и превенцијом опасности по здравље на раду и решавањем било каквих болести или стреса који су се појавили упркос превентивним радњама;
- *хигијене рада*, која је област хемичара и инжењера или ергономиста који се баве мерењем и контролом опасности по животну средину.

Развој ефикасног система заштите на раду могуће је сагледати кроз неколико важних аспеката корпоративне стратегије који ће унапредити здравље, сигурност и добробит запослених.

То даље значи да политике безбедности, здравља и добробити треба да буду усклађене са стратегијом предузећа, као и да се тако управља да се осигура да стратешки циљеви остану релевантни и постигнути.

Политике заштите здравља на раду често се изражавају у облику писаног документа којим се истиче важност спречавања повреда на раду и професионалних обољења, где се од менаџера очекује да развијају структуре и културу у којој су здравље, безбедност и добробит запослених најважнији (Loosemore et al., 2003).

Организације не смеју да дискриминишу појединце са инвалидитетом, који би могли да обављају посао уз разумно прилагођавање. Ради заштите приватности кандидата, лекарски прегледи морају да буду повезани са захтевима посла и не смеју се тражити од кандидата док не добију понуду за посао. Такође, није допустиво користити меру величине или снаге која дискриминише жене, осим уколико ти захтеви нису ваљани у предвиђању способности за обављање посла (Noe et al., 2016).

6.8. Социјализација

Социјализација представља континуирани процес који има задатак да свим запосленим представи уобичајене обрасце понашања и вредности у предузећу које би новозапослени требало да усвоје. Усмеравање је једна од компоненти социјализације новозаполених коју спроводи послодавац. Успешним усмеравањем биће испуњено више циљева: запосленом се показује да је добродошао и обезбеђују му се елементарне информације о предузећу, о кључним чињеницама, као што су политике и процедуре, како би на непосредан начин добио информације о томе шта се од њега очекује и какво понашање и деловање је пожељно (Dessler, 2007: 151-152).

У теорији менаџмента људских ресурса наглашава се да процес социјализације треба сагледавати кроз три фазе (Ђорђевић Boljanović, Pavić, 2011: 140):

- фаза пре доласка запосленог у организацију: нагласак је на претходно искуство стечено ван предузећа;
- фаза суочавања очекиваног и затеченог стања у организацији, када је могуће детектовати и размимоилажења између очекивања у вези са послом, радним окружењем, колегама и реалним оквиром;

- фаза метаморфозе: реч је о фази у којој запослени треба да реши све тешкоће детектоване у претходним фазама, као предуслов да се осећа прихваћено у организацији, да разуме организационе норме понашања, да спозна праксу и процедуре и да сазна начине евалуације свога рада.

Нешто шири појам оријентације у новом радном окружењу може да се сагледа и кроз следеће елементе (Mondy et al., 2002):

- Ситуација у вези са запошљавањем;
- Процедуре и правила;
- Компензације и бенефиције;
- Организациона култура;
- Тимски рад;
- Развој запослених;
- Социјализација.

6.9. Обука, тренинг и развој људских ресурса

Образовање преставља виталну инвестицију коју је неопходно стратешки планирати ради обезбеђења адекватног знања и вештина. Како формално образовање није довољно, потребно је континуирано планирати обуке. Развој интернета и сродних технологија повећао је потражњу за иновативним идејама, креативним решењима и производима по мери. Компаније чији су примарни извори профита знање и креативност, негују сарадњу и добробит својих тимова како би подржали стварање нових знања (Сrnčević, Ateljević, 2011). Управо развој економије знања и креативне економије повећава јаз између богатих и сиромашних, а у таквом окружењу доступност локалних талената представља одлучујући услов за раст знања и креативне економије (Weiming, 2000).

Управљање људским ресурсима захтева читав низ знања и вештина. Већ у фази планирања неопходно је да се укаже на то која су знања и вештине потребне запосленима. Бакић (2011) апострофира важност развоја, обуке и образовања, превасходно менаџера у туризму, за постизање и одржавање конкурентске способности, с обзиром на то да се од људског потенцијала не очекује само формално образовање, већ и константно стручно усавршавање.

Дакле, више се не доводи у питање тврдња да је успех туристичког предузећа превасходно условљен образовањем и примењеним знањима запосленог особља (Шекарић и сар., 2015). Континуиране обуке и образовање у туризму јављају се као императив изградње и одржавања конкурентности. Изостанак усклађености између образовања и обуке запослених са стварним потребама може да генерише незадовољство и смањену продуктивност. Стога се од управљања људским ресурсима очекује хармонизација између стварних компетенција и потребног нивоа образовања запослених (Караман-Аксентијевић, Вујић, 2010).

Постоји нераскидива веза између обуке и развоја, а стечено знање и вештине огледају се и у управљању људским ресурсима. Прихвата се неопходност значајнијег инвестирања у знање и савремене културне обрасце, као потврде о исплативог приступа за све, од запослених, организације па до друштвене заједнице (Зјалић, 2009).

Табела 10. Пожељна знања и вештине задужених за управљање људским ресурсима у туристичко-угоститељским организацијама

НЕОПХОДНА ЗНАЊА	КЉУЧНЕ ВЕШТИНЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Познавање закона и прописа који регулишу рад туристичко-угоститељске организације; ✓ Упознатост са стратешким документима организације и стратешким оквиром на националном нивоу; ✓ Упућеност у начин планирања буџета; ✓ Добро познавање туристичких производа и услуга које пружа организација и захтева за адекватним људским ресурсима; ✓ Основе менаџмента; ✓ Базична знања из области психологије; ✓ Знања из области управљања променама; ✓ Рад са базама података. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вештине управљања; ✓ Аналитичке вештине; ✓ Планирање; ✓ Презентационе вештине; ✓ Интерперсонална комуникација; ✓ Писана комуникација; ✓ Вештине саветовања; ✓ Вештине преговарања; ✓ Вештине фасилитације; ✓ Способност тимског рада; ✓ Активно слушање; ✓ Вештине интервјуисања; ✓ Вођење састанка.

Извор: Прилагођено према Станковић и сар. (2012)

Често се истиче још једна битна димензија активности које је непосредно везана за регрутацију и селекцију и то без обзира на методе које се користе (Mathis & Jackson, 2011): да би регрутери и менаџери могли успешно да одговоре обавезама које су пред њих постављене, потребно им је пружити адекватну обуку и тренинге о темама које су повезане са запошљавањем, вештинама комуникације и активностима које су специфичне за посао.

Од регрутера се тражи да све радње обављају у оквирима законске регулативе, као и да буду довољно сензитивни на широку лепезу питања о разноликости апликаната.

6.9.1. Обука и тренинг запослених

Неизоставне активности људских ресурса представљају обука и развој: први корак је идентификација потреба за обуком, а након тога је потребно изабрати адекватан програм. Употребна вредност знања све више се скраћује, што истовремено намеће потребу и мотивише запослене да улажу у стицање нових знања и вештина, а то за организацију значи вредан конкурентски искорак.

Обука треба да допринесе променама у специфичним знањима, вештинама и способностима, као и у ставовима и понашању и односи се на постојеће радно место. Обука није континуиран процес и везује се за садашње активности.

У контексту наведеног, обука обухвата велики број активности, а базирана је на четири фазе (Vuble, 2006: 405): утврђивање стварне потребе за организовањем обуке, планирање, реализација и процена успешности обављене обуке.

Обука запосленог особља је за организацију прилика за праћење динамичних промена на тржишту и хармонизацију активности са захтевима окружења, водећи рачуна о властитим и потребама корисника (Ђорђевић Boljanović, Pavić, 2011).

Обука и тренинг се препознају као планирана активност предузећа ради побољшања перформанси особља на радном месту (Богићевић, 2003), те у том контексту, већ након идентификовања потребе за обуком, неопходно је утврдити коме је обука намењена тј. утврдити циљну групу, затим ко ће изводити обуку, које програме ће изводити и који тип вештина треба развијати (Bogićević Milikić, 2006).

С друге стране, развој је оријентисан на време које тек долази и представља платформу за стицање нових знања, вештина и способности, не занемарујући унапређење актуелних послова.

Централна пажња у процесу управљања људским ресурсима, осим развоја кључних компетенција, требало би да буде усмерена према оцени ефективности улагања у људске ресурсе. Мерила интензитета улагања у људске ресурсе могу се визуелизовати кроз (Ђуричин, Јаношевић, 2009):

- дужину обуке;
- наменски опредељена средства;
- разноврсност, доступност и број обука;
- стопу приноса на улагања у људске ресурсе;
- корелацију између процењених и тражених знања и вештина.

Развој људских ресурса у Србији коренспондира са доласком мултинционалних компанија, које су донеле не само своју производњу и услуге, већ и модерне праксе управљања људским ресурсима. Започети су програми обука који имају за циљ изградњу потребних компетенција, односно оспособљавање запослених за употребу нових технологија, али и за развијање вештина као што су развој лидерства, вештине комуникације, тимски рад, емоционалне вештине и друге активности (Svetlik et al., 2010: 822).

6.9.2. Образовање запослених

Све државе Уједињених нација усвојиле су 17 циљева, на којима се заснива Агенда одрживог развоја до 2030. године. Агенда, између осталог, садржи план за квалитетно образовање (Циљ 4) и достојанствен рад и економски раст (Циљ 8). На постизању квалитетног универзалног основног образовања постигнут је значајан напредак: укупно уписане деце у 2015. години у недовољно развијеним подручјима достигла је стопу коју никада пре није (91%), преполовљен је и број деце која су напустила започето школовање, док је у школама много више девојчица него икада раније (www.un.org, 2015).

Евидентне су велике разлике у броју оних који пролазе кроз образовање и обуку везану за посао. Развој каријере у великој мери ојачава везе између интереса и потреба сваког појединца и организације, што намеће захтев за усклађивање потреба запослених за развојем каријере и потреба организације за квалитетним радницима, при чему се указује на разлику између посла и каријере. Наиме, посао је нешто што особа ради на радном месту ради зараде, док каријере представља плодну, истраживачку активност која доноси задовољство (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Образовне функције у предузећу остварују се кроз (Ћеровић, 2013: 155): учење запосленог особља, организовање стручно-специјалистичких обука и тренинга, континуирано образовање за време радног процеса, као и кроз стручно усавршавање и развој особља.

Квалитет укупног образовања запослених у организацији је битан за иновативни и стваралачки рад. Међутим, сви запослени нису и не могу бити иноватори и рационализатори. Аутори Кулић и Ђурић (2014) примећују да то не значи да остали квалификовани радници, који су стекли неопходна знања, вештине и компетенције, и који су оријентисани на образовање и учење, не представљају развојни потенцијал и конкурентску предност на тржишту. Што се више запослених буде усавршавало и пројектовало свој професионални развој, рефлексije тог усавршавања и развика ће бити видљивије, односно веће су шансе да људски капитал буде утемељен на знању, идејама, компетенцијама и стваралаштву.

Перманентно образовање, наводе Ђуричин и Јаношевић (2009) утиче на могућност бржег трансфера на друга радна места, а важно је указати и на позитивне рефлексije на развој каријере запослених, па је то један од разлога што организације имају снажан утицај на мотивацију запослених у процесу образовања (Spector, 1997).

Образовање би требало да буде засновно на концепту целоживотног учења, чија је кључна одредница постојање три равноправна облика учења (Galičić, Laškarin, 2016: 254-256):

- *формално учење*: реализација планова и програма законски је формализована и у надлежности је државе, односно ресорног министарства. Овај облик учења карактерише то што се остварује у оквирима редовног образовног система. Шормаз (2020: 40) истиче да је формално учење циљно и свесно, а да су неки његови видови и законски обавезни, као што је нпр. основна школа.
- *неформално учење*: остварује се кроз читав низ различитих програма иновирања знања. Ћеровић (2003: 555) указује на то да су обука и иновирање знања потребе које се сагледавају кроз развој науке и технологије, метода управљања пословним процесима и захтевима корисника. У односу на формално образовање, неформално се одвија у временски краћој форми, не прати хијерархијску организацију, реализује се ван школа и не подлеже формалним процедурама уписа (Коваћ Ћеровић, Levkov, 2002).

- *информално учење*: под овим појмом се подразумева свакодневно учење као целоживотни процес стицања вештина, ставова и вредности, чак и у ситуацијама када за то није постојала намера. Карактеристика овог учења је то што нема постављен циљ у контексту исхода учења, нити јасно изражене намере. Због тога се за информално учење каже да има резултате, али они нису сертификовани и нису директно видљиви за оне који уче (Kulić, 2002).

Од запослених се очекује да буду ефикасни и продуктивни, као и да се истичу својом иновативношћу и креативношћу, а за остваривање ових циљева они морају поседовати низ способности, знања, особина личности, вештина и мотивација (Stefanović i sar, 2012: 70).

Континуирани напор на достизању и одржавању конкурентске предности наглашава битност образованих и компетентних људских ресурса, као дефинитивно кључних у остваривању стратешких циљева. То је један од најважнијих разлога што се све више земаља опредељује за улагање у образовање кадрова у туризму и хотелијерству као инвестицији са високом стопом приноса која захтева комбинацију знања, умећа, способности и вештина. Витић – Ћетковић и Цветков – Чикошев (2009: 113) сугеришу да утицај на разне форме туристичког образовања треба да буде остварен од најмање три типа субјеката: државних институција, универзитета и туристичке привреде.

Чачић (2014: 216) истиче да запослени у предузећу који поседују знање и стручност желе да се усавршавају и да имају отворен пут ка напредовању, док се пред менаџере поставља задатак да управо такве сачувају од конкуренције.

Образовање је процес који захтева доста личног улагања и одрицања са позитивним импликацијама на економско-социјални и укупан друштвени раст и развој. Када се говори о туризму, као терцијалној делатности од виталне важности за све већи број земаља које остварују значајне приходе од тзв. невидљивог извоза, као императив опстанка и развоја истиче се процес образовања, односно целоживотног учења. Беза између породице и образовања постаје све значајнија, нарочито уважавајући то да образовање нуди могућност економске независности и самосталности (Воšković, 2013). Континуирана едукација запосленог особља представља ефикасан начин достизања конкурентског искорака, али и базични услов за учешће у тржишном такмичењу са конкуренцијом за наклон и лојалност купаца (Mađušić, 2006).

Мада образовање треба посматрати као инвестирање у људски капитал (Gustafsson, 2001), неопходно је упозорити и на то да стицање високог образовања код жена значи већи број година школовања, касније ступање у брак и одлагање родитељства, што последично може да има за резултат значајно нижи фертилитет у поређењу са женама које имају нижи степен образовања. Новија истраживања (Dao, Dávila & Greulich, 2021) конституишу оптимистичнији механизам који међусобно повезује кључне емпиријске карактеристике демографске транзиције и опадање родних разлика у образовању у недовољно развијеним земљама.

Прво, технолошки напредак смањује време за кућне послове, што женама ослобађа време за одгој деце, као и учешћем на тржишту радне снаге. Друго, због већег учешћа женске радне снаге, домаћинства релативно више улажу у образовање млађе женске генерације. То свакако доприноси родној равноправности у образовању и повећању опортунитетних трошкова васпитања деце. Коначно, као треће, наводи се да смањење родног јаза кроз веће улагање у млађу женску популацију повећава вредност укупног људског капитала.

6.9.3. Развој запослених

Процес развоја запослених представља трајну активност свих предузећа која желе да освоје и задржепозицију испред конкурената. Развој запослених представља релевантну пословну карику у тежњама предузећа да се унапреди целокупан рад, одговори на бројне глобалне и друштвене изазове, да се инкорпорирају понуђене иновације у радни амбијент, односно да се на ефикасан и правичан начин управља талентима (Ђорђевић Вољјановић и сар., 2017: 448). У основи развоја запослених налазимо потребу за знањем, способностима и вештинама, потребним за преузимање одговорних и комплексних позиција и послова, што указује на то да се развојем шире свеукупни индивидуални потенцијали и стварају предуслови за успешно обављање постојећих и будућих послова и задатака (Јовановић Божинов и сар, 2008).

С обзиром на то да је развој оријентисан на будућност, он укључује учење које није нужно повезано са тренутним послом које обављају запослени. Међутим, треба указати да иако постоје сличност између обуке и развоја, постоје и битне разлике. Обука је традиционално усмерена на побољшање учинка запослених на садашњим радним местима, док им развој трасира пут за друга радна места у предузећу и оснажује способност да пређу на нове послове (Noe, 2010).

Табела 11. Разлике између обуке и развоја

ОБУКА ЗАПОСЛЕНИХ	РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ
Обука је углавном краткотрајна са конкретним циљем	Развој је дугорочна активност са циљевима који су отворени и стални.
Обука се фокусира на улогу	Развој се фокусира на особу
Обука има за циљ одређени посао или захтев за улогом	Развој је више концептуалан и усмерава се на целокупни напредак појединца
Обука се везује засадашње потребе	Развојне активности су футуристичке
Обука побошљава знање или вештине за одређени посао или улогу.	Развој се фокусира на изградњу каријере и напредовање
Програми обуке су групни, где више од једног појединца учествује у организованим групним догађајима, као што су радионице, часови или семинари.	Развојне активности имају тенденцију да буду више персонализовано искуство, које се спроводи на основу индивидуалног развојног плана
Организација преузима одговорност за обуку	Развој је поступак самопроцене, где су појединци одговорни за креирање и поседовање свог развојног плана и активности

Извор: GyrusAim LMS, 2016.

Мада су и обука и развој усмерени на унапређење знања и продуктивност запослених, постоји недвосмислена разлика у значењу: програм обуке организују организације како би развиле знања и вештине запослених у складу са захтевима њиховог посла, док са друге стране развој није директно повезан са захтевима посла, већ има циљ генерички развој запослених у дужем временском периоду.

Инвестирање у развој људског капитала може се аналогно посматрати као и улагање у физички капитал. Последишно, менаџери за људске ресурсе процењују улагање у обуку и образовање кадрова на сличан начин као када се одлучује о улагању у нову технологију. Заједнички именитељ за наведене одлуке је да садрже улагање како би у будућности остварили корист (Роров, 2014).

6.10. Мотивација

Мотивација се може посматрати као скуп узајамно повезаних покретачких сила које су истовремено важне за запослене и за менаџере ради реализације „3е“ детерминанти успешног пословања – ефикасности, ефективности, економичности, које усмеравају и убрзавају према циљу.

Можда једну од бољих илустрација наведеног налазимо у узајамној спреси мотивације, образовања и зарада. Процес образовања креира радну снагу способну за извођење сложених и плаћенијих послова, а управо такви послови су један од мотива да школовање буде вредно труда.

Аналогно поменутој повратној вези између мотивације, образовања и зарада потребно је указати и на везу између образовања које подстиче раст и развој организације, али и другог смера где раст и развој подстичу појединце да све више улажу у своје образовање.

Између мотива и циљева постоји међусобна корелација: снажна мотивација, водећи рачуна о индивидуалним разликама, карактеристикама посла и организацији као целини, може обликовати и учврстити циљеве. Систем награђивања обухвата материјалне и нематеријалне награде. Материјалне су видљиве кроз успостављен систем зарада, док нематеријалне упућују на статус запосленог или напредовање у каријери. Награђивање, као неизоставна функција управљања људским ресурсима, остварује се кроз зараде и накнаде, као и остала давања. Другим речима, то је један од најважнијих начина за привлачење нових радника, њихово задржавање и мотивисање да остварују добре резултате (Мартиновић, Танасковић, 2014).

Битан задатак менаџера за људске ресурсе је да у организацији успостави правичан систем награђивања који ће имати позитивне рефлексије на организациону климу и међуљудске односе, што може да буде истински катализатор за мотивацију запослених.

Трагајући за одговорима зашто се запослени понашају на одређен начин, диференцирају се две теорије засноване на разлозима који одређују понашање: теорије које су фокусиране на узрок дефинишемо као садржајне теорије мотивације, док оне које су усмерене према мотивационим процесима називамо процесне теорије мотивације.

6.10.1. Садржајне теорије мотивације

Садржајне теорије мотивације или теорије мотивационог садржаја усресређене су на идентификацију и класификацију потреба које подстичу појединце да делују на одређени начин. Нагласак је, углавном, на одређивању варијабли и међусобним интеракцијама у вези са понашањем, а мање на сам процес реализације (Бодин, 2016).

Најпознатије садржајне теорије мотивације су:

- Масловљева теорија хијерархије потреба;
- Херзбергова теорија мотивације;
- Теорија постигнућа.

6.10.1.1. Масловљева теорија хијерархије потреба

Међу садржајним теоријама мотивације најпознатија је теорија Абрахама Маслово (*Abraham Maslow*) која за полазну основу узима људско биће у целини и цени најбитније сегменте у погледу њиховеулоге у постизању стања добробити. У својој теорији Маслов полази од претпоставке да је за сваког човека својствено пет нивоа потреба. Нивои потреба према Маслову су (1943):

- 1) *Физиолошке потребе* - глад, жеђ, сан, становање и сл.
- 2) *Потребе за сигурношћу*- за редом и поретком, али и за предвидљивошћу догађаја.
- 3) *Потреба за љубављу и осећајем припадности* - емоционалне потребе оданости, лојалности и сл.
- 4) *Потреба за уважавањем* - потреба да појединац цени сам себе, а затим и да га други цене.
- 5) *Потребе за самоактуелизацијом* - реч је о тежњама људи да реализују све своје могућности и потенцијале.

Маслов је наведену хијерархију потреба допунио у другом издању књиге „Мотивација и личност“ са потребом за лепим и потребом за знањем и разумевањем (Черовић, 2013: 215). Хијерархија или редослед мотива није непромењив, већ је условљен одређеном ситуацијом. Маслов указује да је најважнији фактор који може да поремети устаљену хијерархију потреба спремност људи да се препусте утицају друштвеног система вредности.

6.10.1.2. Херзбергова теорија мотивације

Херзбергова теорија мотивације (*Frederick Irving Herzberg*), Мотивационо-хигијенска теорија или Теорија два фактора базира се на томе да постоје мотивациони фактори који утичу на задовољство запослених. Херзберг је диференцирао две групе мотивационих фактора који се различито рефлектују на људе (*Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006*):

Фактори хигијене

Истичу се потребе обезбеђења зарада и адекватних услова за рад, а тангира се и пословна политика организације. То су сви они фактори који имају утицај на радну климу, односно садржај рада.

Фактори мотивације

Ови фактори непосредно подстичу људена рад и изазивају задовољство, али њихов изостанак не резултира незадовољством. Подразумевају успех, признање за оно што је постигнуто, повећану одговорност и могућност за раст и развој, а суштина је у томе да су фактори који су узрок задовољству одвојени од оних који доводе до незадовољства, што наводи на закључак да супротно од задовољства није незадовољство, већ се задовољство испољава на нижем нивоу.

6.10.1.3. Теорија постигнућа

Дејвид Мекклиланд (*David McClelland*) препознаје неколико врста потреба које појединци задовољавају у предузећу. То су (*Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006*):

1. Потребе за припадношћу;
2. Потребе за успехом;
3. Потребе моћи.

Потребе за припадношћу одговарају жељи за пријатељским интерперсоналним односима на радном месту.

Потреба за успехом представља потребу човека да постигне успех у оној области у којој ради, а задовољење ове потребе рађа задовољство које је резултат успешно реализованих активности.

Потреба за моћи истиче потребу људи да имају утицај на друге. Ова потреба је нарочито важна за оне на менаџерским позицијама, с обзиром на то да се од менаџера очекује да утиче на запослене.

6.10.2. Процесне теорије мотивације

Најпознатије процесне теорије мотивације или теорије мотивационог садржаја су (Štangel Šušnjar, Zimanji, 2006):

- Теорија очекивања;
- Теорија правичности;
- Теорија циља;
- Теорија појачања.

6.10.2.1. Теорија очекивања

Теорија очекивања базира се на реалном и рационалном односу између напора које запослени треба да уложи и награде која је последица уложеног напора. Вредност очекивања може се двојачко диференцирати:

- Очекивања на релацији *Напор – Учинак* (процена резултата на бази напора који резултирају одређеним учинком).
- Очекивања на релацији *Учинак – Последице (Награда)* (процењује се какве су све последице могуће за остварени учинак).

Све последице учинка немају једнаку важност за запослене. У теорији очекивања важност или јачину последица називамо валенцијом.

Учинак се перципира као резултат мотивације и способности за рад, док мотивација представља резултат очекивања и валенције.

6.10.2.2. Теорија привлачности

Теорија привлачности или једнакости заснована је на претпоставци да сви запослени имају исти третман, коме је стран сваки облик дискриминације. Оваква претпоставка је изграђена на основу реалне жеље људи да њихови напори и резултати рада у односу на друге буду објективно оцењени и вредновани.

6.10.2.3. Теорија циља

Теорија циља у својој основи има претпоставку да је учинак резултат намере запослених да ураде одређене активности које ће довести до унапред одређеног циља тј. испуњења задатака на радном месту. Сложеност циља је у позитивној корелацији са учинком, односно постоји зависност између сложености циља и резултата, али само до нивоа способности сваког појединца. Такође, специфично дефинисани циљеви дају боље резултате од оних који су уопштено одређени.

6.10.2.4. Теорија појачања

Теорија појачања или устаљивања заснива се на последицама које проистичу из одређеног понашања. Практично то значи да ће постојање уверења из прошлости о последицама одређених активности утицати на понављање таквих активности у будућности. У том контексту се говори о позитивним или негативним устаљивањима понашања, уз увжавање санкција и укидања, као елеменат које имају снажно дејство на промену понашања.

6.11. Задовољство запослених

Задовољство послом се може посматрати као комплексан став који садржи одређене претпоставке, веровања, осећања и оцене према послу, са три наглашене карактеристике (Spector, 1997):

- организација би требало да цени људске потенцијале, односно да према запосленима исказује поштовање, као и да се задовољство послом користи као показатељ успешности запосленог особља;
- завидан ниво задовољства запослених указује на свеукупно добро стање запослених, што се рефлектује на пословање предузећа;
- задовољство послом представља важно мерило активности предузећа.

Бројни фактори утичу на задовољство запослених (Mullins, 2005), а доминирају лични, друштвени, организациони, културолошки и они који се везују за непосредно окружење.

Сазнање да задовољство које запосленом доноси посао интегрише вишедимензионалне психолошке реакције, које треба да задовоље когнитивне, афективне и бихевиоралне димензије (Hulin & Judge, 2003), упућује на то да задовољно особље не размишља о напуштању организације (Clark, 1996).

6.12. Оцењивање и награђивање запослених

Оцена перформанси представља сложен, формализован и структурисан посао за оцену појединачног учинка и доприноса у задатом временском интервалу. Оцени перформанси претходи дизајнирање и на стандардима базиран систем оцењивања, који обезбеђује упоређивање оствареног и прописаног учинка и указује на то где и како треба унапредити активности ради побољшања учинка. Оцењивање се примењује у унапред одређеним роковима, а од оцене зависи да ли ће запослени бити награђен или упућен на обуку или на ниже радно место.

Од пресудне важности за успешно оцењивање имају критеријуми индикатора учинка. *Релевантност* – мери аспекте учинка битне за организацију, *Веродостојност* – заинтересовани актери треба да уваже податке као тачне и поуздане, *Правовременост* – механизам прикупљања и дистрибуција података доносиоцима одлука мора да буде у право време, *Јасна исказаност* – једноставни и лаки за употребу индикатори, *Фокус* – број индикатора свести на најважније, *Упоредивост* – подаци треба да буду упоредиви са другим организацијама у истом временском периоду, *Атрибутивност* – дефинисати корелацију између учинка и активности у организацији, а не последица екстерних детерминанти, *Економичност* – прикупљање података у одређеном временском оквиру мора да буде у границама наменски опредељених средстава и *Прилагодљивост* – индикатори не могу да буду брана иновацијама, већ морају да буду прилагодљиви променама (Вукоњански и сар., 2012).

Ради оцењивања учинка запослених на располагању је широк спектар метода.

Како би комплетан процес оцењивања могао бити окарактерисан као објективан и легитиман, могуће је комбиновати оцењивање појединачних и колективних резултата применом „технике 360 степени“.

Овај метод оцењивања учинка из више извора, где су укључени сви у хијерархијској структури предузећа и корисници услуга, уважавајући и самоевалуацију, значајно редукује субјективност (Вукоњански и сар., 2012).

Награђивање запослених требало би да се заснива на препознавању и вредновању понашања која доприносе остваривању циљева организације, при чему се недвосмислено заузима став о томе да ли се награђује време проведено на послу или се вреднује креативност и иновативност. Награђивање треба да буде базирано на препознавању пожељног понашања и повећању мотивације запослених и да интегрише материјалну и нематеријалну димензију.

У односу на критеријуме, награде могу да буду (Ђорђевић Бољановић, 2018: 188-189):

- унутрашње и спољашње;
- финансијске и нефинансијске;
- награде засноване на резултатима или базиране на чланству.

Адекватно устројен и транспарентан систем компензација доприноси не само мотивацији запослених, већ и њиховом здржавању. Осим тога, повољна радна клима рефлектоваће се и на остале запослене који прихватају да промена понашања доприноси задовољењу интереса организације, али и персоналних и друштвених интереса.

7. Задржавање запослених

Међу разлозима за флукуацију запослених могуће је препознати недовољно добру корпоративну културу, изостанак признања радног постигнућа, као и недостатак јасних смерница које би омогућиле развој каријере. Високе стопе ретенције запослених у директној су сразмери с менаџерским способностима да односе са запосленима подигну на виши ниво, верујући у вредности поверења, значаја транспарентности и сталних повратних информација.

Велика флукуација запослених има негативне рефлексије на остваривање планираних организационих циљева предузећа.

Међу најчешће препознатим факторима који утичу на доношење одлуке о напуштању посла и предузећа су незадовољство послом, изостанак шанси за напредовање, године живота и радни стаж (Mobleу, 1977), док су као индиректни фактори који утичу на промену или задржавање на радном месту истакнути: партиципирање у процесу доношења пословних одлука, информисаност о питањима која су у вези са послом, правичне накнаде за рад, постојање прилика за напредовање у предузећу, успостављање блиског пријатељства са колегама и рутински рад (Price & Mueller, 1981, Aksu, 2008).

Једна од водећих компанија за запошљавање на Филипинима *Manila Recruitment*, препознајући запослене као највећу вредност, наводи да ће адекватан однос према њима резултирати већим ангажовањем и продуктивношћу, док изостанак посвећености и занемаривање развоја каријере води до демотивисаности и на крају напуштања организације. Због тога што је флукуација запослених, без обзира на географско подручје и културолошке разлике, директно повезана са мноштвом суптилних трошкова, експертски тим ове компаније наводи 10 најчешћи разлога за напуштење посла (<https://manilarecruitment.com>, 2015):

- лош менаџер;
- превише радног оптерећења;
- изостанак признања;
- прекршене обавезе према запосленима;
- неадекватан однос према сарадницима;
- нема флексибилности у раду;
- недостатак могућности напредовања у каријери;
- лош оперативни менаџмент;
- нејасни циљеви и правци деловања;
- лоша укупна корпоративна култура.

Немогућност задржавања запослених последично утичу на планирани процес пословања и генерише читав низ суптилних трошкова.

У Анкети о радној снази, која пружа увид о стању на тржишту рада Србије, детектовани су запослени који траже други посао, уз навођење најважнијих разлога (РЗС, 2020б).

Табела 12. Запослени који траже други посао, према разлозима тражења другог посла иполу у 2019. години (%)

	Жене	Мушкарци
Укупно	55,7	44,3
Запослени који у претходне четири седмице нису тржили други посао	55,4	44,6
Запослени који су у претходне четири седмице тражили други посао	62,9	37,1
Постоји вероватноћа или ризик губљења садашњег посла или је посао који се обавља ограниченог трајања	58,5	41,5
Садашњи посао је прихваћен као привремени	68,8	31,2
Тражење додатног посла који би се обављао уз садашњи посао	61,1	38,9
Жеља да се нађе посао са бољим условима (већа зарада, погодније радно време или превоз, могућност да се боље искажу сопствене способности)	61,1	38,9
Друго	57,8	42,2

Извор: Статистички годишњак Републике Србије, 2020

Управљање добровољним или недобровољним одласком за организације представља велики изазов јер замена радника подразумева додатне трошкове, а новозапосленима је потребно одређено време да науче посао и изграде вештине тимског рада. Организације морају да покушају да осигурају да квалитетни радници имају жељу да остану, а оне чији је учинак хронично низак да подстакну на одлазак. Оба случаја укључују флукуацију запослених, односно напуштење организације (Noe et al., 2016).

Процењује се да су трошкови напуштања предузећа, замене и обуке новопримљеног радника у висини од 1,5 до 2,5 пута годишње плате сваког запосленог који је напустио посао (Rust et al., 1996), а томе неизоставно треба додати и губитак у смислу знања и искуства (Rao & Argote, 2006).

ДЕО II

**УЛОГА МЕДИЈА У ПРОЦЕСУ РЕГРУТАЦИЈЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У
ТУРИСТИЧКО-УГОСТИТЕЉСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

1. Значај и класификација медија

Медији нас информишу, едукују и забављају, стварајући снажне мултирефлексије на уверења, интересовања, навике и понашање. Медији нису само поједностављено средство за преношење информација, када се могу сагледавати у смеру друштвеног утицаја на медијски дискурс, већ и кроз призму утицаја медијских садржаја на друштво, што генерише бројне промене у другом смеру.

Постоји читав низ подела медија масовног комуницирања: *топли* - усмерени према једном људском чулу, нпр. штампа, радио, филм и *хладни* - усмерени ка више људских чула, нпр. телевизија (McLuhan, 1964), *традиционалне* - штампа, радио, телевизија и *нетрадиционалне* - интерактивни и успутни (Ognjanov, 2009), *штампане* – новине и часописи, *електронске* – радио и ТВ, *интерактивне* – интернет и телефон и *спољна средства оглашавања* - билборди и постери (Dusan, 2002), *штампа, радио, телевизија, филм, књига и интернет*, а по својим перформансама масовни медији су и *аудио-траке, видео траке, CD записи, DVD снимци, аудио-визуелни снимачи и лични рачунари* (Radojković & Miletić, 2008, Tomić, 2012).

Број регистрованих медија у Србији је 2.508, уз тренд повећања броја. Највише је регистрованих дневних и периодичних новина – 937 и интернет портала и самостално уређивачки обликованих страница – 835 (АПР, 2020).

Табела 13. Врста и број медија у Србији

ВРСТА МЕДИЈА	БРОЈ	%
Дневне и периодичне новине	937	37,4
Радио програм	333	13,3
Телевизијски програм	244	9,7
Интернет портали и самостално уређивачки обликоване интернет странице	835	33,3
Сервис новинске агенције	28	1,1
Остало – аудио касете и снимци, односно часописи на Брајевом писму за слепе и слабовиде	17	0,7
Недефинисано – медији који нису навели податак о врсти медија	114	4,5
Укупно:	2.508	100

Извор: властита обрада према подацима АПР, 2020.

Тренд раста нарочито је значајан код дигиталних медија. Међутим, одрживост медија, нарочито оних који највећи део прихода очекују од грађана, не представља реалну могућност, с обзиром на то да није изграђена навика плаћања информативног он-лајн садржаја. Држава кроз институције и механизме државне помоћи има главну улогу на тржишту: на основу локалних конкурса у 2020. години додељено је 1,4 милијарди динара, а на републичким још 274 милиона динара (Maksić, 2020).

Број медија настао у претходном периоду је несразмеран комерцијалним и буџетским приходима, односно њихов број значајно премашује капацитет тржишта на коме остварују приходе. Осим тога, Радојковић (2017: 21) упозорава и на вишегодишњи ризик дигитализације кроз смањење обима публике за све врсте комерцијалних медија, с обзиром на природну законитост да редукција гледалаца и слушалаца помаже оглашивачима да, ценећи рејтинг и шер, донесу одлуку о редукцији улагања. Процењује се да су само емитерима који имају националне фреквенције после дигитализације остали без 1,3 милиона гледалаца и да оглашивачи недвосмислено захтевају корекцију цене за огласни простор.

1.1. Преференције масовног аудиторијума

Масовно комуницирање се углавном дефинише као организовано, институционално одашиљање порука из комуникационих центара, посредством неког од медија масовног комуницирања ка масовној публици. Томић (2012: 34) истиче да је пренос поруке код масовног комуницирања увек помоћу медија (посредника), тако да централну улогу има емитер који осмишљава, планира, реализује и контролише процес масовног комуницирања.

Ново доба донело је и нове изазове: некадашњи напори да се дође до информација замењени су комплекснијим проблемом хиперпродукције информација и њиховим избором. Такође, кроз питање да ли медији служе стварности или је мењају, детектује се и проблем њихове поузданости и истинитости (Bal, 1997: 52).

Коковић (2007: 56) запажа да у условима „информативне мећаве“ моћ медија опада, с обзиром на то да време које је на располагању масовној публици (аудиторијуму) физички ограничено и да је све више информација које никада не доживе пријем, а камоли тумачење.

Публику, као важан медијски ентитет, разликујемо од масе по структури, односно по томе што их привлачи заједнички интерес за масовне медије.

Релативизација граница између физичке и дигиталне стварности одвија се брзином која у претходном периоду није забележена, мењајући не само област туризма и угоститељства, већ и делујући као катализатор на глобалне промене у свим осталим делатностима.

1.2. Сегментација медијског тржишта

Сегментација медијског тржишта означава дељење и конституисање релтивно хомогених сегмената са којима туристичко-угоститељска предузећа комуницирају ради достављања огласних порука за упражњена радна места. Упркос бројним факторима који детерминишу преференције медијске публике, најчесталије сегментације засноване су на географској лоцираности, демографској природи, психографским карактеристикама и бихејвиористичким особеностима (Filipović i sar., 2003).

Географска сегментација је свакако најстарији начин селектованости који подразумева поделу простора тржишта рада на географске јединице. У зависности од врсте и степена стручне спреме, као и хијерархијске позиције која се оглашава, бира се једна или више географских јединица.

Демографска сегментација медијског тржишта базира се на животној доби, полу, образовању, националности и сл. Што је веће поверење сегментираних циљних група, шансе за усвајања огласне поруке су веће, односно треба очекивати да ће већи број тражилаца посла бити покренут на акцију тј. да ће се пријавити на упражњено радно место.

Психографска сегментација селектује медијско тржиште уважавајући припадност одређеном друштвеном слоју, животним стиловима, персоналним особинама и сл.

Чест је случај да припадност одређеном друштвеном слоју подразумева читање стручних и других часописа из области туризма или гледање и слушање телевизијског и радијског програма, што у великој мери може да олакша психографску сегментацију и доношење коначне одлуке о избору медија за оглашавање упражњених радних места.

Бихејвиористичка сегментација је заснована на конституисању група на основу интересовања, начина усвајања огласних порука и одговорима према уоченим огласима о слободним радним местима у туристичко-угоститељским предузећима.

1.3. Стратегија избора циљног аудиторијума

Након детектовања и избора одговарајућег сегмента или мултиваријантског приступа више сегмената истовремено, потребно је дефинисати стратегије избора циљног аудиторијума уважавајући садржај огласне поруке, који може да буде фокусиран на интерну и/или екстерну јавност. У том смислу разликујемо недиференцирану, диференцирану и фокусирану стратегију избора циљног аудиторијума (Filipović, Kostić- Stanković, 2008).

Недиференцирана стратегија избора циљне јавности подразумева одлуку туристичко-угоститељских предузећа да комуницирају са аудиторијумом посредством различитих канала комуникације, апстрахујући детектоване разлике приликом сегментације медијског тржишта. Ова стратегија носи потенцијални ризик да огласна порука неће стићи до свих којима је намењена, с обзиром на то да садржајно нема исто значење за све тражиоце посла. Недиференцирана стратегија може да има резултат код огласа за пријем приправника или неквалификоване радне снаге са локалног или регионалног подручја.

Одлука о диференцираној стратегији избора циљног аудиторијума може да значи да туристичко-угоститељско предузеће има посебан програм за сваки сегментирани аудиторијум. На тај начин придобија се поверење јавности и остварује потпуна идентификација јавности са напорима које чини предузеће у процесу регрутације потенцијалних кандидата за упражњена радна места.

У односу на недиференцирану стратегију, примена диференциране изискује веће трошкове због креирања различитих огласних порука за различит аудиторијум, као и њихову модификацију у зависности од окружења.

Међутим, уколико ова стратегија доприноси оснаживању имиџа и репутације туристичко-угоститељског предузећа и проширењу једног или више сегмената циљног аудиторијума, њена исплативост је непобитна.

Фокусирана стратегија се примењује када је туристичко-угоститељско предузеће суочно са ограниченим средствима, те је фокус на циљни аудиторијум где је остварена задовољавајућа позиционираност.

Битно је креирати посебне облике комуникације са циљним аудиторijумом и задржати већ сегментирани део аудиторijума. Ипак, ова стратегија је рањива у случају да се на тржишту појави јака конкурентска организација чији је фокус на истој циљној групи.

2. Промене у медијском окружењу

У условима хиперпромена амбијента пословања, утицај нове информационе и комуникационе технологије на глобално управљање људским ресурсима потенцијално је огроман. Већина организација кренута је овим путем, схватајући да ће технологија драматично променити могућности управљање људским ресурсима (Sparrow et al., 2004).

Медијски пејзаж претрпео је у првој деценији 21. века значајне промене, а фокус се све више премешта према дигиталним медијима. Мартиноли (2011) истиче да у ери конвергираних медија, садржај и приступ не могу бити ексклузивни и тешко доступни, а корисници нових технологија добили су прилику да приступе, користе и неограничено манипулишу сервисима и медијским садржајима. Практично, све захтевнију медијску публику ограничава само време и степен пажње.

Оно што нове, дигиталне медије чини другачијим од претходних, традиционалних, видљиво је кроз њихову интерактивност и мултимедијалност, као недостижну компаративну предност. У том контексту Клеут (2012: 172) указује на дисконтинуитет са праксом масовног комуницирања у којој само „повлашћени“ могу јавно да дистрибуирају поруке, док је „маса“ рецепијената без икакве контроле.

Истраживање консултантске компаније *Mather Economics* показало је да ће најкасније до 2027. године претплата на дигиталне новине премашити претплату на штампана издања, с обзиром на тренд да се читалачке навике убрзано пребацију на дигиталне платформе (www.mathereconomics.com, 2021).

Око 21% укупних плаћених претплата је дигитално, што је годишњи раст од 32%, док се остатак штампа. Проблем је у томе што издавачке куће мање цене свој дигитални производ, од штампаног издања: просечна дигитална претплата читаоца у САД кошта 9,49 долара месечно, у поређењу са 29,71 долара месечно за штампу.

Такође, просечна претплата за дигиталне медијске производе је мања, 3,48 долара месечно, у поређењу са 16,95 долара за штампу, што последично има за резултат да дигитална претплата чини мање од 11% укупног прихода.

Медијска простор у нашој земљи постепено се хармонизује светским трендовима, уз одређене специфичности првенствено оличене у несразмерном броју регистрованих медија. Мада медији немају исти утицај на домаће медијске конзументе, видљиво је да су последице најизражније код штампаних медија (Асоцијација медија, 2018).

Правни оквир којим је примарно регулисана област јавног информисања у Републици Србији креира следећа законска регулатива:

- Закон о јавном информисању и медијима;¹⁰
- Закон о електронским медијима;¹¹
- Закон о јавним медијским сервисима;¹²
- Закон о потврђивању Европске конвенције о прекограничној телевизији.¹³

Издавачи медија истовремено послују на више тржишних ниша, с обзиром на то да производе медијске садржаје доступне јавности и продају огласни простор у свом медију. У том контексту, релевантни су и следећи закони:

- Закон о оглашавању;¹⁴
- Закон о електронским комуникацијама;¹⁵
- Закон о ауторским и сродним правима.¹⁶

Стратегија развоја система јавног информисања у Републици Србији требало би да дефинише седам приоритетних области: јавни интерес, улога државе, улога медија, власништво, јавни медијски сервиси, медијска писменост и проблематика медијског плурализама (Влада Републике Србије, 2018а).

¹⁰ *Службени гласник РС*, 83/2014, 58/2015, 12/2016 - аутентично тумачење

¹¹ *Службени гласник РС*, 83/2014, 6/2016 и др. закон

¹² *Службени гласник РС*, 83/2014, 103/2015, 108/2016, 161/2020

¹³ *Службени гласник РС*, 42/2009

¹⁴ *Службени гласник РС*, 6/2016, 52/2019 – др. закон

¹⁵ *Службени гласник РС*, 44/2010, 60/2013, 62/2014

¹⁶ *Службени гласник РС*, 104/2009, 99/2011, 119/2012, 29/2016-УС, 66/2019

3. Улога медија у преношењу огласних порука

Утицај појединих врста медија, односно мерење њихових ефеката на примаоце огласних порука једно је од најважнијих питања приликом доношења одлуке о избору медија. Укљученост аудиторијума – прималаца огласних порука, која омогућава увид у целовит однос појединаца и медија, препознаје се кроз *Индекс укључености*.

Укљученост аудиторијума у процес комуникације путем медија одређен је изложеношћу прималаца огласних порука медијима, њиховој пажњи коју посвећују медијима и утицају који медији имају на примаоце огласних порука тј. на њихове ставове, изборе и понашање (Vlastelica, 2007).

Од огласне поруке се очекује да, по *AIDA* моделу, испуни пожељне комуникацијске квалитете: да привуче пажњу (*attention*), задржи интерес (*interest*), побуди жељу (*desire*) и резултира акцијом (*action*) (Kotler et al., 2007). У процесу регрутације незапослених или запослених који желе да промене радно место и/или посао, оглас мора да привуче пажњу, а након тога и да изазове интересовање за огласни садржај. Снажан интерес требало би да створи жељу за радом у предузећу, као и на радном месту које је упражњено. Фаза акције у *AIDA* моделу укључује навођење потенцијалног кандидата да аплицира, подношењем докумената о персоналним знањима, вештинама и искуству.

Важност огласне поруке која се пласира у медијима није довољно сагледавати само кроз садржај, јер се њен значај у пуном капацитету визуелизује за време декодирања код прималаца.

Мада читав низ детерминанти утиче на реакцију прималаца огласних порука, од пола, етничке припадности, нивоа образовања, језичких компетенција, као и ширег друштвеног контекста, неопходно је приметити да они немају улогу пасивних рецепијената огласних порука.

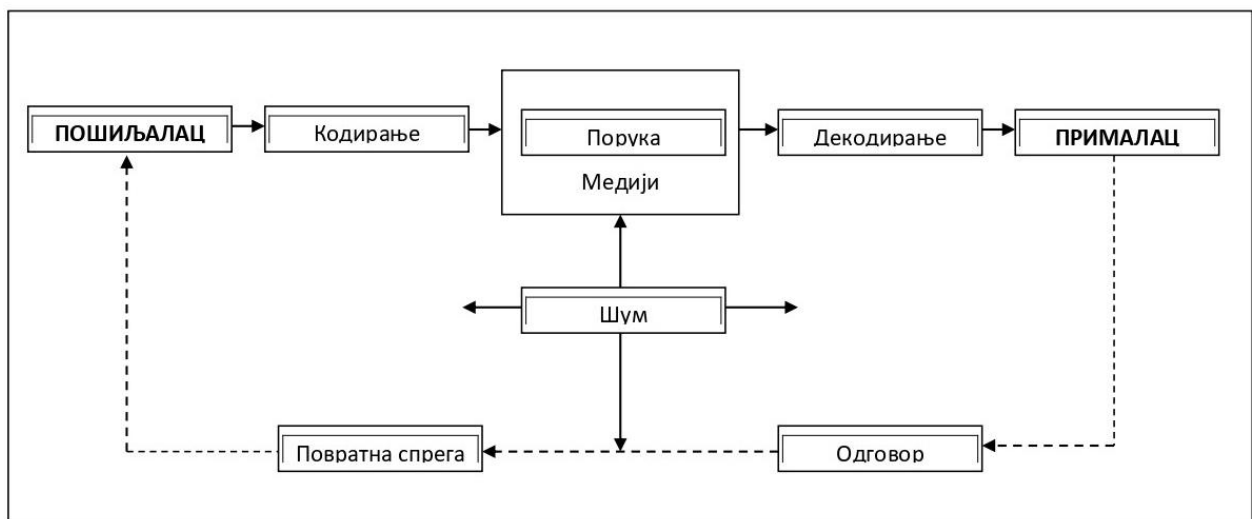
Напротив, активни примаоци медијских порука то потврђују смисленом употребом медија како би реализовали постављене циљеве, бирајући управо оне сегменте који су им неопходни и употребљавајући медије више ради потврђивања својих ставова, него да би мењали постојећа уверења.

Процес комуникације интегрише девет елемената (Kotler, 2000): пошиљалац и прималац, као главне стране у комуникацији, порука и медији, као главна средства у комуникацији, кодирање, декодирање, реаговање и повратна спрега, као четири главне функције комуницирања и шум (бука) у систему.

Пошиљалац поруке (извор) је туристичко-угоститељско предузеће које шаље оглас за упражњено радно место и на тај начин комуницира са циљном јавношћу, односно незапосленим аудиторијумом, као и запосленима који намеравају да промене посао. Врста огласа диктира форму у којој ће се оглас појавити, како би га циљна јавност примила и схватила. Процес обликовања огласне поруке уважава који ће преносник бити одабран, као и ко су примаоци, како би оглас био примљен на очекивани начин, ценећи то да ће они бити у фокусу пажње предузећа.

Котлер и Армстронг (2008) наводе да у односу на сврху, огласна порука мора да информише, убеди и подсети. Поруку треба посматрати као скуп симбола који шаље предузеће, ценећи да речи и симболи у огласној поруци буду познати примаоцима. Уобличавање огласне поруке кандидује четири активности: садржај, структура, форма и извор огласне поруке (Kotler, 1997).

Сликаб. Елементи процеса комуницирања



Извор: Kotler, Keller, 2006

Опасност која је реална у процесу преноса огласне поруке од предузећа до циљне јавности је могућност непрецизне интерпретације изворне поруке коју је креирао пошиљалац.

Критичне тачке су шифровање и дешифровање огласне поруке (Senić, R., Senić, V., 2016), али је неопходно поклонити пажњу и неформалним комуникационим каналима, с обзиром на то да и они утичу на тумачење и разумевање формалних огласних порука (Torring, Hall & Taylor, 2004).

Медиј представља канал комуникације посредством кога се преноси огласна порука од пошиљаоца до примаоца.

Процес одређивања значења симбола огласне поруке дефинише се као декодирање (дешифровање). Идеалнији сценарио је онај у коме прималац приписује исто значење огласној поруци као и пошиљалац.

Циљна јавност (прималац, циљни аудиторијум) је друга страна која прима поруку и има кључну улогу, а најбоља реакција је када прималац декодира поруку онако како ју је креирао пошиљалац тј. у разумљиву поруку (Jovičić, 2011).

Повратна спрега (*feedback*) је део реакције примаоца огласне поруке који је стигао назад до пошиљаоца.

У случају аудио, визуелних или неких других сметњи, чија је последица да прималац добије различиту поруку од оне коју је пошиљалац послао, говоримо о постојању буке или шума. Задатак менаџера за људске ресурсе је да отклони све врсте препрека у комуникацији између предузећа и потенцијалних кандидата за посао, односно да определи адекватне канале комуницирања, затим да осигура благовремене и тачне *feedback* информације и да прецизира структуру предузећа, с обзиром да је то основа на којој се може градити квалитетна комуникација (Mihailović, Kovačević, 2008: 238).

Када је потребно донети одлуку о избору медија, потребно је уважити да на тај избор утиче природа тржишта, природа поруке, углед медија и трошкови (Senić, R., Senić, V., 2016).

Суштина комуникације туристичко-угоститељских предузећа са тражиоцима посла могла би се свести на потребу да предузећа огласне поруке шаљу преко медија који допиру до потенцијалних кандидата, уз успостављање повратне спреге, како би могли да оцене реаговање циљне јавности на огласну поруку.

Табела 14. Приказ процеса доношења одлуке прималаца огласне поруке за попуњу упражњеног радног места и улога менаџера за људске ресурсе

ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА ПРИМАОЦА ОГЛАСНЕ ПОРУКЕ ЗА ПОПУЊУ УПРАЖЊЕНОГ РАДНОГ МЕСТА	Фазе у процесу производње огласног садржаја	Улога менаџера за људске ресурсе у предузећу
Уочавање огласне поруке	Прикупљање идеја и избор решења за садржај огласне поруке.	Покретање процеса креирања огласне поруке.
Тражење информација о садржају огласне поруке	Прикупљање информација и разговор са интерном и екстерном јавношћу предузећа о огласној поруци.	На бази анализе и описа посла, креирање огласне поруке за циљну групу. Избор медија.
Вредновање синергијског ефекта интегрисаних информација у огласној поруци	Анализа прикупљених информација.	Предусретљивост, професионалност, поузданост, обавештеност и доступност у пружању информација.
Подношење пријаве на оглас	Писање текста, снимање огласне поруке и праћење тока пријављивања у задатом временском оквиру.	Идентификација обавезних елемената огласне поруке. Давање интервјуа, слање саопштења за јавност и аудио-видео формата.
Активности након одлуке о пријему	Наставак истраживања и анализе и креирање нове огласне поруке.	Евалуација процеса попуне радног места и одржавање контакта са осталим кандидатима који нису примљени, а испуњавају услове.

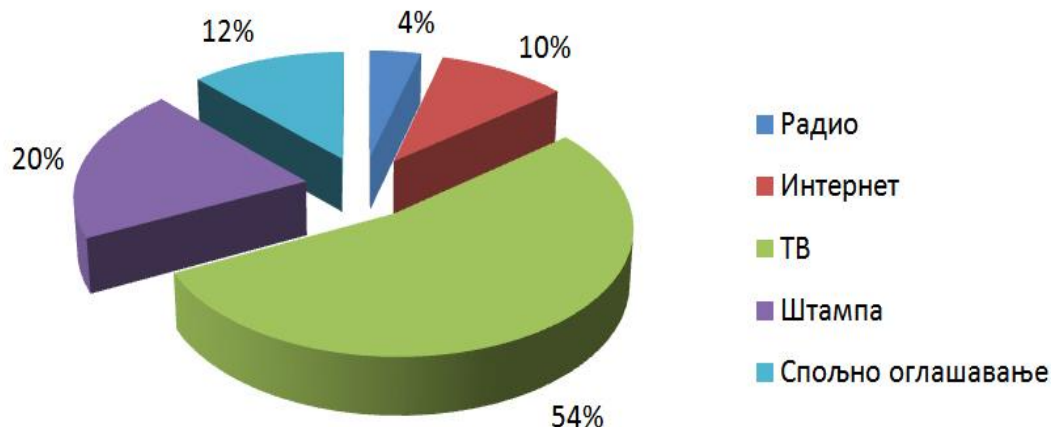
Извор: аутор

Да ли ће послата огласна порука допрети до циљне јавности није условљено само наведеним елементима комуницирања, већ је неопходно уважити и остале детерминанте које могу да отежају или чак онемогуће пријем огласа. Услед великог броја огласних порука, код циљне јавности је приметна селективна пажња, а због тога оглашивачи су све чешће принуђени да прибегавају неочекиваним решењима у привлачењу пажње. Значајан допринос селективној пажњи дају и ванпрограмски садржаји. Такође, приматоци порука су склонији да прихвате оно што је компатибилно са њиховим веровањима и убеђењима.

Селективна дисторзија се у процесу трансферисања огласне поруке најефикасније „лечи“ изивањем пажње, јасноћом и понављањем. И на крају треба констатовати да људи имају селективно памћење, односно да су знатно веће шансе да запамте огласну поруку уколико је њихов почетни став био позитиван (Babin & Harris, 2012). Битно је прихватити да ниједан медиј за оглашавање није у свакој прилици најбољи, а његова вредност зависи од преференција аудиторијума, циља оглашавања, креативних потреба, конкуренције и расположивог буџета (Shimp & Andrews, 2013: 316).

Вредност тржишта оглашавања у Србији у 2014. години износила је 156 милиона евра, што је значајно испод највеће вредности тржишта масмедијског оглашавања оствареног 2008. године од 206 милиона евра (ISPOS, 2015: 12). Реч је о релевантном податку који тангира све тржишне актере. Медији имају интерес јер добијају егзактн показатељ о тржишном учешћу у оглашавању (*share of investments*) Други битан показате је целокупна публика, с обзиром да је то за медијске организације полазиште у одређује властитог учешћа у укупном аудиторијуму (*share of audience*) (Асоцијација медија, 2018: 28).

Графикон 2. Удео медија у укупном оглашавању у 2014. години



Извор: прилагођено према Ipsos Strategic marketing, 2015.

Телевизија има највећи удео у укупној суми оглашавања са 53%, следе штампани медији са 20%, спољно оглашавање (*Out-of-Home*) 12%, интернет 10% и радио са 4%.

3.1. Значај штампаних медија у процесу запошљавања

Раст аудиторијума и све снажнији утицај интернета резултирао је смањењем тиража штампаних медија. Међутим, штампани медији су се прилагођавали новом окружењу и као своју компаративну предност истакли аналитичност. Безмало све новине, дневна и периодична штампа, имају своје садржаје на интернет порталима. По правилу, ту се објављују теме које се нуде у штампаном издању, али и додатни садржаји, као што су галерије фотографија или видео и звучни записи. Фотографија је временом стекла углед сведока бројних историјских и других збивања и личности, чија сведочења не морају увек да буду веродостојна, првенствено због могућности фотомонтаже. За туристичке посленике битно је сазнање да су људи склонији да поверују у истинитост садржине поруке која им се шаље у облику штампаног текста, него у непосредном разговору (Isaković, 1991).

Тиражи штампаних издања свакодневно драстично падају, а све више медија окреће се он-лајн издањима. Штампани медији имају своје портале на интернету и без обзира на то што део читалачке публике исказује незадовољство због „изумирања“ штампе и убрзаног преласка на ширу платформу, то је незаустављив и неповратан процес. Када се таквом тржишном окружењу дода и податак да је тираж бесплатних новина на дневном нивоу најмање удвостручен у минулих пола деценије (40,8 милиона примерака), онда општа оцена стања налаже брзе и ефикасне промене. Поједини аутори истичу да су бесплатни примерци једна од најозбиљнијих претњи штампаним медијима (Rutović, 2009).

За штампане медије је битно што боље проценити пажњу коју је читалац унутар једног говорног подручја кадар посветити медијском производу. Максимално време које читалац опредељује за читање неке вести, без расипања пажње, је од пола до минут и по, након чега пажња прелази на наредни текст. То време за које читалац, у просеку, прочита око 300 речи, односно 1.800 знакова (Bešker, 2004).

У динамичном и интерактивном окружењу и уз још недефинисане правне оквири тзв. грађанског новинарства, улога медијске комуникације туристичко-угоститељских предузећа добија све више на значају.

Четири доминантна издавача на подручју Србије¹⁷ имају укупан удео читаности 63,27% (Asocijacija medija, 2018: 24).

¹⁷ Ringier Axel Springer Media, Adria Media Group, Insajder Tim, Novosti

3.1.1. Новине

Међу угоститељским и туристичким предузећима новине и часописи уживају наклоност због њихове способности да понуде детаљније информације и таргетирају одређена тржишта (Senić, R, Senić, V., 2016). Базичне функције новина су да информишу, едукују и забаве (Павловић и сар., 2008: 41). Новине се пред читаоцима појављују сваког дана, уз изузетак да неки издавачи публикују викенд двоброј. Новине се штампају у великим тиражима, али је технологија штампе мање квалитетна од штампе магазина. Новине имају своја различита издања у истом дану, од две до четири варијанте. Прво издање за наредни дан закључује се већ око 16 или 17 сати, а остала се обогаћују новопрстиглим садржајима, све до касних вечерњих сати када се закључује последње издање (Тomić, 2012: 86).

Приликом процеса одабира медија за пренос огласне поруке, Врачар (2005) указује на релевантне показатеље:

- тираж новина;
- број продатих примерака;
- ремитенда тј. број непродатих примерака;
- број издања у оквиру једног дана;
- стандард купаца новина;
- одређење према новинама као примарном или секундаром медију за оглашавање;
- изграђена репутација код читалаца.

Главни проблем приликом куповине огласног простора у штампаним медијима решен је у САД тако што је установљен Систем стандардне огласне јединице (SAU – *Standardized Advertising Unit*), који оглашивачима даје могућност да купе било коју од 56 стандардних величина огласа, који одговара параметрима новинама.

На тај начин цена закупа простора може се упоредити и ставити у контекст укупног тиража (Shimp & Craig Andrews, 2013: 317). Наравно, оглашивачи приликом доношења одлуке о оглашавању морају ценити не само трошкове, већ и карактер читалаца, имиџ новина и друге факторе. Ово је важно и због тога што се цене простора који се закупују у новинара примењују на огласе постављене на било којем месту и на било којој страници, према процени новина, док се тачно захтевани положај огласа додатно плаћа.

Предности оглашавања у новинама су (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- новине су једно од најјефтинијих средстава за оглашавање;
- покривеност масовне публике је добра с обзиром на то да широк досег није ограничен на одређене социодемографске групе, већ се протеже на све слојеве;
- специјално профилисане новине досежу велики број потенцијалних потрошача;
- флексибилност представља можда и највећу снагу новина. Национални оглашивачи своје издање могу прилагођавати одређеним специфичним преференцијама аудиторијума и особинама локалног тржишта;
- актуелности и могућност пружања детаљних информација о садржају огласа у новинама су без премца у односу на друге медије;
- новине имају тзв. каталожку вредност, што практично значи да могу да се читају више пута, као и да се сачувају;
- огласи су углавном груписани, тако да се сваком оглашивачу исплати да закупи и мали простор.

Ограничења оглашавања у новинама су (King et al., 1997; Ha, 1996, Vlastelica, 2007; Стамболић, 2014; Senić, R, Senić, V., 2016):

- новине нису високоселективни медиј, односно могу да дођу до широког круга читалаца, али нису у могућности да се ефикасно приближе одређеним групама читалаца. Управо изостанак ефикасности у циљању одређене групе публике разлог је што новине на тржишту значајно лошије пролазе у односу на телевизију;
- непрегледност и претрпаност огласима суочавају читаоце са великим бројем огласа, а последице перципираног огласног нереда може да доведе до смањења оглашавања или до избегавања огласа. Сваки огласни простор у новинама бори се за ограничено време које има читалац и само један њихов подскуп привлачи читалачку пажњу, с обзиром на то да изражени комуникацијски проблеми повезани с огласима у новинама узрокују фрустрацију и развијању негативног става о огласима;
- новине нуде осредњи квалитет репродукције, чак и када су фотографије у боји. Није познато да новине побољшавају перцепцију квалитета производа, елеганцију или привлачност, као што то могу часописи и телевизија;

- ценовници огласног простора у новинама креирани су тако да показују веће цене за националне, него за локалне оглашиваче;
- пред националним оглашивачима појављује се проблем када желе да обезбеде огласни простор на више тржишта, јер сваки лист мора да буде контактиран појединачно;
- кратак животни век;
- промена састава читалца новина указује да је данас већинска читалачка публика новина старија од 45 година, као и да важна група читалаца од 30 до 44 године дневне новине чита ређе него икада раније.

3.1.2. Часописи

Часопис је медиј који, за разлику од новина, излази периодично: недељно, двонедељно, месечно, тромесечно, полугодишње или годишње. У односу на аудиторијум, часописи могу да буду општи и специјализовани, а у односу на структуру уобичајена подела је на стручне и забавне.

Пред оглашивачима је велики избор и бројне могућности за одабир часописа, уважавајући, пре свега, тржишни циљ и трошкове.

Табела 15. Дневна и периодична штампа у периоду од 2015. до 2021. године

Врста медија	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ¹⁸
Дневна и периодична штампа	787	827	860	863	923	937	941

Извор: сопствена обрада према подацима АПР

Предности оглашавања у часописима су (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Стамболић, 2014; Senić, R, Senić, V., 2016):

- поједини часописи досежу велику публику;
- селективност, односно способност прецизног одређивања публике је оно што највише разликује часописе од осталих медија;
- часописи имају дуг живот;

¹⁸ На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

- часописи се користе и као референца, а држе се недељама код куће, у козметичким и фризерским салонима, ординацијама, трговинама итд.;
- претплатници часописа често га поклоне или позајме другим читаоцима;
- као медиј за оглашавање, часописи су пожељни с обзиром на квалитет, лепоту, елеганцију, престиж и привлачност. Ове карактеристике су резултат високог квалитета репродукције и околног уредничког садржаја који се често преноси на оглашиваче;
- часописи су добар извор за пружање детаљних информација о производу и за њихово преношење са осећајем ауторитета. Наиме, уређивачки обликован садржај часописа, по правилу, укључује чланке који сами по себи представљају осећај увида, стручности и веродостојности, што се преноси и на огласе, који одају утисак ауторитета и исправности;
- приметна карактеристика часописа је њихова способност да потрошаче укључе у огласе или да привуку њихов интерес и ангажују их да размишљају о огласу.

Ограничења оглашавања у часописима су (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- оглашавање у часописима није наметљиво, односно читаоци могу да контролишу њихову изложеност огласу, што није случај у радијском и телевизијском програму, где ти медији због своје природе нарушавају пажњу слушалаца и гледалаца;
- часописи захтевају да им се огласи доставе знатно раније пре закључења одређеног броја, што је неупоредиво са новинама и електронским медијима;
- превелики број огласа и неред, често је изражен у часописима, што читаоцима даје могућност да прескоче огласе, што у електронским медијима, где се одвија процес линеарног емитовања програма, није могуће;
- оглашавање у часописима пружа мање географских опција од осталих медија;
- често су трошкови релативно високи.

3.2. Радијска комуникација у процесу регрутације

У односу на штампу, радио је млад медиј: онаквог каквог га данас познајемо настао је пре једног века¹⁹. По броју радио станица које емитују програм и по броју

¹⁹ Као година настанка радија узима се 1920. када је у Питсбургу почело емитовање програма KDKA радио станице.

пријемника, а затим и по обухвату популације, радио се сматра за најутицајније средство масовне комуникације.

Томић (2012) наводи кључне карактеристике радија као медија:

- **Аудитивност.** Радио је медиј који се слуша, а перцепција се заснива на разумевању порука, као и стварању визуелних слика онога што слушамо. Све више радио станица развија и платформу за емитовање програма преко интернета, КДС-а и сателита, а која садржи и видео сигнал из студија у реалном времену.
- **Савременост.** Радио је једнодимензионални медиј који обухвата само једну и то временску димензију у којој настаје и актуелизује се. Сваки тренутак је непоновљиво време садашњости у коме се реализује радијски израз.
- **Имагинација и присност.** Осим што директно делује на чуло слуха, радио успева да побуди и друге психолошке, сазнајне, духовне, чулне процесе и стања, захваљујући чему ствара моћан свет имагинације код сваког слушаоца.
- **Брзина.** Радио је најбржи медиј и на медијској сцени само још интернет може да му буде конкуренција. Брзо снимање на терену и једноставна монтажа, као и укључивање у програм доприносе брзини пласмана вести у корист радија.
- **Функционалност.** Доминантне функције радија су информисање, едукација и забава. Од када је постао мобилан, транзисторски радио је ушао у масовну употребу, а слуша се и у најудаљенијим крајевима где нема ни киоска ни електричне енергије.

Радио, као најстарији електронски медиј, погодан је за пренос брзих порука до жељеног аудиторијума. Огласне поруке пласиране преко локалних радио станица, упућене свим заинтересованим за подношење пријава за попуну упражњених радних места, прецизно таргетирају циљну групу, а због ниске цене производње аудио садржаја нуди значајне могућности за оглашавање.

Укупан удео у слушаности у Србији од 51,2% имају четири највећа издавача медијских садржаја²⁰ (Asociјација mediја, 2018: 24).

²⁰ S Media Tim, Maxim Media Group, PBS, Antena Group Serbia

Табела 16. Број радио програма у периоду од 2015. до 2021. године

Врста медија	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ²¹
Радио програм	278	299	309	309	325	333	335

Извор: сопствена обрада према подацима АПР

Предности пласирања огласа посредством радија су (Džefkins, 2003; Салаи, Кончар, 2007, Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- производња и емитовање огласа не генерише велике трошкове;
- краће време испоруке у односу на друге медије;
- форматирање радио станице даје велику прецизност приликом одређивања прикладности огласа на одређеном радију (компатибилност формата радија са имицом марке и стратегијом креативне поруке);
- широк опсег покривености;
- добра комплементарност са другим медијима;
- способност преноса слика с телевизијског оглашавања и менталним повезивањем између вида и звучних елмената у огласу;
- најближи медиј младим особама, првенствено због музичких садржаја
- изговорена реч је убедљивија од писане, чиме је могуће изазвати осећања и поступке;
- може да се слуша уз истовремено обављање других активности;
- радио поруке су јавне, веродостојне, кратке, једноставне и стимулативне како би изазвале пажњу слушалаца.

Недостаци пласирања огласа у радијском програму се своде на (Kesić, 2003, Vlastelica, 2007, Tyson, 2010; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- низак ниво одговора, односно неопходност понављања више пута;
- превелики број огласа, па слушаоци често мењају станице, нарочито на радио уређајима у аутомобилима;

²¹ На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

- куповина огласног времена на радију показује тешкоће када оглашивач жели да пласира оглас на различита тржишта, на којима су нестандардизоване тарифне структуре са бројним комбинацијама фиксних и дисконтних стопа;
- тумачење аудио-порука које се само чују;
- преношење бројчаних информација није препоручљиво, те се радио углавном користи као подршка другим медијима;
- директне огласне поруке у радијском програму морају да буду базиране на креативним идејама;
- огласи не гарантују пуну пажњу слушалаца, с обзиром да се радио често слуша уз обављање других активности.

Радио станице имају своје веб сајтове и све више садржаја управо тамо постављају, допуњавајући га текстуалним делом, фотографијама и видео записима.

За разлику од осталих медија, радио станице су јединствене у односу на неопходне активности интегрисане медијске комуникације. Није спорно да се може формирати позитиван корпоративни публицитет, али је неопходно навести и чиниоце на које се не може баш увек утицати у достизању очекиваних резултата. На пример, није могуће контролисати локацију где се слуша радијски програм. Такође, није могуће утицати на производ – програм, јер је он условљен више догађајима него одлукама менаџмента. Нешто шири приступ указује и на изостанак утицаја на цену програма, јер се радио слуша бесплатно.

Пажња радијског аудиторијума док слуша вести је максимално 90 секунди, али је у зависности од медија подложна променама. У просеку, за један минут новинар-водителј може јасно да изговори 120 до 140 речи припремљеног текста (Bešker, 2004). Количина пажње зависи од саме информације, али и од новинарског жанра и начина интерпретације. За било који опсежнији медијски прилог, потребно је задржати пажњу слушалаца у првом контакту са највише десетак редова изговореног, односно тридесетак редова штампаног текста. То значи да дистрибуирана саопштења о догађајима и производима туристичко-угоститељских предузећа не могу да излазе из наведених временских и просторних оквира.

Најбитнија детерминанта која одређује начин пружања медијске услуге радија је тип платформе преко које се емитује програм (Томић, 2012): земаљска (терестријална) радиодифузија аналогног сигнала на ултракратким (УКТ), кратким (КТ), средњим (СТ) и дугим (ДТ) таласним дужинама, FM и AM модулације. Ово је најзаступљенија технолошка платформа, а заснива се на емитовању са предајника одређене снаге и фреквенције за одређено географско подручје.

У Србији дозволу за пружање ове медијске услуге на период од осам година даје Регулаторно тело за електронске медије (РЕМ, 2021):

- Земаљска (терестријална) радиодифузија дигиталног сигнала заснива се на географској покривности. Дигитални предајници обезбеђују значајно квалитетнији пренос сигнала и доприносе повећању расположивог броја канала, а тиме и конкурентности.
- Кабловска радиодифузија обезбеђује дистрибуцију радијског сигнала кроз кабловски дистрибутивни систем (KDS). Када се радијски и телевизијски сигнал дистрибуира кроз мрежу фиксне телефоније, говоримо о услузи широко пропусног интернета (ADSL-Internet protokol TV).
- Сателитска радиодифузија базира се на емитовању сигнала посредством сателитских предајника. Предност сателитског предајника је у томе што покрива много већу површину него што то може земаљски предајник, као и могућност да сигнал преузму други сателити и на тај начин се практично покрију други континенти.
- Интернет платформе су најефективније технолошко решење за емитовање радијског и телевизијског сигнала. Основне карактеристике интернет платформи су глобални карактер, непостојање административних граница и висок степен демократичности. Ипак, најзначајнија новина огледа се кроз могућност емитовања програма у целом свету, а технологија пружа шансу да корисник истовремено прима сигнал и репродукује га (*streaming*), чиме локални и мали медији постају глобални, односно за њих се појавио нови израз *глокални медији*. Осим тога, интернет омогућава да се поједини делови програма (емисије) преузимају и да се касније слушају (*Podcast*).

3.3. Телевизијска комуникација у процесу регрутације

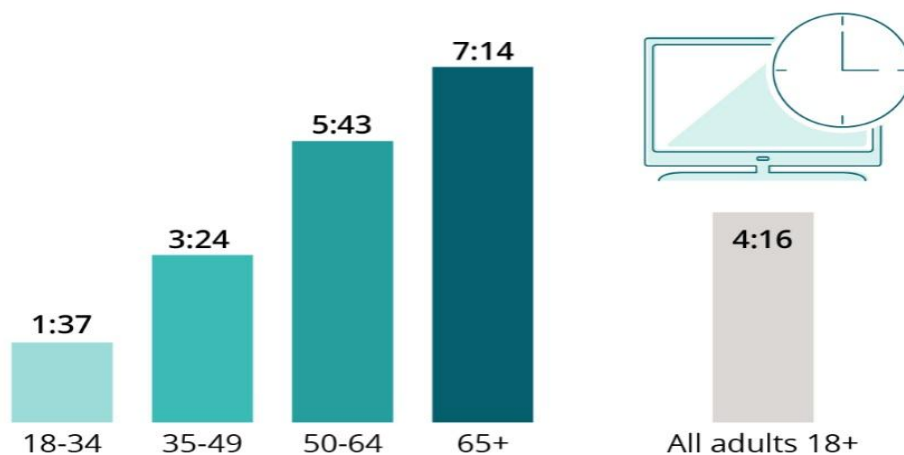
Телевизија као медиј масовне комуникације несумњиво има велику покривеност и широк аудиторијум, а истовремено, увођењем специјализованих канала, циљано се сегментира популација гледалаца. Могућност да до милионског аудиторијума истовремено стигне телевизијска порука, представља једну од најважнијих карактеристика телевизије.

Упркос развоју информационих технологија и појаве нових медија, телевизија је за већину грађана најважнији извор информисања. Чак 98% становника Европе поседује телевизијски пријемник, а програм просечно дневно гледа више од 200 милиона људи. Појавом интернета и он-лајн мултимедијалних платформи, телевизија није аутоматски изгубила своје гледаоце, али их постепено губи. Телевизија највише „губи“ публику између 16 и 24 године (Car, 2007).

Пред просечним домаћинством које гледа телевизију данас је могућност да бира између неколико стотина ТВ канала, што значи да огласи немају досег до великог броја гледалаца који су некада имали, а да су истовремено трошкови оглашавања и даље велики, што значи да је смањена ефикасност емитованих огласа на телевизији и да би они морали да буду ефикаснији да би донели позитиван поврат инвестиције – *ROI: return on investment* (Shimp & Craig Andrews, 2013: 214).

Телевизија је најчешће коришћени електронски медиј у САД: Американци старији од 18 година проводе више од четири сат дневно гледајући телевизију, што само потврђује да је телевизија још релевантна.

Графикон 3. Генерацијски јаз у гледању телевизије у САД



Извор: The Nielsen Total Audience report (Q1 2020)

Постоји велика генерацијска разлика у гледању телевизије: док они са 50 и више година проводе близу шест сати, а они старији од 65 година више од седам сати дневно испред ТВ екрана, млади то чине знатно мање (<https://www.statista.com/>, 2020).

Интернет није претња за телевизију, као уосталом ни за радио, већ га треба посматрати кроз интегративну призму. Наиме, на разликама се могло истрајавати све до тренутка док су видео садржаји представљали препреку интернет капацитетима. Међутим, развој нових платформи за видео садржаје решио је проблем инсуфицијентних капацитета, па се сада може говорити о прожимању интернета и телевизије.

Интегративна функција интернета и телевизије отворила је бројне могућности за унапређење интегрисане медијске комуникације, нарочито ценећи интерактивност која нуди могућност прилагођавања не само проактивног односа с медијима, већ лествицу спушта на персонални комуникацијски ниво.

Неизбежан продукт медијских трендова и све учесталије фокусирање на појединца, пред менаџере задужене за људске ресурсе поставио је још један изазов видљив кроз фрагментацију телевизијских гледалаца, односно циљаног аудиторијума.

Публика је све мање је заинтересовна за опште програмске садржаје које нуди телевизија, а све више истиче интересовање за специјализоване програме. Како нове технологије убрзавају и диктирају нове методе рада, реално је очекивати да ће убудуће и функција корпоративне комуникације бити снажније изложена технолошким, организационим и структурним варијаблама.

Табела 17. Број телевизијских програма у Србији у периоду од 2015. до 2021. године

Врста медија	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ²²
Телевизијски програми	169	192	209	211	235	244	243

Извор: сопствена обрада према подацима АПР

Мада ће и убудуће бити оних појединаца и група који не могу или не желе да прате иновационе трендове, па тиме и да сами одређују шта ће, када и где гледати, реално је очекивати задржавање и надопуњавање сваког новог медија, а не његову замену (Noriss, 2000).

²² На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

Драшковић и Клеут (2012: 219) подсећају на то да је традиционална телевизија била обележена темљном претпоставком да постоји масовна публика која „линеарно“ гледа исти програм у исто време. Тако су се и гледаоци доживљавали као део дисперзивне публике која учествује у општој јавној сфери. Међутим, нови приступи аудиовизуелним садржајима код гледалаца и слушалаца све више стварају утисак да је њихова партиципација у индивидуалној, а не у јавној сфери, ценећи могућност коју имају да сами одређују када ће и на којој платформи нешто гледати и/или сушати.

Као носиоци различитих комуникацијских облика, медији нису остали имуни на развој нових технологија. Упркос томе што нове технологије имају снажан утицај на установљене облике комуникацијских медија присиљавајући их на промене, треба нагласити да се медији мењају, прилагођавају, али не изумиру (Fidler, 2004). Напротив, кроз прихватање и имплементацију нових технолошких карактеристика, видљива је коегзистенција и конвергенција, што наводи на закључак да није реално очекивати нестанак било којег комуникацијског медија.

Избор медија за пренос огласне поруке до циљног аудиторијума представља комплексан посао на који утичу бројне детерминанте, међу којима се издвајају сегментација тржишта, карактеристике медија и специфичност огласне поруке. Захваљујући бројним предностима у аудио-визуелној комуникацији, телевизија је најчешће бирани медиј за пренос огласних порука. Пре детаљне процене предности и ограничења емитовања огласа на телевизији, оглашивачи испитују два специфична аспекта телевизијског оглашавања: алтернативна продајна места за телевизијске огласе и емитовање у различитим програмским сегментима, односно временским деловима дана, с обзиром на то да се трошкови оглашавања, карактеристике публике и прикладност програмирања разликују у односу на доба дана.

Табела 18. Дневни сегменти телевизијског програмирања

ДЕО ДАНА	САТНИЦА
ЈУТАРЊИ ПРОГРАМ	06:00 – 10:00
ДНЕВНИ ПРОГРАМ	10:00 – 16:00
ПОСЛЕПОДНЕВНИ ПРОГРАМ	16:00 – 19:00
ВЕЧЕРЊИ ПРОГРАМ	19:00 – 23:00
НОЋНИ ПРОГРАМ	23:00 – 06:00

Извор: аутор

Предности пласирања огласних порука посредством телевизијског програма су (Vlastelica, 2007; Салаи, Кончар, 2007; Olson & Thomoe, 2012; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- велика покривеност;
- без обзира на високе укупне трошкове, трошкови на хиљаду гледалаца су прихватљиви;
- значајна сугестивна снага;
- због високих трошкова, оглашавање на телевизији може да се сматра одређеном врстом престижа, па стога утиче на имиџ предузећа и појединца;
- специјализацијом ТВ канала може се повећати циљна група;
- приближавање циљној јавности приказом реалних животних ситуација;
- истовремена изградња имена брэнда предузећа и привлачења потенцијалних кандидата;
- медиј са највише ауторитета у процесу утицаја на аудиторијум, односно у активацији свести гледалаца о огласима.

Недостаци телевизијског оглашавања су (Kesić, 2003; Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- смањење циљне групе, с обзиром на то да само они који гледају одређени програм примају огласне поруке, док у свим осталим ситуацијама није могуће обезбедити усмереност целокупног аудиторијума на огласе који се емитују;
- трошкови оглашавања су високи;
- порука има кратак век;
- пласирање порука унутар блока реклама;
- због могућности приступа другим медијима, ерозија броја гледалаца;
- повећана употреба промотивних програмских најава;
- повећана употреба краћих огласа.

Четири доминантна издавача²³ бележе укупан удео у гледаности телевизије од 62,3% (Asociјасија медија, 2018).

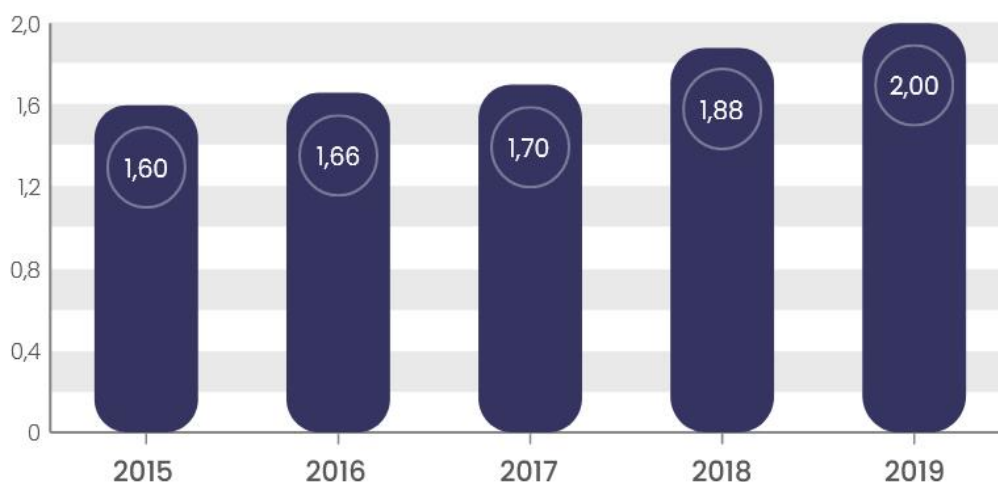
²³ Јавна медијска установа Радио-телевизија Србије, Pink Media Group, Antenna Group, Happy TV

То је окружење у којем има мало места за пословање локалних и регионалних медија, јер оглашивачи преферирају телевизије са националном покривеношћу, као и стране програме који се дистрибуирају путем кабловског дистрибутивног система.

Такође, тржиште дистрибуције медијских садржаја је прилично концентрисано: Регулаторна агенција за електронске комуникације и поштанске услуге (РАТЕЛ, 2020) имала је у 2019. години евидентирана 84 оператора који пружају услуге дистрибуције медијских садржаја, а шест највећих, гледано према броју претплатника, чине 90% тржишта.

Укупан број претплатника услуге дистрибуције медијских садржаја у 2019. години износио је два милиона и у поређењу са 2018. повећан је за 6.4%, углавном због раста претплатника КДС мреже.

Графикон 4. Укупан број претплатника услуге дистрибуције медијских садржаја (у милионима)



Извор: РАТЕЛ, 2020.

Доминантан начин дистрибуције медијских садржаја у 2019. години био је преко кабловског дистрибутивног система (1,18 милиона претплатника), где се примећује раст за 1,7% у поређењу са 2018. годином. За око 11% повећан је и број IPTV претплатника, а број претплатника преко сателитске мреже расте за око 19% (РАТЕЛ, 2020).

3.4. Интернет у функцији регрутације

Појава интернета крајем 20. века представља револуционарну промену (Огњанов, 2009), која је свој пун капацитет добила имплементацијом сервиса World Wide Web (www), као и претраживача (*web browser*) што је био окидач за његову масовну употребу (Campbell et al., 2012).

Интернет је превазишао све досадашње познате медијске параметре: неутралисана су временско-просторна ограничења, у знатној мери су децентрализоване лимитирајуће детерминанте у вези са темама, форматом и ефектима, а релаксирана је и хијерархијска структура.

Дозвољен је директан приступ информацијама, понуђена је атрактивнија, иновативнија и визуелизована презентација садржаја и, што је од посебне важности за туризам и угоститељство, омогућава интеракцију у укључивање јавности (форуми, блогови, e-mail). Интернет има информациону, презентациону, едукативну и забавну улогу у реалном времену дистрибуције.

Табела 19. Број становника и интернет корисника (процена за први квартал 2021)

РЕГИОНИ	ПОПУЛАЦИЈА (Процена за први квартал 2021)	УДЕО СВЕТСКЕ ПОПУЛАЦИЈЕ	БРОЈ КОРИСНИКА ИНТЕРНЕТА (31.12.2020.)	УДЕО КОРИСНИКА ИНТЕРНЕТА
Африка	1.373.486.514	17,4%	590.296.163	11,7%
Азија	4.327.333.821	54,9%	2.707.088.121	53,6%
Европа	835.817.917	10,6%	728.321.919	14,4%
Јужна Америка	659.743.522	8,4%	477.869.138	9,4%
Средњи исток	265.587.661	3,4%	188.132.198	3,7%
Северна Америка	370.322.393	4,7%	332.919.495	6,6%
Аустралија	43.473.756	0,6%	29.284.688	0,6%
Укупно	7.875.765.584	100%	5.053.911.722	100%

Извор: www.internetworldstats.com/stats.htm

Силајџић и Дудић (2020) дефинишу интернет као један од најзначајнијих открића у укупној људској прошлости и истичу да је то довело до радикалних промена у уобичајену свакодневну организацију времена.

Нећак (2020: 60-61) истиче да интернет не познаје просторне и временске границе, што је важно приликом преноса активности из сфере физичке у виртуелну реалност.

Интернет и дигиталне технологије све убрзаније мењају свет. Међутим, због препрека на мрежи поједини производи и услуге нису доступни свима, а предузећа која своју делатност остварују путем интернета, суочавају се са ограничењима која их спутавају да искористе све предности дигиталних алата. То је један од најбитнијих разлога што је Европска комисија (*European Commission*) започела процес прилагођавања јединственог тржишта Европске уније (*European Union*) дигиталном добу, односно укидање регулаторних препрека и прелазак са националних тржишта држава чланица на једно јединствено.

Циљ је да Европска унија буде дигитално суверена у отвореном и међусобно повезаном свету и да спроводи дигиталне политике које ће омогућити појединцима и предузећима да креирају одрживу и просперитетну будућност. Праћење пута којим се дефинише оквир управљања до 2030. године, како би се дигиталне амбиције трансформисале у конкретне резултате видљиво је у документу „Европски дигитални компас“ (*Europe's Digital Compass*). Све будуће активности заснивају се на четири тачке (<https://ec.europa.eu>, 2021):

1) *Дигитално квалификовани грађани и висококвалификовани дигитални професионалци*

Амбиције су да до 2030. године најмање 80% одраслих стекне базичне дигиталне вештине, док би у Европској унији у ИКТ сектору требало да буде запослено 20 милиона стручњака;

2) *Сигурне, ефикасне и одрживе дигиталне инфраструктуре*

У задатом временском оквиру сва домаћинства би требало да имају гигабитну везу, а сва насељена покривена 5G мрежом, односно петом генерацијом мобилне технологије.

3) *Дигитална трансформација предузећа*

Услуге рачунарства у облаку требало би да у просеку користе три од четири компаније, велике податке и вештачку интелигенцију. Такође, више од 90% малих и средњих предузећа треба да достигне најмање основни ниво дигиталног интензитета.

4) *Дигитализација јвних услуга*

Све кључне јавне функције треба да буду доступне на мрежи, а сви грађани ће имати приступ својим е-медицинским картонима, док би 80% грађана требало да користи електронску идентификацију.

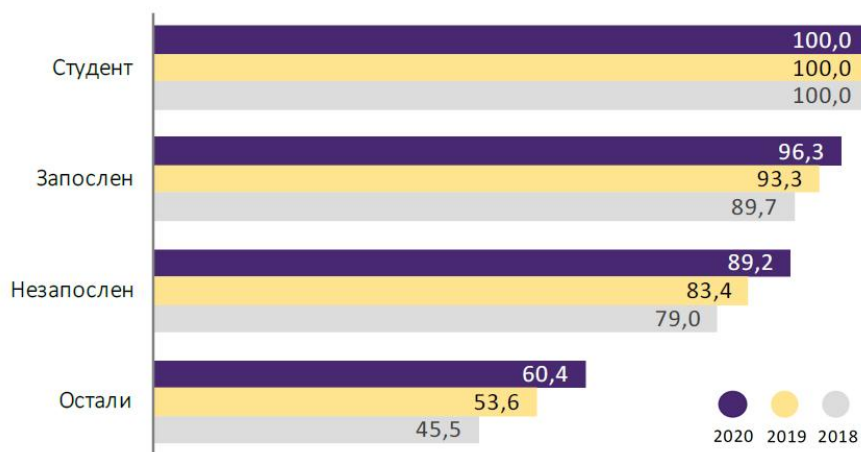
У земљама Европске уније током 2019. године 72% становништва користило је интернет за читање новина и часописа, а 59% за слушање музике, док је у Холандији 9 од 10 одраслих свакодневно користило интернет (<https://ec.europa.eu>, 2020).

У Србији је 2020. године 81% домаћинстава користило интернет, што је у односу на 2019. годину повећање за 1,2%. Истраживање Републичког завода за статистику (РЗС, 2020) показује да је на глобалну мрежу конектовано 78,4% становника, а да 17,4%, за сада, није није користило интернет.

Више од 3.750.000 грађана се на интернет конектује сваки или скоро сваки дан. За потребе пословања, интернет користи 100% предузећа, а веб-сајт поседује 84,4%.

Међу корисницима интернета, према радном статусу доминирају студенти, а најмање корисника је у кохорти старијих особа.

Графикон 5. Удео корисника интернета према радном статусу у последња три месеца (%)



Извор: Републички завод за статистику, 2020

Све већи број корисника интернета прати и све већи број самосталних електронских издања – интернет портала. Од 2015. године, када је у Србији установљен Регистар медија Агенције за привредне регистре, најзначајнији тренд раста видљив је управо у овој форми медија.

Табела 20. Самостална електронска издања - интернет портали (2015-2021)

Врста медија	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ²⁴
Интернет портали	156	287	417	433	674	835	850

Извор: сопствена обрада према подацима АПР

Развој интернета условио је суштинске промене до тада традиционалне комуникације, а уважавајући нове околности у којима су корисници постали креатори садржаја, трансформисане су и улоге менаџера задужених за људске ресурсе, као и медија.

Један од најбољих примера да корисници не желе више да буду само посматрачи, већ активни учесници и креатори, налазимо у интернету. Интернет је евалуирао од платформе где су корисници били посматрачи до нивоа који карактерише изузетна интерактивност.

Брдар и сар. (2018) истичу повезаност туристичке индустрије са развојем информационе технологије и интернета, запажајући да се захваљујући развоју информационих и комуникационих технологија информације размењују брже, пружајући шансу туристичким предузећима да искористе такву предност за повећање квалитета услуга. Присутна двосмерна комуникација требало би да буде заснована на размени идеја, искустава и информација.

С обзиром на то јасно је да мултимедији немају посматраче као други медији, већ кориснике који својим активностима креирају кориснички садржај (Starčević, 2006), односно то су скупови апликација које помажу приликом креирања, дељења и размене информација, идеја, слика и видео садржаја међу члановима виртуелних заједница (Kaplan & Haenlein, 2010).

Осим тога што се од менаџера задужених за људске ресурсе очекује добро познавање стратегија односа с медијима и техника пласирања информација, преласком на веб 2.0 устаљена једносмерна комуникација замењена је интерактивношћу тј. двосмерном комуникацијом.

²⁴ На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

Веб 2.0 подстиче тенденцију да се нађу учесници/корисници са истим интересовањима и/или намерама, јер се овде ради о принципу размене који се ослања на међусобне везе, на добровољно учешће, често са оријентацијом према одређеној особи (Andevski i Arsenijević, 2014). Стога се недвосмислено може рећи да је кључну улогу у трансформацији интернета у интерактивни алат имала појава веб 2.0 технологија која корисницима омогућава активно учешће и генерисање садржаја. Алати и мреже веб 2.0 трансформишу веб из статичког пружаоца информација у подручје за размену динамичких информација (Angeleski et al., 2013).

Партнерски однос подразумева да менаџер задужен за људске ресурсе поштује базичне принципе медијске комуникације: доступност, професионалност, обавештеност, предусретљивост и поузданост. Осим тога, неопходно је истрајавати на употреби једноставних језичких форми и то знатно више за радијске и телевизијске програме, него за штампу. То је оправдано са становишта показатеља да више од половине становништва у Европи свакодневно користи две до три хиљаде речи, а да просечан грађанин са завршеном основном школом укупно употребљава највише седам хиљада речи.

Језички аспект медијске комуникације, који подразумева интегрисана медијска комуникација, требало би да буде подвргнут јасноћи и изражајној недвосмислености, односно није допустиво „жртвовати“ мисао и кључну поруку коју шаљемо аудиторијуму, због стила или инсистирања на поштовању форме.

Употреба интернета убрзава процес регрутације и ангажује мање средстава у односу на оглашавање у традиционалним медијима. Осим тога, доступност интернета је значајна компаративна предност (Кемп, 2020). На тржишту радне снаге све више је младих, односно оних који су рођени последње две деценије 20. века и који су захваљујући новим технологијама, осим у реалном, одрастали и у виртуелном свету. То наводи на закључак да је послодавцима конституисан нова обавеза континуираног иновирања техника регрутовања и селекције, како би били атрактивни за потенцијалне кандидате. За Y генерацију недовољна видљивост на интернету и друштвеним мрежама може да се изједначи са тим да организација не постоји или нема добар имиџ и репутацију (Slavić i sar., 2017).

Уколико смо сагласни са тврдњом да је „свеобухватни циљ политика и институција тржишта рада осигурање високе и стабилне запослености и продуктивности (*efficiency*), уз истовремено пружање адекватне помоћи радницима (*equity*)” (Duval & Loungani, 2019: 5), онда би пут ка оптималном дизајнирању институција тржишта рада и политика био фокусиран на нове медије, који доприносе скраћењу времена регрутације кандидата за посао, нижим трошковима и минимизирању погрешних одлука о избору кандидата.

Све убрзанији тренд употребе интернета у процесу регрутовања заснован је на широком досегу кандидата, доступности података, брзој размени информација између потенцијалних кандидата и послодаваца, нижим трошковима оглашавања и смањењем трошкова комуникације, као и побољашној привлачности организације (Holm, 2010: 91). Контрола интернетског садржаја с брендом који се добро показује у резултатима претраживања и на друштвеним мрежама, сматра се главном снагом имиџа у мрежном окружењу. Позитивне критике, извештавање у медијима и други битни материјали сматрају се корисним за бренд, а јак профил претраживања, укључујући везе с ауторитативних веб локација до позитивног интернетског садржаја, представљају значајну предност (Tasente, 2020). Успон друштвених медија учинио је предузећа транспарентнијим, при чему је већа вероватноћа да ће потенцијални кандидати веровати компанији на основу онога што говоре запослени, него на бази оглашавања за запослење. То практично значи да се привлачност потенцијалних кандидата за посао много више ослања на ангажман и заговарање запослених (Mosley, 2015).

3.4.1. Значај веб сајта у привлачењу талената

Веб сајт (*Web site*) је локација на којој се туристичко-угоститељска предузећа и медији идентификују ко су, какав им је производно-услужни програм, односно уређивачка политика и шта нуде својим циљним групама. Функционално и естетски адекватно креиран и редовно ажуриран веб сајт је место где најшири аудиторијум може да добије информације о томе шта се све нуди и шта је за њега најповољније.

Добар веб сајт треба да садржи следеће елементе (Kotler, Keller, 2006: 613):

- контакт (распоред и дизајн);
- садржај (текст, слике, звук и снимци);
- заједница (веб сајт омогућава остваривање комуникације између корисника);

- прилагођавање (способност прилагођавања корисницима и могућност персонализације);
- повезаност (повезаност веб сајта са другим сајтовима);
- трговина (могућност трговинских трансакција).

Уобичајено је да се за веб сајт каже да никада не спава, што је битно запажање с обзиром на то да се на тај начин бришу све временске и просторне границе, односно потенцијални кандидати веб сајт могу да посете у било које време из целог света (Lievens, 2003). Међутим, веб сајт захтева тријажу квалитетног садржаја који треба да привуче пажњу, да је интересантан, истинит и недвосмислен. Јасно је да не постоји алтернатива политици и пракси туристичких и угоститељских предузећа и медија да нуде квалитетне садржаје, јер им баш они обезбеђују добру промоцију и кредибилитет, што би требало да буде видљиво и кроз показатеље пословног биланса.

Веб је визуелни медијум, па је дизајн битан сегмент стварања средстава која су истовремено привлачна и ефикасна. Посебан значај има веб дизајн, који означава процес креирања свих визуелних аспеката интерфејса: изглед, шему, боју, слике, логотип и све остале елементе дизајна који су видљиви (Stokes, 2018: 120). У сваком случају не треба превише наглашавати естетску компоненту веб сајта, већ је нагласак на стварају позитивног искуства за посетиоце, што на крају води испуњењу постављених циљева.

Редовна анализа посећености презентације има велики значај за унапређење двосмерне комуникације између предузећа, власника и посетиоца веб-презентације (Stankić, Krstanović, 2011). Осим тога, поједини делови процеса регрутације могу да се аутоматизују, што резултира краћим процесом пријаве, а може да допринесе и уштедама ресурса (Wolter, 2007).

Потенцијални кандидати, такође, могу да остваре корист: брже и једноставније процењују понуду за посао, подношење пријава и пратеће документације је поједностављено и практично без трошкова. Нудећи бројне информације о радном месту, као и вредносне карактеристике које се не преносе директно путем огласа за запошљавање, веб локација позитивно утиче на понашање потенцијалних кандидата (Chandy et al., 2001).

Брзина има кључну улогу у процесу пријављивања, с обзиром на то да кашњења могу проузроковати губитак интересовања подносилаца пријава за посао (Baum & Kabst, 2010). Такође, посетиоци веб-сајта имају потребу да у сваком тренутку знају где се налазе, односно да се са лакоћом усмеравају према локацијама где могу да добију потребне информације. То им омогућава навигација, чији је примарни задатак да осигура једноставан и брз прелаз са једне на другу позицију (Palmer, 2002).

Будућност корпоративне, али и сваке друге комуникације у туристичким и угоститељским предузећима је у спремности да се истовремено креирају поруке за више медија и корисника, што практично значи да и менаџери задужени за људске ресурсе, а посебно за планирање и реализацију процеса регрутације, треба да буду спремни да исти садржај огласа за попуну упражњених радних места пренесу у штампане медије, радио, телевизију и интернет, уважавајући специфичне захтеве сваког медија.

Уочени трендови указују на услове који су последица новина у аудиовизуелној индустрији услед дигитализације и конвергенције, а због чега се пред менаџере за људске ресурсе у туристичким и угоститељским предузећима постављају неодложне обавезе: улагање у неопходна мултидисциплинарна знања и развијање вештина мултитаскинга, односно ефикасног решавања више задатака одједном.

За оне који траже посао у раној фази прикупљања података, веб странице за запошљавање могу да буду посебно важне јер тражиоци посла у тој фази покушавају да сузе скуп организација у којима траже посао. Предност веб страница је у томе што организације задржавају контролу над садржајем и дизајном пружених информација, а тражиоцима посла је дата могућност да одреде природу и редослед претраживања информација. Управо је то једна од битних разлика између веб страница и пасивних извора, као што су нпр. новине и часописи, с обзиром на то да нуде више информација, користе више комуникацијских канала и имају потенцијално већи домет и интерактивност (Allen et al., 2007: 1697).

Веб је једно од најпопуларнијих средстава приликом регрутације кандидата за посао на различитим позицијама и у различитим секторима. Ипак, неопходно је указати да регрутовања заснована на интернету мотивише велики број кандидата који не одговарају специфичним захтевима посла или се не уклапају у културу организације (Chapman & Webster, 2003).

Веб локација за запошљавање и развој каријере мора да привуче оне потенцијалне кандидате који испуњавају тражене услове, истовремено шаљући јасан сигнал да се не пријављују неквалификовани кандидати (Baum & Kabst, 2010: 128).

Компаније се све више ослањају на софтвер за сортирање кандидата, због чега је неопходно прилагођавања радне биографије новој реалности. Системи за праћење кандидата сортирају, скенирају и рангирају кандидате тражећи кључне речи у апликацијама. Мада ови програми могу да уштеде време и новац, чују се замерке да такви алати нису идеални, односно да пропуштају квалификоване кандидате (Pohle, 2021).

Осим веб-сајтова предузећа, постоје и специјализоване веб-локације које кандидатима обезбеђују приступ актуелним огласима у широком спектру организација. Поједини регрутери користе водеће канале друштвених медија само за претраживање и оглашавање, док други граде дугорочне стратегије, попут инвестирања у трајне, интерактивне мрежне базе података (Clements, 2012).

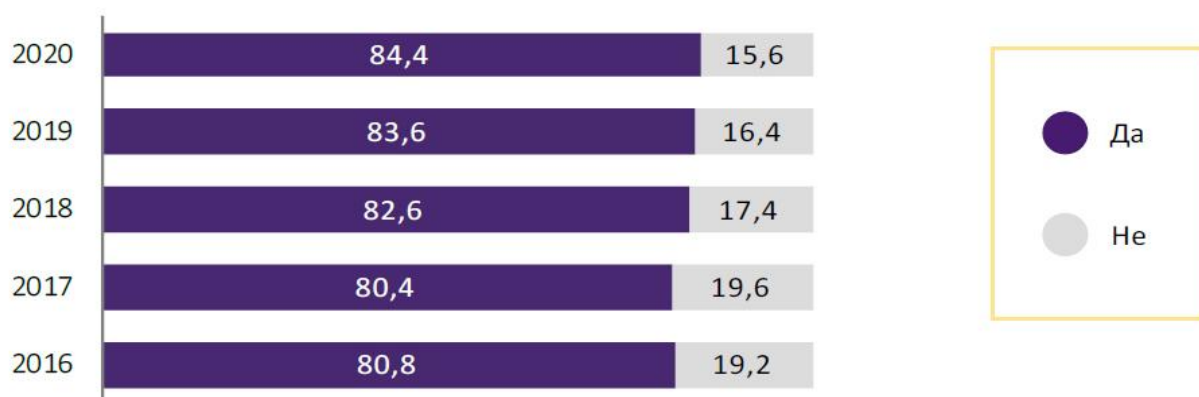
3.4.2. Функција веб сајта у регрутацији људских ресурса

Веб страница организација представља један од првих приступа регрутовању људских ресурса засновном на интернету. Готово да не постоји веб локација која није обезбедила мултимедијалне и корисне информације о организацији, а истовремено омогућила једноставан пут за пријаву за упражњене послове.

Од 500 глобално највећих компанија у 2001. години, 88% имало је веб-страницу за запошљавање, што је значајан пораст у односу на 1998. годину када је само 29% компанија имало наменски креирану веб-страну. Готово све северноамеричке компанија имају веб-страницу за запошљавање (93%), што је ценећи ниске трошкове и потенцијалну корист и очекивано (Maher & Silverman, 2002).

У Србији веб-сајт поседује 84,4% предузећа и то 95% класификованих као велика предузећа, 89,1% средњих предузећа и 82,8% малих предузећа. У зависности од територијалне целине, 89,5% веб-сајтова имају предузећа у Београду, 86,3% предузећа у Војводини, 80,5% предузећа у региону Јужне и Источне Србије и 75,55 предузећа у региону Шумадије и Западне Србије (РЗС, 2020: 81).

Графикон 6. Број предузећа која поседују веб-сајт од 2016. до 2020. године



Извор: Републички завод за статистику, 2020.

С обзиром на то да је основни продукт интерактивне веб продукције мултимедијални садржај, од менаџера задужених за људске ресурсе очекује се да осим примене традиционалних начела, познају и специфичности креирања садржаја на вебу.

Већ у наслову садржаја примећује се разлика: док у традиционалним медијима наслов треба да привуче пажњу, на вебу се инсистира на једноставности и информативности, што значи да мора да садржи кључне речи. Такође, пажња читалаца на вебу је знатно мања од читалаца штампаних издања, што упућује на то да су мале шансе да просечан читалац отвори текст садржаја, уколико у наслову не препозна оно што га интересује.

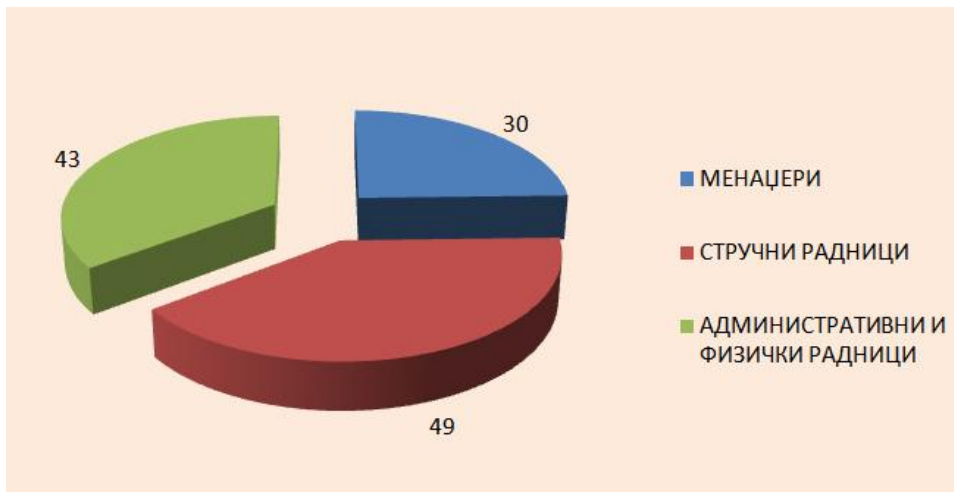
Предузећа већину упражњених места оглашавају на својим веб локацијама, а да би се обратили што већем броју кандидата и постигли довољан број прихватљивих пријава, атрактивна веб локација је од суштинског значаја: дизајн/естетика, садржај, навигација, интерактивност и сигурност података (Baum & Kabst, 2010:130).

Како се од веб странице очекује да привуче неколико чула да би виртуелним посетиоцима понудила јединствено и аутентично искуство, сугерише се вишедимензионални приступ употребом слика, аудио и видео записа, музике и анимација (Coyle & Thorson, 2001; Cober et al., 2003).

Организације у Србији у 30% случајева користе оглашавање слободног радног места за менаџерске позиције на званичној интернет страници предузећа, а 32% организација то чини на комерцијалним сајтовима.

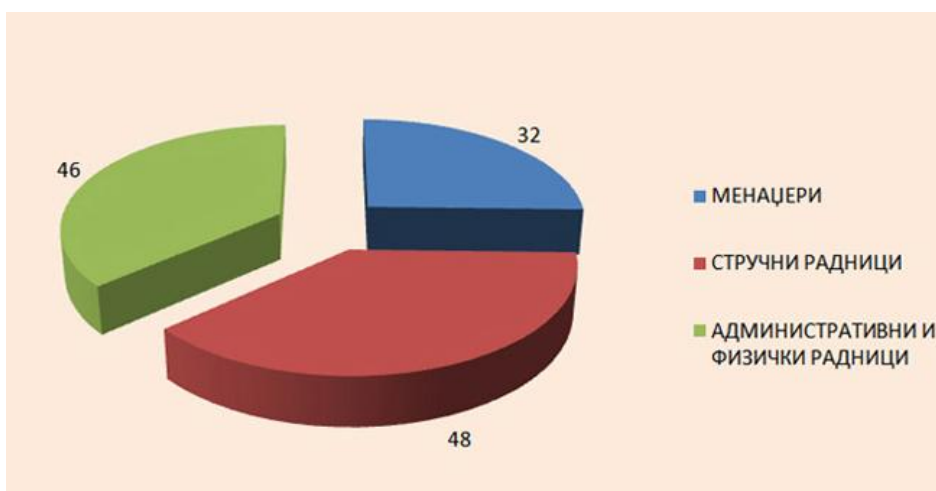
За оглашавање слободних радних места за стручне раднике око 49% организација користи интернет страницу и комерцијалне сајтове, док је за регрутовање административних и физичких радника 43% предузећа то чинило преко сопствене интернет странице, а 46% путем комерцијалних сајтова за запошљавање (Cranet, 2015: 16).

Графикон 7. Употреба веб-сајтова за регрутацију кадрова: огласи предузећа (%)



Извор: аутор на бази Кранет података за Србију, 2015.

Графикон 8. Употреба веб-сајтова за регрутацију кадрова: огласи на комерцијалним веб-страницама (%)



Извор: аутор на бази Кранет података за Србију, 2015.

Када се говори о употреби веб-сајтова у процесу регрутације кандидата за попуну упражњених радних места отварају се и бројна питања која се односе на заштиту приватности.

Митровић (2020: 9) наводи седам индивидуалних одговорности корисника интернета:

- корисници нису довољно упознати са потенцијалним опасностима, па је то разлог што немају довољно изграђену свест о ризику;
- изостаје додатно ангажовање да се самозащтите, чак ни када су свесни ризика, односно када су имали претходно негативно искуство;
- мали број корисника прочита услове коришћења;
- корисници дају пристанак на дељење података о себу да би заузврат добили скромне уступке ;
- највише је оних који без задршке дају пристанак;
- корисници нису задовољни понуђеним условима коришћења, чак и када су обавештени и свесни ризика;
- корисници немају сазнања о начинима који им стоје на располагању да се защтите.

Изазовима у дигиталном окружењу, као кључна тема, наметнула су се питања права на приватност. Данас готово да не постоји веб страница која као услов за приступ не намеће обавезу корисницима да дају сагласност за приступ личним подацима. Мада је комплексна проблематика защтите приватности на интернету мотивисала многобројне истраживаче (Acquisti & Gross, 2006;Olmstead & Smith, 2017), заједнички закључак могао би да се сведе на то да корисници интернета имају доста дилема, резерви и неповерења према он-лајн безбедности и защтити персоналних података.

Резултати Истраживачког центра Пју (*PewResearchCenter*) о перцепцији грађана САД о безбедности персоналних података показало је да је чак 64% одраслих особа било суочено са повредама сигурности: 41% Американаца наишло је на лажне трошкове на својим кредитним картицама, 35% је добило обавештење да је нека врста осетљивих података, попут броја рачуна, угрожен, 16% је изјавило да је неко преузео њихове налоге е-поште, док је 13% потврдило да им је преузет налог на друштвеним мрежама (Olmstead & Smith, 2017: 2-3).

3.5. Синергијски ефекти конвергенције медија

Интернет је имао најзначајнију улогу у убрзању конвергенције медија, а што је једнако важно, иза сваког новог сазнање не стоји крај и не исцрпљује се открићем, већ управо то откриће представља основу за нова. Довољно је погледати мобилни телефон и остале платформе за преглед садржаја на интернету, где по принципу „све у једном“ истовремено служе и као фотоапарат, камера, диктафон, калкулатор, бележница-подсетник, као и за бројне друге активности.

Конвергенција медија у глобалном, интеркултуралном окружењу производи читав низ друштвених, економских, правних и политичких изазова, пре свега због конфликта циљева предузећа и јавности. Управо те силе подстичу културну разноликост и комерцијализацију.

У динамичном и промењивом окружењу, конвергенцију медија препознајемо као промишљен, организован и мерљив инструмент који се заснива на знању и који као такав има бројне позитивне импликације на туризам и угоститељство. С обзиром на то да се данас као императив развоја намеће детаљно сагледавање и егзактно пројектовање свих релевантних аспеката пословних система, анализа медија на раст и развој туризма и угоститељства добија све више на значају.

Ради успостављања жељене хармонизације између конвергентног медијског окружења и туристичке делатности, потребно је испунити одређене услове (Blek, 2003):

- истинита и целовита информација;
- поверење између послодавца и запослених;
- здрави и безбедни услови за рад;
- праведна исплата зарада;
- континуитет у раду без конфликта;
- задовољство запослених у раду;
- осећање поноса на предузеће и поверење у његову будућност.

Нови медији нуде и нове видове конзумирања медијских садржаја, чиме утичу на одлуке оглашивача да решења проналазе у конвергенцији медија. Комбинација више врста медија генерише синергијску добит (Огњанов, 2009).

О конвергенцији се говори искључиво у садашњем времену, а никако у контексту будућих изазова и промена. Интегрисање и прожимање различитих медија из основа су променили њихову пословну филозофију, али и целокупну организацију и начин рада бројних туристичких и угоститељских предузећа у процесу креирања и одржавања корпоративне културе, идентитета, жељеног имица и репутације.

Адекватним управљањем конвергентним комуникацијама, може се значајно утицати на успешност пословања. Интеграција свих комуникацијских елемената подразумева усклађеност порука и понашање предузећа, као стабилне развојне платформе, чиме се обезбеђује поверење међу циљним групама. (Kostić Stanković, Todović, 2015).

Многобројна квалитативно-квантитативна унапређења у домену конвергенције медија дају нам за право да у поређењу са свим ранијим новинама, ове промене посматрамо као најважнији искорак у производњи и дистрибуцији медијских садржаја из области туризма и угоститељства, с једне стране, и улоге циљних група, с друге.

Због недовољне могућности да у одговарајућој мери прате уочене трендове, предузећа у туристичкој и угоститељској делатности која настоје да креирају пожељан и очекивани имиц и репутацију, с једне стране, и послодавци у медијској индустрији, с друге стране, не могу да регрутују довољно оспособљеног кадра који поседује захтевано знање и који је спреман да то самостално примени у пословном окружењу.

Конвергенција медија креира и нове задатке пред менаџере задужене за људске ресурсе у туристичким и угоститељским предузећима јер се од њих очекује да креирају и дистрибуирају огласне поруке, затим да их обликују за веб и друштвене мреже, да сниме неколико десетина квалитетних фотографија и да монтирају видео клипове. Заправо, потребна знања и вештине практичара за људске ресурсе одређују потребе медија и очекивања корисника и потенцијалних апликаната за упражњена радна места.

3.5.1. Модели конвергенције медија

Заједничко за туристичко-угоститељска предузећа и медије је то што су мотивисани да експлоатишу све расположиве ресурсе, знајући да у фокусу стратегије више нису појединачни канали и медији, већ диференциране циљне групе са својим навикама, потребама и могућностима.

С обзиром на то да нови медији својом интерактивношћу и мултимедијалношћу представљају витални део свакодневних пракси појединаца, Николић (2020: 142) указује да се дистинкција која постоји на релацији „традиционални медији – дигитални медији“ заснива на неутралности платформи, односно на томе да не постоји одређена и прецизно омеђена структура.

Постоје различити приступи дефинисању модела медијске конвергенције. Након опсежног истраживања модела конвергенције у редакцијама у Аустрији, Шпанији и Немачкој, издвојена су три (Aviles et al. 2009):

✓ *Пуна интеграција*

Овај модел приказује стратешко опредељење интегрисања свих платформи истог власништва. Приоритет се даје пуној интеграцији, при чему се води рачуна и о неопходности обуке медијских радника за процес мултимедијалне продукције. Интегрисане платформе су за менаџере задужене за људске ресурсе најповољније у туристичко-угоститељској делатности, јер обезбеђују оптималне услове за тренутну дистрибуцију садржаја намењених циљним групама.

✓ *Унакрсни медији*

Овај случај показује медијске раднике који су ангажовани у различитим редакцијама и раде за различите платформе, али су ипак повезани координатором за мултимедије. То су случајеви где је истовремено више платформи ангажовано за дистрибуцију медијских садржаја. Унакрсни медији не обезбеђују директну дистрибуцију медијских садржаја, те се пред менаџере задужене за људске ресурсе у туристичко-угоститељским предузећима поставља задатак да медијима, у зависности од нивоа конвергенције, понуде адекватне садржаје, спремне да без или уз минималне корекције, буду понуђени циљном аудиторијуму.

✓ *Координација изолованих платформи*

Окружење у којем менаџери још нису спремни за промене које би водиле према новом организационом и функционалном устројству представља простор где су границе између он-лајн редакција, штампе, радија и телевизије превисоке.

Изоловане платформе намећу бројне задатке менаџерима задуженим за људске ресурсе у туристичко-угоститељским предузећима, с обзиром на то да је за сваки појединачни медиј, односно за све издвојене платформе, неопходно креирати засебне мултимедијалне садржаје.

3.5.2. Нивои конвергенције медија

Развој нових технологија кандидује само питање којом брзином ће се нешто мењати и унапређивати, а никако да ли су промене могуће. Сведочимо свакодневном креирању бројних садржаја, модификовања и надоградње свих познатих форми масовне комуникације, али и хиперпродукције садржаја. Процењује се да је у последње три деценије 20. века произведено више информација него у претходних пет хиљада година, а једна од илустрација је податак да је Њујорк тајмс (*The New York Times*) крајем прошлог века публиковао више информација него што их је за време живота могао да акумулира образовани појединац у XVIII веку (Ramonet, 2001).

Различите нивое конвергенције не можемо сагледавати изоловано од развоја интегрисане комуникације у области туризма и угоститељства. Нове технологије су дефинитивно убрзале промене медијских садржаја, али и организацију како медијских, тако и туристичко-угоститељских предузећа. Конвергенција пружа нову прилику медијима да промовишу општеприхваћене вредности и служе јавном интересу, док информационе технологије менаџерима задуженим за људске ресурсе нуде могућност да свој рад, кроз флексибилност и широку лепезу тема, подреде интересима и потребама циљне јавности.

Дубински и тематски обухватајући туристичко-угоститељски циљни аудиторијум, конвергенција медија је стабилна платформа за развој интегрисаних комуникација, развијајући на најбољи начин свој изглед и модалитете представљања јавности, али и стварајући нову, квалитативно другачију свест о предузећу и његовим туристичким производима. Степен позитивне обавештености туристичког циљног аудиторијума о предузећу у директној је сразмери са преузетим обимом и квалитетом корпоративних, али и шире, укупних пословних активност.

Као један од главних недостатака конвергенције медија наводи се проблем мотивисања публике да учествује у креирању садржаја, што претпоставља неопходност приступа савременим технологијама, познавање нових медија и развој потребних вештина.

Из овога је јасно да ће неки од сегмената туристичке публике остати занемарени и да због својеврсног „јаза учешћа“ неће моћи у потпуности да партиципирају у новој медијској култури (Jenkins, 2006).

Ипак, конвергенција је туристима донела осећај ствараоца у медијској области, односно непосредног учешћа грађана као снажне силе, који то демонстрирају текстуалним и аудио-видео каналима на широком спектру веб медијских платформи.

Промењена медијска логика и популаризација интернета условили су читав низ структурних промена у свим деловима друштвеног живота. Рефлексија настале промене је конвергенција која се означава као медијска и технолошка. Тако измењени и унапређени канали комуникације утичу на перцепцију категоризованих циљних група.

Каламар (2016) указује да су у словеначком медијском простору видљива конвергенција, која је утицала на медијски дискурс и уједно медијским организацијама наметнула реорганизацију. Управо те промене створиле су и стварају ново искуство за аудиторијум.

Идеја конвергенције на нашим просторима, која се односи на радио, телевизију и интернет, први пут је промовисала медијска кућа Б92, а један од најбољих примера је емисија „Кажипрст“. Ова емисија истовремено је емитована на радију и телевизији, а била је доступна и корисницима преко *podcasta*, да би на веб сајту био понуђен и транскрипт емисије (Martinoli, 2011).

Дефинисани су и бројни нивои конвергенције. Један од најприкладнијих приступа је онај који класификује пет нивоа конвергенције (Jenkins, 2001):

✓ *Технолошка конвергенција*

До технолошке конвергенције стигло се захваљујући дигитализацији медијског садржаја. Упркос разликама, текст, слика и звук се једноставно и брзо могу кретати кроз бројне и различите дигиталне платформе.

✓ *Економска конвергенција*

Ова конвергенција указује на хоризонталну интеграцију, чиме се обезбеђује експлоатација садржаја у различитим медијима. То подразумева реструктурирање комплетне продукције и, захваљујући синергији, стварање нових, знатно већих вредности.

✓ *Друштвена или органска конвергенција*

У овом случају корисници у истом тренутку у дигиталном окружењу развијају способност да обављају више радњи. Мултитаскинг стратегија означава дешавање где корисник истовремено гледа промотивну емисију о туристичкој дестинацији, слуша музику и шаље СМС или е-пошту.

✓ *Културна конвергенција*

Карактеристика ове конвергенције је у томе што корисници стварају различите садржаје и објављују их на различитим платформама. Ова конвергенција представља широку лепезу нових облика креативности на раскрсницама различитих медијских технологија, индустрија и потрошача. Конвергенција медија подстиче нову партиципативну културу у којој просечни људи добијају алате за рециркулацију садржаја, обележавање и одговарање, као и архивирање.

Овај ниво конвергенције намеће нова очекивања туристичко-угоститељских предузећа од функције интегрисане медијске комуникације јер се кроз генерисање нових и јефтинијих садржаја доприноси већој обавештености широке јавности о свим релевантним информацијама у предузећу, чиме се у јавности ствара жељени имиџ и репутација.

✓ *Глобална конвергенција*

Креирање културне хибридизације која је резултат међународне циркулације медијских садржаја најважнија је особеност глобалне конвергенције. Управо ови нови облици конвергенције потврђују искуство рада у „глобалном селу“.

3.6. Друштвене мреже у процесу регрутације

Друштвени медији су бесплатни он-лајн сервиси који корисницима омогућавају лично представљање и комуницирање. То су медији који на брз и једноставан начин интегришу савремене интернет технологије и кориснике.

Уколико их посматрамо као канал он-лајн комуникације, видимо да као основу имају веб 2.0 технологију, која корисницима омогућава да генеришу, деле и размењују садржаје (Kaplan & Haenlein, 2010; McFarland & Ployhart, 2015).

Костић Станковић (2011) друштвене медије дефинише и као *on-line* платформе које се употребљавају ради међусобне размене позиција и тумачења, искустава и будућих пројекција. У пракси је чест случај поистовећивања друштвених медија и

друштвених мрежа, што није синоним. Друштвене мреже или сајтови за друштвене мреже су заправо профилно усмерени сајтови с амбицијом да охрабре кориснике ради дружења и међусобне сарадње (Starčević, Štavljanin, 2013).

Истовремено са експоненцијалним растом броја корисника друштвених мрежа, развијани су и стратешки алати за детекцију, привлачење и регрутовање активних и пасивних кандидата, који су у односу на претходно експлоатисане традиционалне, значајно бржи и јефтинији. Друштвене мреже, попут Линкедина, Фејзбука и Твитера, дозвољавају регрутерима да објављују огласе за посао како би привукли широк спектар потенцијалних кандидата, обезбеђујући лак приступ и пријаву, ценећи постојање значајних разлика у њиховом коришћењу у различитим деловима света (Koch et al., 2018).

Доступност друштвених медија условљена је техничким аспектима, односно развијеношћу пријемне структуре и технолошке основе помоћу које се могу успоставити и користити, као и висином личних примања и животним стандардом, што је и највећи лимитирајући фактор. Емпиријски је потврђено да је степен њиховог коришћења у позитивној корелацији са расположивим средствима за плаћање све богатије интернет понуде (Radojković, 2017).

Уклањање временске и географске удаљености у стварању виртуелног места, друштвене мреже као што су *Blogger* (1999), *Wikipedia* (2001), *Myspace* (2003), *Facebook* (2004), *Flicker* (2004), *You Tube* (2005), *Twitter* (2006), *WhatsApp* (2009) и друге омогућавају појединцима свих добних група да буду део заједнице корисника и да размењују и разговарају у отвореном и партиципативном окружењу. Употреба друштвених мрежа на одговоран начин доприноси повећању угледа брэнда послодавца, што последично привлачи већи број потенцијалних кандидата (Trivedi, 2018).

Развој друштвених медија утицао је на то да предузећа промене однос према потрошачима, који све више користе софистициране технологије и на тај начин себи обезбеђују неопходне информације, па очекивано исказују и већи број разноврснијих захтева. Идентификовање циљне јавности и континуирано неговање добрих односа има важну улогу у резултатима организације и њеној тржишној позицији (Živković et al., 2015).

Друштвени медији представљају начин на који потрошачи међусобно и са компанијама могу да деле текст, слике, аудио и видео садржаје. Друштвени медији омогућавају корисницима да успоставе контакт са јавношћу, присуство на интернету и појачају друге комуникацијске активности. Комуникација путем друштвених медија пружа могућност директног, реалног и интерактивног контакта са циљном групом, односно обезбеђује широк опсег и исплативост. Ипак, комуникација посредством друштвених медија је мање подложна контроли од традиционалних медијских канала, што може да се препозна као специфичан недостатак, који свакако није толико велики да би спречио њихову масовну експлоатацију. О томе можда најбоље сведочи податак да многе компаније користе друштвене мреже, попут Фејсбука, како би регрутовале потенцијалне кандидате (Caers & Castelens, 2011).

Постоје три платформе за друштвене медије (Kotler & Keller, 2011: 546):

- Мрежне заједнице и форуми;
- Блогери;
- Друштвене мреже.

Мада највидљивије, друштвене мреже су, ипак, само један сегмент у скупу друштвених медија. Већ по називу може се закључити да су друштвене мреже намењене дружењу, а данас се интензивније користе чак и од електронске поште (Radović, 2010).

Осим социјалног задовољења, у понашању људи значајно је уважити и утилитарно задовољство, односно потребу људи да тргају за информацијама (Gap, 2017; Вае, 2018). Друштвене мреже имају важну улогу при запошљавању, пословном успеху и пословним перформансама, обезбеђујући предузећима могућност благовременог прибављања информација и остваривања конкурентске предности (Дајић, 2021).

Нека истраживања су показала да је излагање информација на друштвеним мрежама, које су креирале саме организације, позитивно повезано с општом корпоративном репутацијом. Корелација је очекивана, с обзиром на то да су друштвени медији за послодавце доступан и фреквентан комуникацијски канал за пружање информација у вези са послом, за јачање њиховог имиџа, као и за ступање у дијалог са потенцијалним кандидатима у раним процесима запошљања (Kissel & Büttgen, 2015).

Предност друштвених медија огледа се највише у двосмерној комуникацији (Ćamilović, 2020: 28), с обзиром на то да повратне информације од аудиторијума, који чине потенцијални кандидати, омогућавају лакше усмеравање кључних порука према циљним групама.

Нагласак у свакодневним активностима није само на ономе шта туристичко-угоститељска предузећа преносе аудиторијуму, већ на повратној информацији како би се благовремено упознали о томе шта аудиторијум жели. Баш као што савремени туристи имају више поверења у мишљење других путника користећи се друштвеним мрежама, а не службеним маркетиншким саветима (Živković et al., 2014), и тражиоци посла који су привучени огласом за попуну упражњених радних места трагаће за додатним информацијама. У процесу доношења коначне одлуке о подношењу пријаве за посао, друштвени медији су кроз интерперсонални утицај на мрежи (eWOM - *online word of mouth*), готово неизоставни.

Податак да корисници интернета проводе у просеку 144 минута дневно на друштвеним мрежама и апликацијама за размену порука (<https://www.statista.com>, 2021a), указује на то да је употреба друштвених мрежа у туристичко-угоститељским предузећима престала да буде ствар избора, већ је то сада питање тржишног опстанка.

Лашкарин-Ажић (2018: 255) препознаје корист од друштвених медија у следећем:

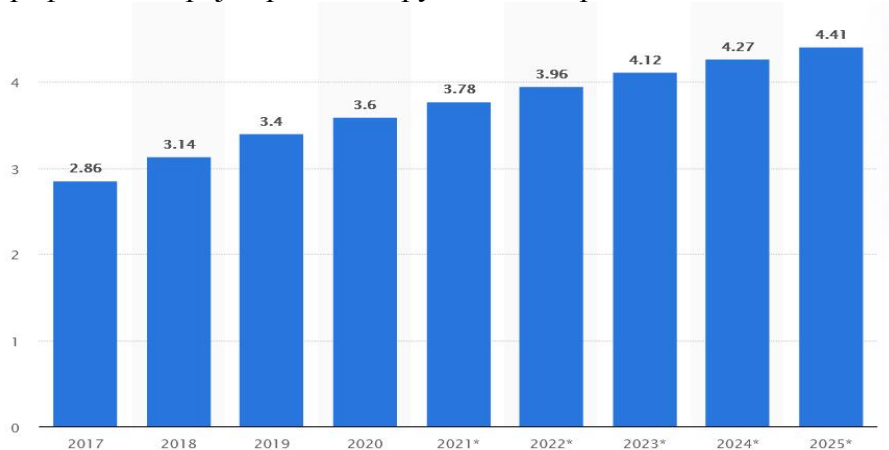
- Јачању односа – најважнија корист друштвених мрежа огледа се у повезивњу са гостима и јачању односа са њима, с обзиром на то да гост својим присуством у он-лајн заједници потврђује одређену приврженост према бренду;
- Јачању брэнда – осим тога што су добар медијски канал за одржавање односа са гостима, друштвене мреже омогућавају трасирање другачијег пута придобијања свести о бренду;
- Промоцији – на друштвеним мрежама су се успешно профилисали сви аспекти маркетинг миска;
- Истраживању података и анализи садржаја – количина података, преференције корисника и бројни коментари учинили су друштвене мреже подробним за рударење подацима и извлачење значења из контекста.

Разлоге за присуство на друштвеним мрежама препознала су и предузећа, која креирају властите странице, односно имају мотив да у виртуелној реалности имају тзв. фан странице и користе прилику да постављају огласе, те се промовишу на страницама неких пратилаца, а осим текстуалне поруке, често имају и слике производа и услуга (Ђорђевић i sar. 2014).

Повећана употреба паметних телефона и мобилних уређаја отворила је могућности мобилних друштвених мрежа са значајним бројем функција. По правилу, све друштвене мреже су доступне и као друштвене апликације за мобилне уређаје, док су неке мреже оптимизоване за претраживање мобилног интернета, омогућавајући корисницима приступање сајтовима за виртуелно блоговање.

Једна од најважнијих одлика данашњице је употреба паметних телефона, који у великој мери доприносе коришћењу друштвених медија (Ћеровић, Кнежевић, 2018). Дефинитивно, коришћење друштвених медија представља једну од најпопуларнијих мрежних активности. Широм света у 2020. години више од 3,6 милијарди људи користило је друштвене медије, а предвиђа се да ће се број повећати на 4,41 милијарди у 2025. години (Statista, 2021a).

Графикон 9. Број корисника друштвених мрежа: 2017-2025. године (у милијардама)

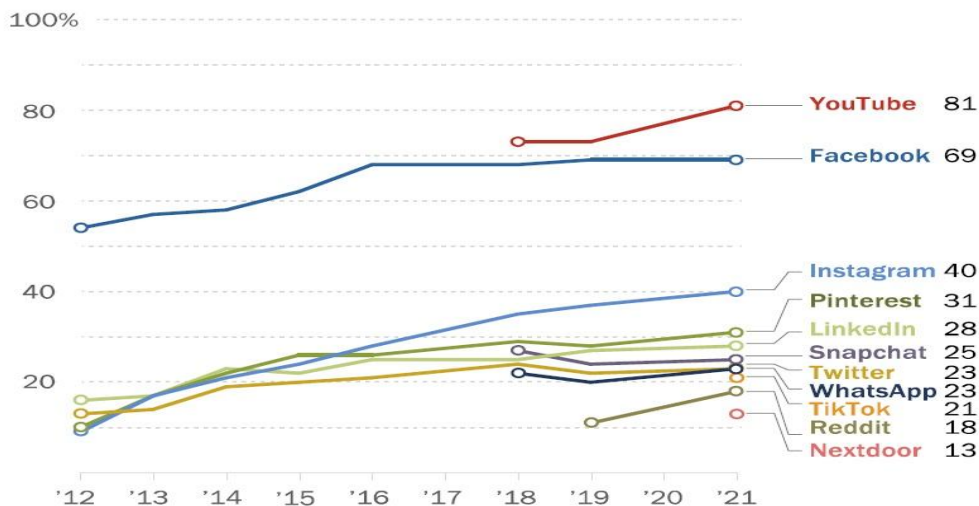


Извор: <https://www.statista.com>, 2021

Упркос низу контроверзи и релативно негативним осећањима јавности о аспектима друштвених медија, седам од 10 Американаца каже да је користило неку од страница друштвених медија и то је удео који је, према истраживању Америчког истраживачког центра (*Pew Research Center*), у последњих пет година остао релативно стабилан.

Телефонско истраживање, спроведено у САД, од 25. јануара до 8. фебруара 2021. године на 1.502 одрасле особе, показало је да Јутјуб и Фејзбук и даље доминирају интернетским крајоликом, са 81%, односно 69%, оних који су потврдили да су икада користили ове веб локације, док је 40% користило Инстаграм, 30% Линкедин, а сваки четврти Твитер (Auxier & Anderson, 2021).

Графикон 10. Употреба друштвених медија у САД у 2021. години



Извор: Pew Research Center, 2021

Осим широке лепезе употребе, друштвени медији проналазе своје место и у процесу регрутације кандидата за упражњена радна места. Могу се посматрати као средство надопуњавања постојећих стратегија запошљавања, с обзиром на то да га менаџери за регрутацију виде као решење за запошљавање са недовољним учинком. Стога се сугерише да организације размотре имплементацију друштвених медија у своје стратегије запошљавања како би оне биле исплативе, циљане и конкурентне у проналажењу врхунских талената (Madia, 2011).

Употреба друштвених медија у процесу регрутације људских ресурса укључује различите праксе и пружа специфичне предности, базиране на усвајању бројних маркетиншких примера добре праксе где се предузећа такмиче за придобијење поверења купаца.

Друштвени медији пружају брзину, ефикасност и могућност циљаног привлачења погодних кандидата ради запошљавања. Осим тога, друштвени медији пружају додатни извор информација о потенцијалним кандидатима, ценећи то да се неки подаци не могу генерисати у сврху запошљавања.

С друге стране и потенцијални кандидати добијају више извора информација о послодавцу (Kaug, 2015: 81), као и шансу да ступе у контакт са већ запосленима како би се добио реалнији преглед посла (Emanuela, 2018: 538). Дакле, менаџери људских ресурса могу да користе друштвене медије као платформу за информисање кандидата о врсти доступних могућности, вештинама и компетенцијама потребним за посао у складу са природом радног места (Muduli et al., 2020), али не треба губити из вида да и друга заинтересована страна може пронаћи друштвене медије који нуде други гласовни канал од онога који нуди организација (Lam, 2016).

Послодавци све чешће и без знања кандидата проверавају тзв. позадинске информације о њима на друштвеним мрежама. Веб локације лако допуштају приступ, а послодавци, за сада, немају обавезу да откривају информације кориштене у процесу доношења одлуке о запошљавању (Brown i Vaughn, 2011; McFarland & Ployhart, 2015; Roth et al, 2016). Међутим, постоји читав низ недоумица у вези са коришћењем друштвених мрежа приликом доношења одлука о људским ресурсима. То укључује етичка разматрања, нарушавање приватности, отвара питање аутентичности података и материјала на веб локацији, као и правна питања употребе тако прибављених података у процесу запошљавања (Jones & Behling, 2010; Stoughton et al., 2015).

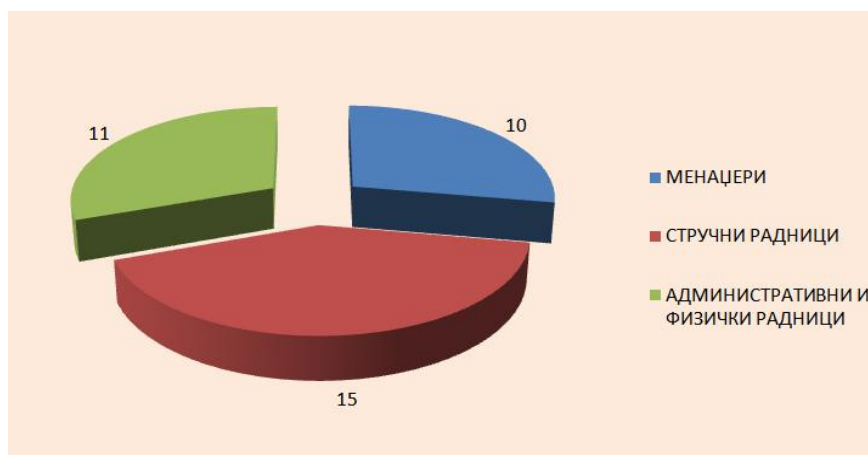
Истраживање америчког сајта *CareerBuilder* (<http://press.careerbuilder.com/>, 2009) показује да је социјалне мреже за прикупљање података о кандидатима за посао користило 45% послодаваца: *Facebook* – 29%, *LinkedIn* – 26%, *MySpace* – 21%, *Blogs* – 11%, *Twitter* -7%. Истраживање је показало да је 35% послодаваца пронашло садржај због којег нису запослили кандидата. Најважнији разлози за неприхватање кандидата за посао су: провокативне и непримерене фотографије (53%), садржај о конзумирању алкохола и дрогирању (44%), лош став о претходном послодавцу, сарадницима и клијентима (35%), недовољно добре комуникацијске вештине (29%), дискриминаторски коментари (26%), неистинити подаци о квалификацијама (24%) и ширење поверљивих информација претходног послодавца (20%).

Анкета је показала да су послодавци као главне разлоге за запошљавање кандидата истакли: профил је пружио добар осећај за личност кандидата и његово уклапање у организацију (50%), профил је подржао професионалне квалификације кандидата (39%), истакнута је креативност (38%) и солидне комуникацијске вештине (35%), други корисници су објавили добре референце о кандидату (19%) и кандидат је добио награде и признања (15%).

Једна друга истраживачка студија (Gibbs, MacDonald & MacKay, 2015), реализована кроз интернетску анкету у 1.711 хотела са 300 и више соба, открила је да су менаџери за људске ресурсе у више од половине хотела у САД и Канади користи друштвене медије углавном за идентификовање потенцијалних кандидата и непосредну комуникацију са њима, док је преглед профила оних који су се пријавили за посао оцењен као користан.

Кранет подаци за Србију (2015), истичу да друштвене мреже још није достигле очекивану употребу. Наиме, свега 10% организација користи друштвене мреже у процесу регрутације менаџера, за регрутацију стручних радника 15%, а за регрутацију административних и физичких радника 11%.

Графикон 11. Употреба друштвених мрежа за регрутацију кадрова



Извор: аутор на бази података Кранет података за Србију, 2015

Пролиферација веб локација друштвених мрежа (*Social Network Sites - SNSs*) указује на то да људи користе више друштвених мрежа, а повећано усвајање платформи друштвених медија и повећана количина личних података доступних послодавцима указује на то да предузећа имају знатно више података о кандидатима током процеса регрутације и селекције (Black et al., 2012).

Посебност друштвених мрежа није само у томе што омогућавају упознавање нових корисника, већ и у томе што туристичким и угоститељским предузећима дају нову, снажнију видљивост. Управо анализирајући податке са профила сваког појединца, односно селекујући странице туристичко-угоститељских предузећа, може се значајно убрзати и поједноставити пут сегментације циљних група на кандидате који испуњавају тражене услове.

Када исту причу или варијације представимо на великом броју медијских платформи, онда то именујемо као *transmedia storytelling* (Jenkins, 2006), односно *cross-media circuit* (Bechmann Petersen, 2006). Данас је термин сведен на *transmedia* дефинишући отвореност и циркулацију медијског садржаја између различитих платформи, где субјекти, претходно познати као „публика“, бивају све више инкорпорирани у производњу садржаја (Jansson, 2013). Може се указати на то да је разлика између предузећа која постављају огласе за слободна радна места и заинтересованих кандидата релаксирана оног тренутка када су кандидати почели да преносе огласе за друге заинтересоване кандидате са намером да их конзумирају и даље дистрибуирају. Производња таквих садржаја и интеракција највише се одвија на интернету (Williams, 2008).

Реално је очекивати да ће употреба друштвених медија у процесу регрутације и даље имати узлазни тренд, као и да ће друштвени медији бити неизоставни у стратегијама запошљавања (Sensis, 2020). У том смислу утицај друштвених медија на пословање представљен је кроз „5C“ (Nagendra, 2014):

- Садржај (*Content*). Дељење информација и знања на отвореним платформама, као што су Википедија (*Wikipedia*) или Јутјуб (*YouTube*), као и на интерним платформама унутар којих се деле поверљиви подаци специфични за предузеће;
- Разговор (*Conversation*). Општи алати за дискусије и платформе за интерну комуникацију. Истиче се ефикасност у изградњи пријатељских односа, а у многим случајевима се могу користити за решавање проблема унутар пословне вертикале.
- Сарадња (*Collaboration*). Повећана употреба интернетских медија и умрежавање допринели су осећају заједништва и повезивања узрокујући да људи деле идеје и користе их у случају сличних проблема;
- Заједница (*Community*). Људи сличних интереса деле своје идеје, а то доноси корист свим предузећима где су њихова интересна подручја слична;
- Колективна интелигенција (*Collective intelligence*). Ефикасном употребом друштвених медија предузећа стичу таленте и преусмеравају оне са више искуства. То помаже у управљању талентима и задржавању најбољих.

Бројна предузећа су схватила потенцијал мрежног окружења и шанси које пружа експлоатација локација за друштвено умрежавање. Свака друштвена мрежа има јединствене карактеристике или одређену сврху: Фејзбук представља окружење у којем корисници граде заједницу пријатеља, деле најновије вести о себи и прате оно што раде њихови пријатељи, породица и познаници. Твитер је постао платформа на којој се људи изражавају, деле новости са свима који се одлуче да их прате и прате друге без очекивања да ће их други корисници следити. Инстаграм је сличан Твитеру, а слике замењују знакови. Наравно, нису све друштвене мреже намењене за општу друштвену функцију, а пример за то је Линкедин који је евалуирао у платформу на којој се људи придружују мрежи стручњака и комуницирају са њима, а профили корисника су заправо мрежне верзије њихових биографија (Acikgoz & Bergman, 2016: 176). Практично, предузећа могу експоненцијално да повећају своју видљивост тако што ће њихов заједнички садржај трајати док њихови купци рециркулирају и поново стварају садржај. Друштвене мреже омогућавају предузећима да креирају двосмерне везе са заинтересованим странама које би било тешко или немогуће остварити пре опште доступности друштвених мрежа (Troom & Leonardi, 2013).

Ипак, треба указати и на то да употреба друштвених медија, а нарочито друштвених мрежа у процесу запошљавања, носи читав низ изазова с обзиром да отвореност података, као што су године живота, етничка припадност, пол и бројне друге карактеристике, могу да имају утицај на неједнак третман кандидата, односно на коначно доношења одлуке. Стога би друштвене мреже приликом запошљавања требало користити са повећаним сензибилитетом како би што више смањили могуће баријере за оне који се већ суочавају с великим препрекама на тржишту рада (Krings et al., 2021).

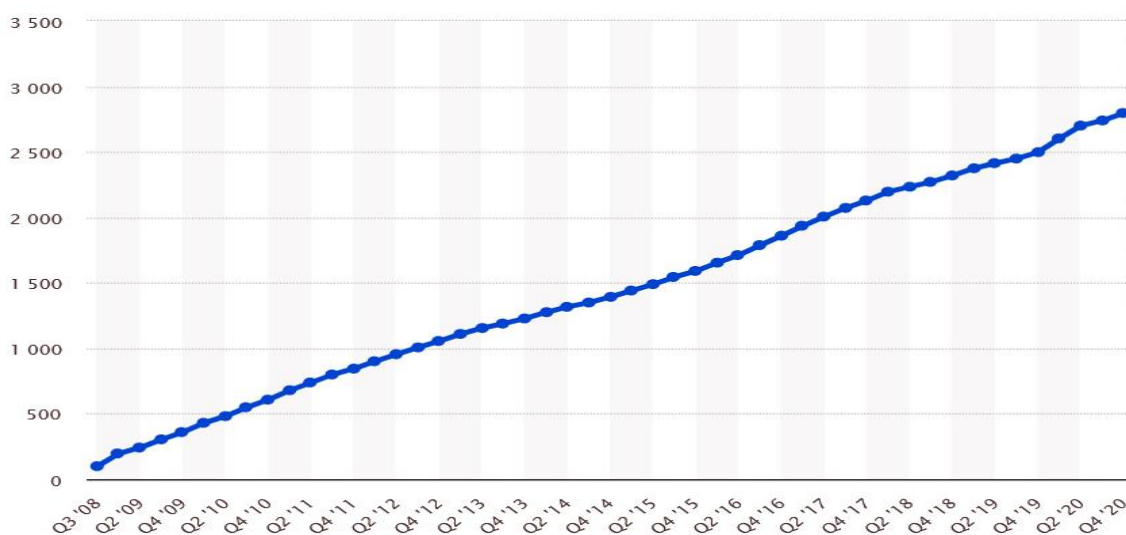
3.6.1. Фејзбук

Фејзбук (*Facebook*) је најбројнија и најактивнија друштвена мрежа. Иницијални кораци везују се за рад студената Харварда, а од 2006. године доступна је свим корисницима (Stankov et al., 2014).

Број виртуелних пријатеља ограничен је на 5.000. Корисно је повезати (линковати) Фејзбук страницу са Веб страницом предузећа.

Фејзбук је прва друштвена мрежа која је у трећем кварталу 2012. године премашила милијарду регистрованих корисника, да би се у 2021. години тај број попео на 2,7 милијарде активних корисника²⁵.

Графикон 12. Број глобално активних корисника Фејзбука (у милионима)



Извор: <https://www.statista.com>, 2021a

Само у Индији има више од 290 милиона корисника, што је чини водећом земљом у односу на величину фејзбук публике. Осим Индије, са више од 100 милиона корисника су Сједињене Америчке Државе (190 милиона), Индонезија (140 милиона) и Бразил (130 милиона) (Statista, 2021f). Реално је очекивати да ће Фејзбук лидерску позицију најпопуларније друштвене мреже на свету задржати и у наредним годинама, а томе сведочи и податак да је у јуну 2020. године главна апликација за друштвене медије у *Apple App Store*, осим апликација за мобилне уређаје *WhatsApp* и *Facebook Messenger*, била управо апликација *Facebook* (Statista, 2021f). Раст Фејзбука је у последњих пет година успорен, али је и даље са 69% одраслих корисника једна од најчешће коришћених веб-локација друштвених мрежа у САД (Auxier & Anderson, 2021: 3).

Статистику о броју корисника Фејзбука, као и свих осталих друштвених мрежа, ипак треба прихватити са извесном резервом. Наиме, са брзим порастом лажних вести и дезинформација, лажни налози и страницепостали су све присутнији, утичући на укупан број корисника.

²⁵ Активни корисници су они који су се пријавили на Фејзбук у последњих 30 дана.

Фејзбук је проценио у фебруару 2020. године да је удео дуплираних налога око 11% месечно активних корисника, што значи око 275 милиона корисничких профила. Удео „лажних“, „погрешно класификованих“ и „непожељних“ налога је пет одсто, односно око 137 милиона корисничких налога (Statista,2021f).

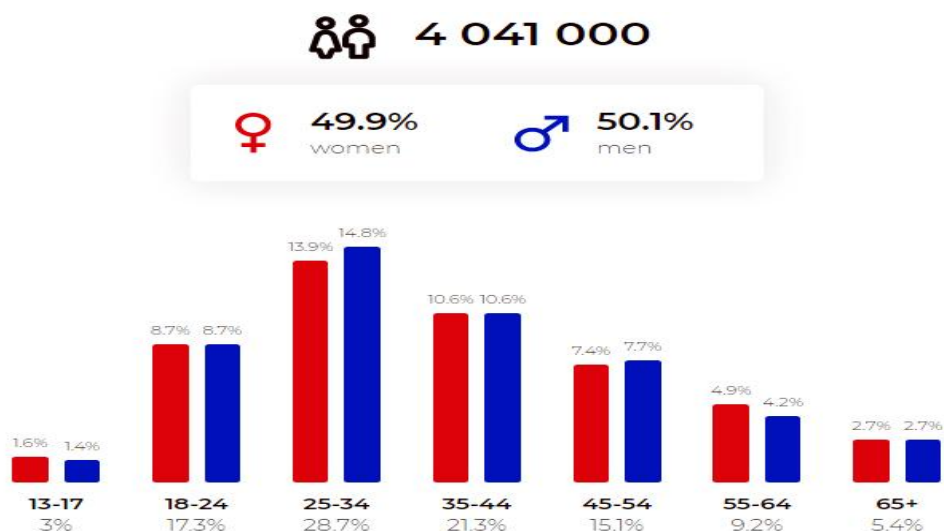
Графикон 13. Фејзбук: лажни и дупли налози (%)



Извор: <https://www.statista.com>, 2021f

У Србији је у мају 2021. године број корисника Фејзбука био 4.041.000, односно ову друштвену мрежу користило је 46,7% целокупне популације. Незнатну већину чине мушкарци - 50,1%, углавном захваљујући разлици у корист мушкараца која је створена у групи корисника старости између 25 и 34 године. Иначе, највећу корисничку групу Фејзбука у Србији чини управо генерација између 25 и 34 године (NapoleonCat., 2021a).

Графикон 14. Корисници Фејзбука у Србији (2021)



Извор: <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-serbia/2021/05>

Фејзбук нуди заинтересованим оглашивачима сет од неколико корака за промовисање свог пословања огласима, уз могућност да се у сваком тренутку види како оглас изгледа на различитим уређајима (www.facebook.com, 2021):

- Први корак је идентификовање циљева;
- Други корак представља таргетирање публике која се жели досегнути помоћу локације, језика, образовања, посла, старости, пола, „лајкова“, пријатеља и сл.;
- Трећи корак налаже подстицање оглашивача да дизајнирају интересантне огласе тако што ће имплементирати назив предузећа и кључне информације, јасне мере које је потребно предузети, једноставну упадљиву слику и циљање различитих група;
- Четврти корак подразумева доношење одлуке о управљању буџетом за огласе, што укључује одлуку о томе да ли ће се користити цена по клику (CPC - *cost per click*) или цена по приказу (CPM - *cost per impression*), затим износ за сваки клик и највиши износ за који постоји спремност да се плати;
- Пети корак је обавеза оглашивача да прегледају и побољшају огласе уз помоћ „менаџера огласа“ који пружа метричне податке: прикази, кликови, циљани досег, друштвени досег (постотак оних који су видели оглас са именима оних који су означили да им се свиђа), детаљи о публици и ефикасност током времена.

Употреба Фејзбука у пословне сврхе сугерише организацијама да креирају страницу, увжавајући бројне различитости у односу на профиле појединаца, па и по томе што имају могућност увида у све најзначајније метрике странице (Ćamilović, 2020: 29-30).

Предузећа прихватају чињеницу да потрошачи и друге циљне групе све више времена проводе на друштвеним мрежама, нарочито на Фејзбуку, и прилагођавају начин комуникације (Shih, 2011), а томе у прилог иде и то што Фејзбук има снажан утицај на активизам поједнаца и група, који на тај начин излазе из скучених оквира традиционалног начина комуницирања (Shirley, 2009).

Више од 65 милиона предузећа има странице на Фејзбуку, а од 15. фебруара 2017. године предузећима је омогућено да креирају огласе за посао, док заинтересовани корисници могу директно да се пријаве. Ова могућност је за предузећа бесплатна, чиме

су снажно привучени посебно власници малих и средњих предузећа у потрази за талентима (Kimmel, 2021: 291).

Под утицајем хиперпродукције података и информација, Фејзбук практично од свог настанка гради битно другачији начин на који се конзумира садржај, филтрирајући га у односу на преференције корисника.

Спремност корисника да деле своје приватне податке представља кључ успеха Фејзбука, баш као што би то требало да буде и њихов осећај сигурности, као најважнији предуслов за јавно дељење са *on-line* заједницом (Johnson, Egelman & Bellovin, 2012).

Све друштвене мреже имају поставке приватности, као један од кључних корисничких захтева, чиме се обезбеђује контрола ко све види профил и како други комуницирају с профилем. Фејзбук дели поставке приватности на три основне групе (Shields & Levashina, 2016: 170): приватност, временска трака и означавање и блокирање.

Категорија приватности одређује ко може да види профил корисника. Главне опције укључују или пријатеље или јавност, али кликом на више опција откривају се додатне, мада мање популарне могућности. Ту су обухваћени само корисници на одређеној географској локацији и одређене групе којима корисник припада.

Означавање и временска линија осигуравају ограничења за доприносе трећих страна. Овде корисник има могућност да ограничи ко све има могућност да прегледа постове у којима је корисник означен пре него што се појаве на њиховом профилу.

Картица за блокирање омогућава блокирање одређених страница, догађаја, апликација, па чак и корисника.

3.6.2. Твитер

Твитер (*Twitter*) је друштвена мрежа, основана 2006. године, која од корисника захтева отварање профила, а активности су условљене праћењем *follow - unfollow* садржаја који неко пише. Дужина порука је 2017. године је удвостручена, са 140 на 280 знакова. Чест је случај постављање линкова који воде до сајта, односно до више информација.

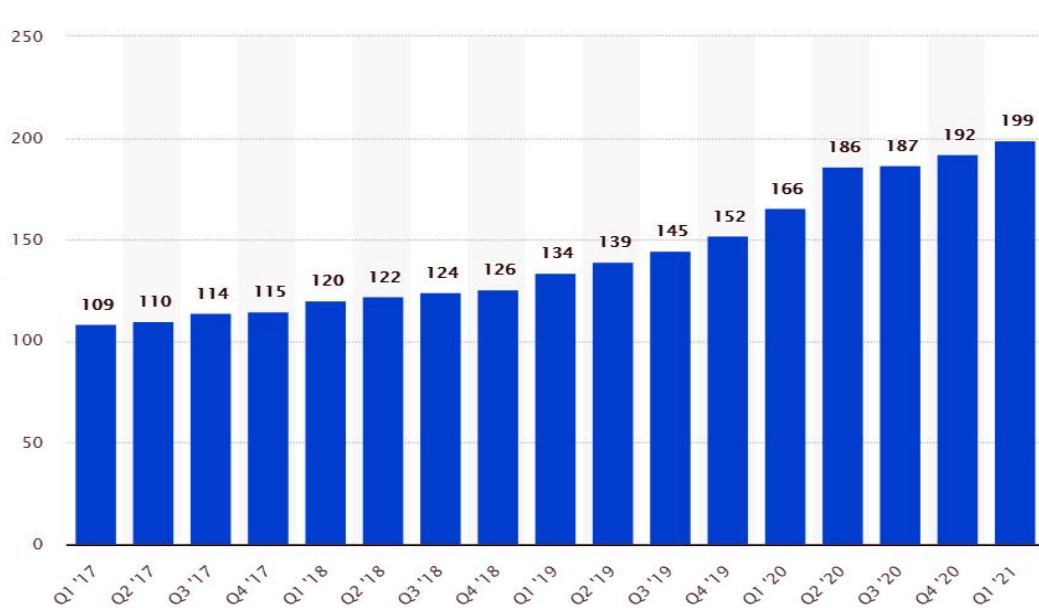
Да би се видели нечији твитови на временској линији, потребно је пратити жељени налог, а у супротном смеру, следбеници имају увид у нашу временску линију. Број следбеника који неко има је број људи који ће потенцијално бити изложени нашим твитовима, што практично значи да је за повећање досега неопходно повећати број следбеника (Zarella, 2010: 39).

Осим праћења других и одговарања на њихове твитове, Твитер омогућава креирање форума за расправу. Настао је око питања: Шта сада радите? (Tyson, 2010: 169). Издвајање твитова на бази задатих критеријума постиже се употребом хаштага (#).

Ћамиловић (2020: 30) наглашава важност интерактивности и доступности, као и могућности ретвитовања, што је еквивалентно дељењу на Фејсбуку, а што би менаџерима за људске ресурсе у процесу привлачења потенцијалних кандидата за упражњена радна места представљао значајн алат.

У првом кварталу 2021. године, Твитер је имао 199 милиона корисника. Ова друштвена мрежа најпопуларнија је у САД, где је у јануару 2021. године имала 69,3 милиона корисника, док су Јапан (50,9 милиона) и Индија (17,5 милиона) ранжирани на другом и трећем месту (<https://www.statista.com>, 2021b).

Графикон 15. Број глобално активних корисника Твитера (у милионима)



Извор: <https://www.statista.com>, 2021b

Компаније могу да имају различите стратешке циљеве у коришћењу Твитера: варијације проистичу из типа организације, на пример да ли је реч о услужној или производној делатности, а постоје разлике и у употреби Твитера на различитим географским подручјима. Мада компаније могу да користе различите облике комуникације, као и у различито време, принцип стратешке доследности сугерише да ће у одсуству тржишно специфичних разлика у стратегији, компаније користити сличне комбинације садржаја у својим комуникацијама на различитим географским подручјима (Burton & Soboleva, 2011: 6).

У односу на Фејзбук, оглашивачи на Твитеру имају мање кључних опција - промовисани твит, промовисани тренд и промовисани налог (Grant, 2011):

- *Промовисани твит* је онај који је послат следбеницима, а након тога се појављује као садржај према резултатима претраживања. Промовисани твитови појављују се у зависности од кључних речи које су наведене. Оглашивач плаћа само када корисник има активност, односно у директној је корелацији са ангажманом;
- *Промовисани тренд* даје могућност оглашивачу да се наведе, поравна и понуди разговор за одређени хаштаг (#) или тренд. Када се предузеће оглашава у промовисаном тренду, аутоматски се поставља на врх конверзације у тренду;
- *Промовисани налог* је најсличнији фејзбуковом „свиђа ми се“, а жеља оглашивача је да имају што више кликова на “follow”, те се због тога ствара такво окружење да чим се постави један од оваквих огласа, Твитер профил ће бити предложен другим налозима као “*Who to Follow*” (Кога да пратите). Твитер гледа налог и следбенике да би идентификовао сличне налоге и сличне следбенике.

Ова друштвена локација за микро-блогове са више од 5.700 твитова послатих сваке секунде, обезбеђује једноставно и брзо повезивање налога са појединцима и предузећима. То менаџерима за људске ресурсе даје јединствен алат помоћу кога могу да се повежу са власницима предузећа, истражују компанијске и појединачне вредности путем твитова и граде синергијске мреже са предузећима као професионалци и представници подржане агенције за запошљавање (Kimmel, 2021).

3.6.3. Линкедин

Линкедин (*LinkedIn*) се представља као професионална друштвена мрежа где поред пописа послова, заинтересовани тражиоци посла потенцијално могу да дођу до доносилаца одлука у компанијама у којима желе да аплицирају.

Кандидати могу добити предност уколико, ради увида у њихове каријере, погледају профиле и објаве оних с којима би могли да разговарају. С обзиром на то да су кориснички профили увек доступни за преглед и да се платформа користи за умрежавање, Линкедин омогућава потенцијалним послодавцима да пронађу заинтересоване кандидате који активно траже посао (DeRosa, 2021).

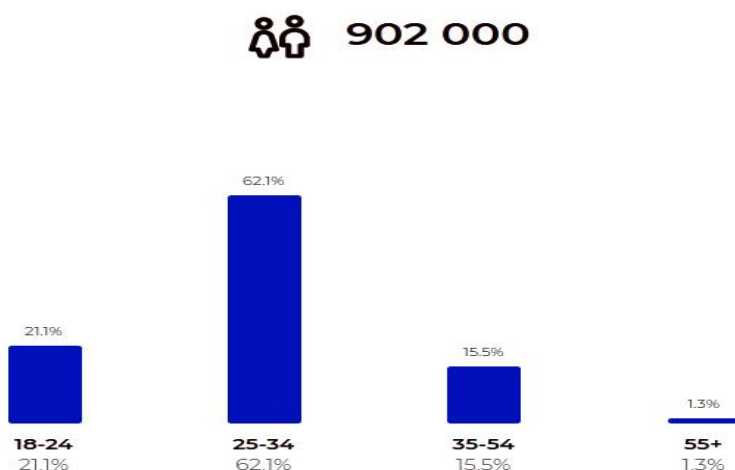
Послодавци користе Линкедин за објављивање слободних радних места, усмеравање циљне претраге и за контакт са потенцијалним кандидатима и проверу њихове радне успешности. Осим тога, Линкедин може да буде и добар извор за генерисање базе података о таленатима.

Значај Линкедина може се сагледати кроз следеће (Stokes, 2018):

- Подршка је организацијама и персоналом повезивању у одређеној делатности;
- Отвара могућност афирмативног представљања организација у одређеној делатности;
- Представља значајно олакшање истраживачима у прикупљању неопходних података;
- Организацијама омогућава праћење трендова и купаца;
- Прати специјализоване медије и теме из одређене области;
- Доприноси лидерском позиционирању у одређеној делатности.

У јуну 2020. године Линкедин је имао у Србији 902.000 корисника, односно ову друштвену мрежу је користило 10,4% укупне популације. Особе у доби од 25 до 34 године биле су најбројнија група корисника (560.000) (<https://napoleoncat.com>, 2020). За Линкедин се истиче да је од свих доступних платформи друштвених медија, предводник за укључивање у подржане праксе запошљавања. Ова потпуно оријентисана веб локација за друштвене мреже има више од 300 милиона корисника. Линкедин пружа могућност креирања мрежног профила који не може да се коментарише или неовлашћено мења, омогућава корисницима да безбедно хостују своју радну биографију намењену регрутерима (Kimmel, 2021: 291).

Графикон 16. Корисници Линкедина у Србији (2020)



Извор: <https://napoleoncat.com/>

Огроман број упражњених радних места, реализованих интервјуа и добијених понуда за посао, визуелизује Линкедин као јединствено место сусретања појединаца и регрутера.

Линкедин се сматра поузданијим каналом за оглашавање упражњених радних места од Фејзбука. Ова глобална друштвена мрежа повољно утиче на одлучивање кандидата и репутацију предузећа када је у питању објављени садржај (Farinas & Rodriguez, 2021).

3.6.4. Јутјуб

Од покретања 2005. године Јутјуб (*YouTube*) је евалуирао у компанију вредну више милијарди долара, са 1,3 милијарде корисника и преко пет милијарди прегледа дневно. Значајна година за Јутјуб била је 2009: премашена је граница од милијарду прегледа видео записа дневно и укључени HD (*High Definition*) видео записи.

Јутјуб представља највећу платформу за размену видео записа и трећа је по посећености платформа на интернету. Корисници имају могућност да свој профил прилагоде одређеним бојама предњег плана и позадине, да бирају фонтове, а неке делове је могуће и сакрити или преузедити (Zarella, 2010).

Јутјуб има аутоматски превод и титлове за већину снимака, а превод је доступан на 80 језика. Просечан корисник интернета сваког дана проводи 47 минута гледајући Јутјуб, а у популацији од 18 до 40 година тај број је 105 минута (Trajković, 2021).

Од маја 2019. године на Јутјуб је сваког минута било отпремљено више од 500 сати видео записа. Број сати видео садржаја отпремљених сваких 60 секунди, у периоду од 2014. до 2019. године, порастао је за око 40% (<https://www.statista.com>, 2021d)

Осим што појединци могу да производе и деле садржаје, на овој платформи је од 2010. године имплементирано оглашавање, а страница је убрзо достигла три милијарде дневних прегледа (Exford, 2016).

Број корисника Јутјуба у Србији је око 4,16 милиона, а предвиђа се да ће до 2025. године база корисника достићи 5,08 милиона (www.statista.com, 2021e).

3.6.5. Инстаграм

Инстаграм, друштвена мрежа коју карактерише постављање фотографија и кратких видео записа (Ćamilović, 2020), достигао је на путу од покретања 2010. године, више од милијарду активних корисника месечно (Constine, 2018), што је чини једном од најчешће коришћених друштвених мрежа на свету (Moshin, 2021). Инстаграм допушта корисницима да се међусобно повезују и прате, уз слободу дељења садржаја.

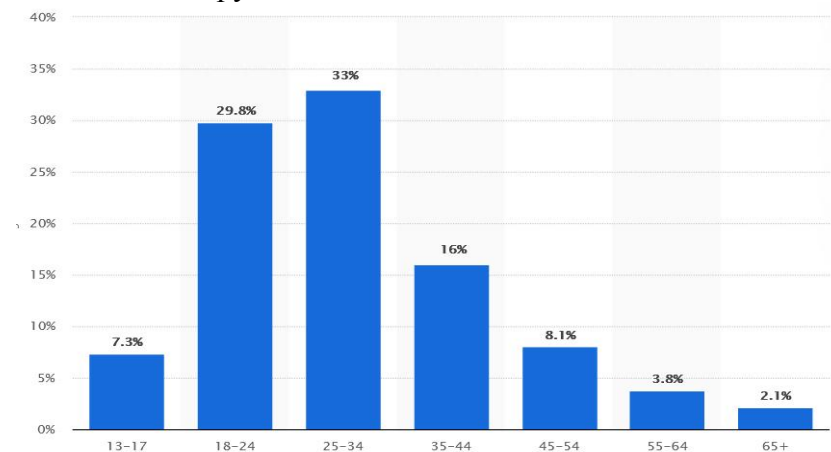
Може да допринесе изградњи позитивног имиџа и репутације предузећа, с обзиром на то да потенцијални кандидати, пре доношења одлуке о аплицирању на оглас за упражњено радно место, веома често посећују друштвене мреже, а квалитетне фотографије и кратки видео формати често могу да буду пресудни.

Инстаграм огласи суприметни, односно виде се док се листа почетна страна, а постоје бројне предности у поређењу са редовним постовима. Инстаграм огласи омогућавају да се поставе линкови, а довољан је један клик да се дође до садржаја огласа. Слично као код Фејсбука, Инстаграм огласи се могу лако прилагодити у зависности од идентификовања фактора који привлаче публику (www.digitalnasrbija.org, 2021). Инстаграм је платформа избора за брендове са снажним визуелним идентитетом, односно онима који могу да се усмере према публици својим привлачним визуелним садржајима (Stokes, 2018).

Употреба хаштага омогућава лаку доступност фотографија код циљног аудиторијума. Од како се хаштагови за означавање и препознавање тема на друштвеним мрежама користе (Twitter 2007), њихова употреба је све већа и данас се сматра најзначајнијим елементом друштвених медија. Просечна објава на Инстаграму садржи 10,7 хаштагова.

За менаџере људских ресурса од непроцењиве важности је податак о циљној јавности, односно да је 71% активних корисника Инстаграма млађе од 35 година: најпопуларнији добни распон је популација између 25 и 34 година, а следе их корисници између 18 и 24 године(www.statista.com, 2021c).

Графикон 17. Дистрибуција глобалних корисника Инстаграма према старосним групама



Извор: <https://www.statista.com>,2021c.

У мају 2021. године у Србији је било 2.628.000 корисника Инстаграма, што је 30,4% целокупне популације. Већину су чиниле жене – 53,2%, док је највећа група корисника имала између 25 и 34 године (890.000). Највећа разлика између мушкараца и жена јавља се у старости од 35 до 44 године, где је за 50.000 било више жена. (<https://napoleoncat.com>, 2021b).

4. Планирање медијског оглашавања упражњених радних места

Најважнији задатак планирања медијског оглашавања је креирање модела који ће обезбедити да огласна порука стигне до циљне групе на најефикаснији и најекономичнији начин. Медијско окружење је динамично и промењиво, што се посебно цени приликом одлучивања о медијима (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

Додатни проблеми настају приликом процеса одлучивања јер је недовољно информација, терминологија је недоследна, а временски притисци снажни, што све утиче на смањење ефикасности.

Резумевање релативних трошкова различитих медија за оглашавање упражњених радних места у туристичко-угоститељским предузећима, као полазишта у процени ефикасног коришћења расположивог буџета за привлачење квалификованих кандидата, један је од најважнијих задатака који се појављује пред менаџерима људских ресурса. Уколико медиј или организација која продаје огласни простор има мало оглашивача (потражња), цена огласног простора ће имати силазни тренд и обратно.

Понуда огласног простора чини се вреднијом на бази одређених фактора:

- Издавач са широком гледалачком, слушачком или читачком публиком теже ће продати простор или време, с обзиром на то да има општу публику, што менаџерима људских ресурса (оглашивачи) може да буде сигнал да исту циљну јавност потражи у другим медијима. Наиме, програмски профилисана телевизија, радио или часописи са врло селективном публиком су ређи и за менаџере људских ресурса вреднији. То је и разлог зашто су менаџери људских ресурса спремни на значајније трошкове како би имали већи досег, рачунајући на то да је реч о квалификованој публици која ће видети оглас.
- Важан ограничавајући фактор за медије је број огласа који је у одређено време могуће емитовати.
- Ангажман или наметљивост огласа је релевантна, с обзиром на то да се огласи често лоцирају при дну или на рубу странице, што су мање уочљиве локације. Радио или телевизијски огласи су значајно наметљивији, те их је у том смислу теже незапазити. Међутим, проблем настаје када се оглас емитује у блоковима од неколико десетина, што смањује шансу да буде примећен и запамћен. Законом о оглашавању²⁶ дозвољава да се током једног пуног сата програма емитује највише 12 минута огласних порука, односно 20% укупног програма, док је то време у програмима јавних медијских сервиса (Радио-телевизија Србије и Радио-телевизија Војводине) шест минута, тј. 10% времена.

Менаџери за људске ресурсе не могу да буду вођени апсолутном ценом огласног простора, већ морају да уваже вредност приказивања огласа циљаној публици у право време.

²⁶ Службени гласник РС, 6/2016 и 52/2019

Ради упоређивања релативних трошкова у употреби је конвенционална метода процене трошкова медија за поређење у различитим форматима: *трошак приказивања огласа на 1.000 људи* (CPM - *Cost per mille/Cost per thousand*). Мерни податак „цена на хиљаду појављивања“ израчунава се дељењем цене огласног простора с бројем појављивања (у хиљадама).

На другој страни налазе се дигитални медији, где доминирају два друга фактора: плаћена претрага и друштвени медији. Специфичност плаћене претраге је у томе што се огласи приказују само циљаној публици на бази кључних речи или фраза, тако да је публика квалификована, ангажована и троши врло ограничену количину огласног простора или времена (MESMERO, 2017).

4.1. Квантитативни индикатори медијског планирања

Менаџери задужени за људске ресурсе требало би да своје одлуке о пласирању огласа за попуно упражњених радних места заснивају не на субјективној процени и интуицији, већ на реалним показатељима.

Базични параметри на основу којих се креира медијско оглашавање и касније процена ефикасности имају незамењиву улогу и служе као као искуствена платформа за сваку следећу кампању медијског оглашавања.

4.1.1. Домет

Досег или Домет (reach) или *Мера потенцијалне запажености (OTS–opportunity to see)* је показатељ броја појединаца или домаћинстава који су најмање једанпут били изложени одређеном медију у задатом временском оквиру.

У обухвату аудиторијума сваки читалац, слушалац или гледалац појављује се само једанпут (Shimp, 2003; Vlastelica, 2007). Међутим, овај показатељ показује проценат популације који је читао штампани медиј, слушао и гледао одређену емисију, али не и податак о томе колико је од те популације видело конкретан оглас за попуно упражњеног радног места. Дакле, између податка о броју продатих примерака новина или часописа и броја оних који су видели оглас не стоји знак једнакости. Такође, број слушалаца и гледалаца одређеног програма у електронским медијима свакако је већи од броја оних који су чули и видели оглас (Shimp, 2003; Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004). Предузећа су много више заинтересована за *Ефективни досег (Effective reach)*

који даје одговор на питање колики проценат гледалаца, слушалаца или читалаца мора да буде изложен огласној поруци да би се остварио жељени циљ.

Графикон 18. Дневни аудиторијум ТВ програма с националном покривеношћу (2020)



Извор: Nielsen Audience Measurement

4.1.2. Укупан рејтинг

Показатељ *Укупан рејтинг* или *Бруто поени рејтинга* (*GRP– Gross Rating Points*) означава параметар који се добија као резултат односа домета одређеног огласа и фреквенције у посматраном временском периоду, најчешће четири седмице.

У практичној примени то значи да предузеће које је закупило 100 GRP-а, може да рачуна да је 100% популације видело њихов оглас једанпут или 50% популације два пута или 25% популације четири пута итд. Како би се стекао биљи увид у однос домета и фреквенције, у праки се GRP изражава у следећем облику (Shimp, 2003; Vlastelica, 2007):

$$GRP = \text{Doseg} \times \text{Frekvencija}$$

За вредност $GRP=200$, doseg је 50, а просечна фреквенција 4.

За туристичко-угоститељско предузеће потребно је, пре свега, осигурати свест у јавности о предузећу, јер је циљ обавестити све потенцијалне кандидате о постојању предузећа на тржишту.

Постизање свести о постојању предузећа, као и огласних порука за попуњавање упражњених радних места захтева врло висок ниво домета, односно излагање потенцијалних кандидата за запослење огласној поруци. Тешкоће се могу јавити као последица непостојања начина за утврђивање домета потребног за постизање одговарајућег нивоа свести, промене става или намере потенцијалних кандидата о подношењу апликације за упражњено радно место (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

Предузећа (оглашивачи) немају сигуран начин да утврде да ли је излагање одређеном медију резултирало излагањем огласу, јер је недвосмислено да досег медија представља само могућност да се види оглас, али не и стварна изложеност њему.

У пракси наилазимо на обележавање *Укупног рејтинга*, REACH 1+, што упућује на проценат популације који је најмање једанпут видео оглас, односно REACH 2, као проценат популације који је најмање два пута видео оглас итд. Дакле, GRP је према овој дефиницији представљен као сума сваког индивидуалног огласа, односно број појединаца у циљној групи до којих ће стићи огласна порука и колико пута су они изложени тој огласној поруци, што се може приказати формулом (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004; Vlastelica, 2007):

$$GRP=REACH 1+REACH 2+...+ REACH N$$

У случају када се посматрају само подаци за дефинисану циљну групу, на пример популација старости од 18 до 65 година са завршеним факултетом, овај показатељ представља *Циљни рејтинги* или *Рејтинг поене за циљну групу* (*Target Rating Points- TRPs*).

4.1.3. Фреквенција

Фреквенција или учесталост представља одговор на питање колико пута је неко био изложен медију, али не и нужно огласу. Тачан одговор није могуће понудити, осим тврдње да однос изложености 1:1 не постоји.

С обзиром на то да оглашивачи имају различите циљеве, а суочени су и са буџетским ограничењима, морају у континуитету да трагају за оптималним односом између домета и учесталости, а што ће бити у складу са одлуком да ли желе да огласну поруку о упражњеном радном месту види, чује или прочита више потенцијалних кандидата (*домет*) или мање кандидата, али чешће (*учесталост*) (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

У пракси се често употребљава израз *Ефективна фреквенција* (*Effective frequency*) која предузећима – оглашивачима треба да покаже колико пута циљна група треба да буде изложена огласној поруци да би оглашавање било најефективније. Верује се да је основни ефективни ниво фреквенције „три плус“ и ову бројку прихвата већина медијских планера (Makienko, 2012).

4.1.4. Број домаћинстава или појединаца који гледају телевизији

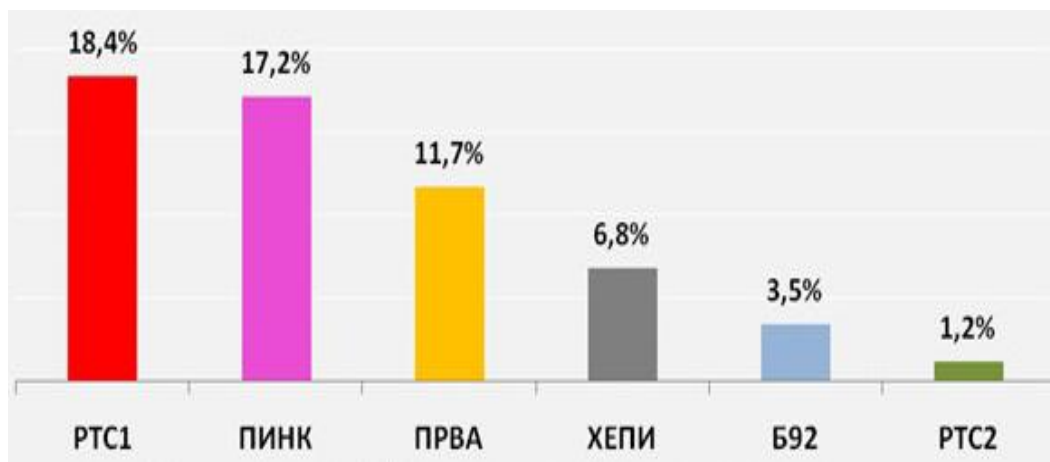
HUT (*Homes Using TV*) и PUT (*People Using TV*) показују проценат домаћинстава или појединаца који гледају телевизију у одређеном периоду у току дана у односу на укупан број домаћинстава или појединаца који поседују телевизијски пријемник. Највећа замерка односи се на занемаривање дела популације који у посматраном периоду телевизију гледа ван куће. На HUT показатељ утиче сезона, годишње доба, географска локација и конкретан тржишни сегмент. Приметно је да се овај показатељ смањује када је лепо време, а повећава када је лоше време. Аналогно томе, HUT и PUT бележе најниже вредности у летњем периоду, односно да се телевизија највише гледа у зимским месецима. Самостално посматран PUT показатељ понаша се слично као и показатељ HUT, уз уважавање демографских карактеристика. Међу гледаоцима постоје значајне разлике између старосних категорија, жена и мушкараца, запослених и незапослених и др. (Vlastelica, 2007).

4.1.5. Удео телевизијског програма

Удео телевизијског програма (*Share*) је показатељ који омогућава увид у то који проценат домаћинстава, од укупног броја домаћинстава који у задатом времену гледају телевизију и прати одређени телевизијски програм. *Share* се може посматрати за конкретну емисију или на нивоу телевизије за одређено доба дана, а израчунава се према формули:

$$\text{SHARE (A)} = \frac{\text{Број домаћинстава која гледају програм А}}{\text{Број домаћинстава која гледају телевизију}} \times 100(\%)$$

Графикон 19. Удео гледаности (шер) ТВ програма с националном покривеношћу (2020)



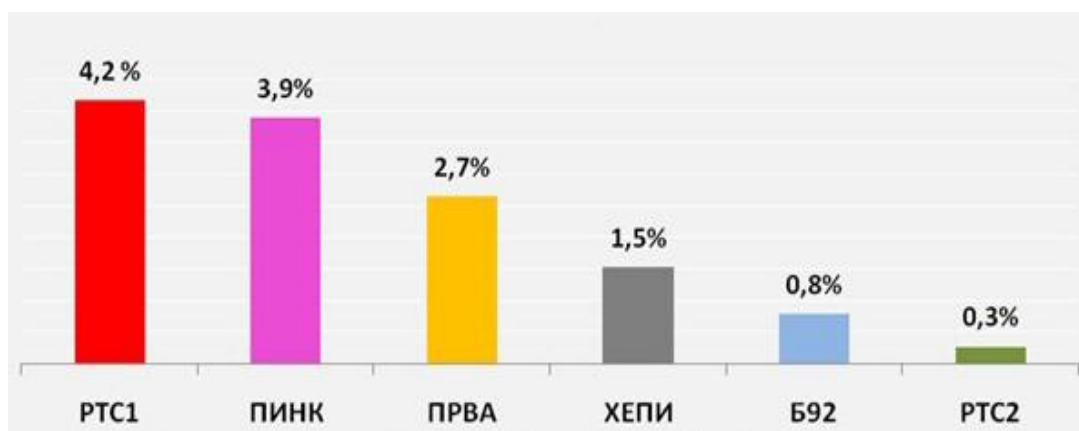
Извор: Nielsen Audience Measurement

4.1.6. Рејтинг

Рејтинг (*Rating*) је показатељ процента појединаца или домаћинстава који гледају одређени телевизијски програм у посматраном временском оквиру у односу на укупан број појединаца или домаћинстава који имају телевизијски пријемник. Рејтинг се израчунава према формули:

$$\text{РЕЈТИНГ (А)} = \frac{\text{Број домаћинстава (појединаца) који гледају програм А}}{\text{Број домаћинстава (појединаца) која поседују ТВ пријемник}} \times 100(\%)$$

Графикон 20. Рејтинг ТВ програма с националном покривеношћу (2020)



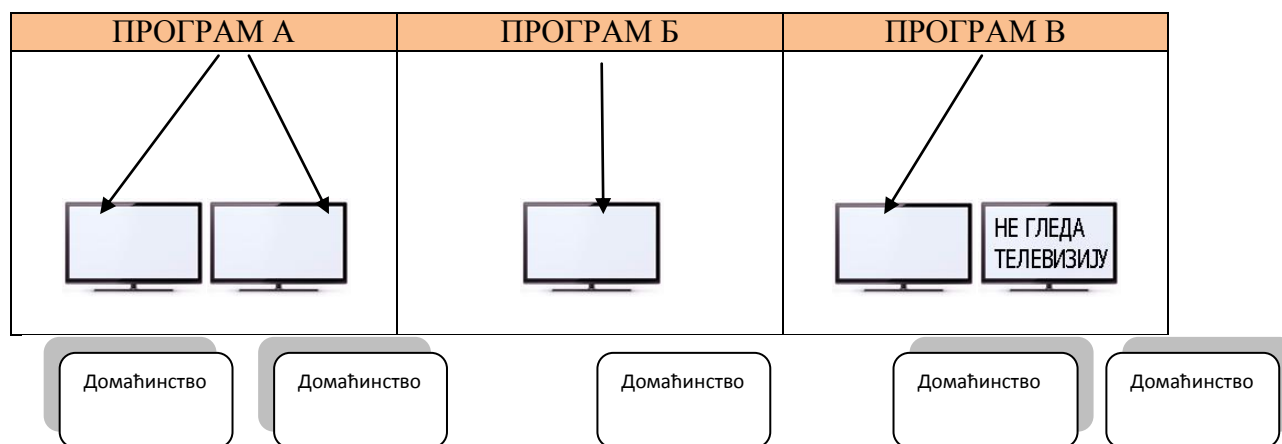
Извор: Nielsen Audience Measurement

Рејтинг није константна категорију, већ је под утицајем бројних фактора, пре свих демографских. Не постоји директна веза између рејтинга телевизијског програма за цело домаћинство и рејтинга за поједине чланове тог домаћинства.

Рејтинг, као и удео у гледаности, условљен је најчешће следећим факторима:

- 1) Време када се емисија или оглас приказује, при чему се с посебном пажњом, ценећи навике гледалаца – циљне јавности, разматра доба дана (јутарњи програм, преподневни програм, послеподневни програм, вечерњи програм и ноћни програм) и сезона (пролеће, лето, јесен и зима);
- 2) Програма конкурентских телевизија, нарочито уважавајући податке о времену емитовања истих или сличних програмских садржаја;
- 3) Програма који претходи, као и програмских садржаја након емитовања огласних порука. Као значајна предност посматра се емитовање огласа након програма који имају велику гледаност, чиме се постиже тзв. *lead-in* ефекат;
- 4) Врсте програма у којој се емитује оглас (информативни, документарни, филмски, образовни или забавни);
- 5) Историје истих или сличних програма на каналу на којем се емитује оглас или на другим каналима (питања: да ли програм привлачи велику пажњу јавности, какав је рејтинг у прошлости водитеља или уредника и сл.).

Слика 7. Однос рејтинга, удела у гледаности и броја домаћинстава која гледају телевизију



ПОКАЗАТЕЉИ	ПРОГРАМ А	ПРОГРАМ Б	ПРОГРАМ В
<i>Rating</i>	40	20	20
<i>Share</i>	50	25	25
<i>HUT</i>		80	

Извор: модификовано према Surmanek, J. (1996). *Media Planning – A Practical Guide*

Први програм Радио-телевизије Србије био је у 2020. години, као и у претходних седам година, најгледанији програм у Србији. На ранг листи 50 најгледанијих емисија у 2020. години, 43 су емисије Првог програма РТС-а (Nielsen Audience Measurement, 2021).

4.1.7. Штампани медији: тираж и ремитенда

Одређивање укупног броја читалаца штампаних медија је сложен поступак, а полазни параметар је *тираж (circulation)*, који представља број штампаних и дистрибуираних примерака путем претплате или слободне продаје. Ипак, тираж није довољно поуздан параметар за доношење одлуке приликом избора медија за пласирање огласне поруке о упражњеном радном месту у предузећу.

Број физичких јединица новина или периодичних издања (часописи, магазини) одређује издавач који је мотивисан за исказивање што већег тиража, с обзиром на то да је то основа за формирање понуде за огласни простор у датом издању.

Најзначајнија инсуфицијентност тиража као релевантног показатеља је у томе што нуди само податак о броју штампаних примерака, али не и о броју продатих примерака, односно о броју непродатих и враћених примерака - *ремитенда*.

Како би добили праву слику о читаности штампаних медија, потребно је уважити и то да једне новине или часопис чита више особа, односно да је изложеност огласној поруци већа од броја којим се означава тираж штампаног медија.

Објективнији увид у читаност штампаног медија и изложеност огласним порукама, добија се на два начина:

- 1) множењем тиража штампаног медија са процењеним бројем читалаца за сваки посебан број;
- 2) наручивањем података о укупном аудиторијуму од специјализованих агенција.

Број читалаца сваког појединачног издања штампаног медија добија се као количник укупног аудиторијума и тиража. Међу доминантним факторима који утичу на број читалаца штампаног медија истог издања, као и на изложеност огласним порукама истичу се: врста и формат штампаног медија, број редакцијских текстова и огласа и њихов међусобни однос, квалитет штампе и дистрибуција.

4.2. Квалитативни индикатори медијског планирања

Мада у квалитативним критеријумима медијског планирања, односно показатељима за избор медија за пласирање огласних порука доминира субјективност, они се не могу поједностављено посматрати као помоћни и суптилнији, већ као неизоставни комплементарни фактори. Квалитативни индикатори мере неопипљиве карактеристике, својства и процесе и пружају могућност да се у одабиру медија за огласне поруке иде и даље од очекиваних или унапред утврђених циљева привлачења потенцијалних кандидата. Могуће је препознати холистичку димензију квалитативних индикатора медијског планирања, с обзиром на то да се комплетан процес избора медија посматра као целина из различитих углова.

Табела 21. Пет најбољих критеријума за избор медија према учесталости употребе

	1994 Офлајн (1994 Offline)	2008 Офлајн (2008 Offline)	2008 Онлајн (2008 Online)
1.	Досег (Reach)	Квалитативни фактори (Qualitative factors)	Клик на оглас (Click-throughs)
2.	СРМ за циљано тржиште (CPM to target market)	Укупан трошак медијског рапоред (Total schedule cost)	Преглед огласа (Ad impressions)
3.	Квалитативни фактори (Qualitative factors)	Досег (Reach)	Јединствени посетиоци (Unique visitors)
4.	Укупан трошак медијског рапоред (Total schedule cost)	СРМ за циљано тржиште (CPM to target market)	Преглед стране (Page views)
5.	Фреквенција дистрибуције (Frequency distribution)	Ефективни досег (Effective reach)	Квалитативни фактори (Qualitative factors)

Извор: Cheong et al., 2010: 409

Успех огласне поруке зависи од три кључна фактора: квалитета производа који се оглашава, квалитета огласне поруке и медијског контекста у којем се огласна порука налази (Malthouse et al., 2007: 7). Овакав приступ конституише обавезу предузећа – оглашивача да, осим о досегу и фреквенцији, знатно више пажње посвети ефектима медијског контекста. Квалитативно сагледавање медија из угла читалаца, слушалаца и гледалаца и њихово претходно искуство има снажан утицај на очекивану реакцију на огласну поруку. Истичући квалитет, потенцијални кандидати за поуну радног места дају свој суд о изврсности медија, те се у том случају више говори о перципираном квалитету медија, који не мора по правилу да буде једнак стварном квалитету, већ је у функцији препознавања квалитета.

Студија спроведена у САД 2008. године, која је обухватила 104 директора у агенцијама за оглашавање, показала је да квалитативни фактори доминирају приликом избора офлајн медија, што је значајна промена у односу на резултате студије спроведене 1994. године, где ови фактори нису били препознати као релевантни. Такође, од велике важности је и позиционирање квалитативних фактора на друго место код избора онлајн медија.

Табела 22. Пет најбољих критеријума за избор медија према перцепцији важности

	1994 Офлајн (1994 Offline)	2008 Офлајн (2008 Offline)	2008 Онлајн (2008 Online)
1.	Досег (Reach)	Квалитативни фактори (Qualitative factors)	Трошак по активности (Cost per action)
2.	Ефективни досег (Effective reach)	Укупан трошак медијског рапорета (Total schedule cost)	Квалитативни фактори (Qualitative factors)
3.	Укупан трошак медијског рапорета (Total schedule cost)	Ефективни досег (Effective reach)	Преглед огласа (Ad impressions)
4.	СРМ за циљано тржиште (CPM to target market)	СРМ за циљано тржиште (CPM to target market)	Клик на оглас (Click-throughs)
5.	Фреквенција дистрибуције (Frequency distribution)	Досег (Reach)	Јединствени посетиоци (Unique visitors)

Извор: Cheong et al., 2010: 409

Огласне поруке у радијском и телевизијском програму емитују се у континуитету, по правилу, у блоку и између појединачних емисија, а само изузетно дозвољено је емитовање појединачних огласних порука, под условом да је то неопходно због њене дужине трајања или природе програмског садржаја чије се емитовање прекида.

Законом о оглашавању (2016) предвиђена је могућност једног прекидања емитовања вести, играног и телевизијског филма, осим играних и документарних серија, ради емитовања огласних порука, уколико је трајање емисије дуже од 30 минута. Могућност прекида програма ради емитовања огласних порука није предвиђена приликом преноса верских обреда. За емитовање огласних порука комерцијални емитери у свом радијском и телевизијском програму могу да одреде највише 20% времена у оквиру пуног сата, док је лимит за радијско и телевизијско оглашавање у програмима јавних медијских сервиса (РТС и РТВ), као и емитера цивилног сектора, 10 % времена.

ДЕО Ш

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ:

**ТРАДИЦИОНАЛНИ И ДИГИТАЛНИ МЕДИЈИ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА
РЕГРУТАЦИЈЕЉУДСКИХ РЕСУРСА**

1. Дефинисање процедура и узорак истраживања

Истраживање је спроведено на територији Републике Србије у периоду од маја до јуна 2021. године. Испитаници су особе које су запослене на позицији менаџера у туристичко-угоститељским предузећима у Србији, задужене за људске ресурсе, односно за регрутацију и селекцију кандидата за пријем на упражњена радна места. Пре учешћа у истраживању, испитаници су потписали информисану сагласност и да су упознати са циљевима истраживања. Упитници су дистрибуирани у електронском формату, применом *Google Forms* платформе. Од укупно послатих 312 мејлова, анкету је попунило 133 испитаника (стопа одзива била је 42,63%). За попуњавање упитника било је потребно око 15 минута. Истраживање је спроведено у потпуности анонимно, при чему испитаници нису добили компензацију за учешће у истраживању.

Узорак обухвата 133 испитаника (76,69% женског пола). Старост испитаника је у распону од 22 до 64 године ($AS = 45,51$; $SD = 10,74$). У односу на образовање, највећи број испитаника има завршене основне академске или струковне студије (41,35%), као и мастер студије (30,83%). Детаљне информације о социо-демографским карактеристикама испитаника представљене су у Табели 23. Када је реч о радном стажу фирми у којој испитаник тренутно ради, број година радног стажа је био у опсегу од 1 до 32 године ($AS = 10,17$; $SD = 7,02$). Укупан радни стаж испитаника био је у распону од 1 до 40 година ($AS = 19,67$; $SD = 10,22$).

Табела 23. Структура узорка у односу на пол и старост

ВАРИЈАБЛА	КАТЕГОРИЈА	F	%
Пол	Мушки	31	23,31
	Женски	102	76,69
Образовање	Основна школа	0	0,00
	Средња школа	36	27,07
	Основне академске или струковне студије	55	41,35
	Мастер студије	41	30,83
	Докторске студије	1	0,75

Легенда. F – фреквенција

Карактеристике предузећа²⁷ у којима су испитаници запослени представљене су у Табели 24. Највећи број испитаника ради у микро (57,14%) и малим предузећима (36,84%), при чему су најчешће заступљене категорије предузетник (46,62%) и друштво са ограниченом одговорношћу (45,11%). Седиште предузећа је у највећем броју случајева у региону Војводине (33,08%) или у Београдском региону (27,82%).

Табела 24. Карактеристике предузећа у којима су запослени испитаници

ВАРИЈАБЛА	КАТЕГОРИЈА	F	%
Величина предузећа	Микро	76	57,14
	Мало	49	36,84
	Средње	2	1,50
	Велико	6	4,51
Категорија предузећа	Предузетник	62	46,62
	Друштво са ограниченом одговорношћу	60	45,11
	Акционарско друштво	2	1,50
	Ортачко друштво	1	0,75
	Остало	8	6,02
Седиште предузећа	Београдски регион	37	27,82
	Регион Јужне и Источне Србије	26	19,55
	Регион Војводине	44	33,08
	Регион Шумадије и западне Србије	26	19,55

Легенда. F – фреквенција

1.1. Инструменти истраживања

Мерни инструмент била је анкета која је конструисана за потребе овог истраживања. Анкета обухвата укупно 27 питања и састоји се из три дела. Први део анкете садржи 20 питања са мешовитим форматом одговора отвореног типа и скале процене Ликертовог типа. Прва три питања се односе на присуство самосталне организационе јединице за људске ресурсе или присуство менаџера, као и укљученост ових јединица у управљачке органе предузећа.

Четврто питање третира присуство стратегије предузећа и политике управљања људским ресурсима унутар предузећа, док се пето питање односи на важност интегрисања политика управљања људским ресурсима са политиком предузећа. Шестим питањем се прикупљају одговори на питање које су примарно одговорне организационе јединице за различите функције и активности унутар предузећа.

²⁷ Узорак истраживања чине туристичка предузећа уписана у Регистар туризма Агенције за привредне регистре.

Наредно, седмо питање, односи се на важност планирања појединих аспеката људских ресурса у предузећу. Осмо и девето питање таргетирају релевантност појединих аспеката анализе и описа посла. Важност тачности и детаљног описа посла, као и брендирања послодаваца за привлачење потенцијалних кандидата за посао, обухваћена су питањима 10 и 11. Регрутација појединих циљних група третира се 12. питањем, док се 13. и 14. питање односи на битност различитих критеријума у спровођењу регрутације и промоције запосленог. Питања 15 (за менаџере), 16 (за радна места на техничком/професионалном нивоу) и 17 (за приправнике) односе се на учесталост појединих метода регрутације за упражњена радна места. Питања 18 (за менаџере), 19 (за радна места на техничком/професионалном нивоу) и 20 (за приправнике) односе се на учесталост употребе различитих друштвених мрежа у процесу регрутације за упражњено радно место.

Медији су разврстани у две категорије: традиционални (штампа, радио и телевизија) и интернет медији. Мада постоје различити варијетети оглашавања на интернету, у овом истраживању посматрају се огласи који су објављени на веб²⁸ (web) странама предузећа и на друштвеним мрежама: Фејзбук, Твитер, Линкедин, Јутјуб и Инстаграм. Трећа категорија независне варијабле подразумева да је слободно радно место оглашено на обе врсте медија.

Други део анкете односи се на податке о предузећу и обухвата три питања: величина предузећа, категорија којој припада и статистички регион у Републици Србијиу којем је седиште предузећа. Формат одговора на ова питања је вишеструког избора.

Трећи део анкете односи се на податке о испитанику и обухвата следећа питања: пол, старост, радни стаж и ниво образовања. Формат одговора на питања је мешовит. Анкета је приказана у прилогу 1.

1.2. План припреме и анализе података

Како су сва питања у оквиру анкете била обавезна, сви испитаници су одговорили на сва питања, односно нису постојале недостајуће вредности. С циљем да се одговори на постављене хипотезе, примењени су χ^2 тест за једну варијаблу (*Chi Square test*), Пирсонов χ^2 тест и Спирманов коефицијент корелације.

²⁸ Српска азбука нема слово w, односно глас који ово слово означава, па ће се у раду корисити реч „веб“, што је у складу са Правописом српског језика Матице српске из 2013. године, аутора Митра Пешикана, Мате Пижурце и Јована Јерковића.

Анализе су спроведене у програму SPSS for Windows v24 (IBM corp, 2016). χ^2 тест за једну варијаблу примењује се у ситуацији када се испитује учесталост избора појединих категорија одговора у склопу једног питања. Резултати добијени применом овог теста дају информације о томе колико испитаника је одабрало сваку од понуђених категорија одговора (опажена фреквенција) и колика је очекивана фреквенција одговора (број испитаника подељен са бројем категорија одговора). Разлика између очекиване и опажене фреквенције представља резидуал, који указује на закључак да ли је одређена категорија одговора бирана чешће или ређе од теоријског просека (очекиване фреквенце). Пирсонов χ^2 тест се примењује у ситуацијама када је потребно испитати степен повезаности или асоцијације између две категоријалне варијабле. Применом овог теста доноси се закључак о томе да ли испитаници који бирају чешће категорије одговора на једно питање бирају чешће категорије одговора на неко друго питање. Спирманов коефицијент корелације примењује се у околностима када се испитује повезаност између две варијабле ординалног нивоа мерења (питања са скалом одговора Ликертовог типа). Применом овог теста доноси се закључак о томе да ли постоји статистички значајна повезаност између две варијабле, којег је интензитета (ниског, умереног или високог) и којег је смера (позитивног или негативног).

2. Резултати истраживања

С циљем да се одговори на општу хипотезу (H_1). „Конвергенција медија доприноси унапређењу политике и праксе процеса регрутације људских ресурса у туристичким и угоститељским предузећима“, примењено је неколико χ^2 тестова за једну варијаблу. Резултати су представљени у Табели 25.

Резултати указују на закључак да се оглашавање, посебно у традиционалним и посебно у дигиталним медијима, у највећем броју случајева спроводи увек, за све три позиције: менаџер, технички/професионални ниво и приправник.

Када је реч о конвергенцији медија, односно оглашавању и у традиционалним и у дигиталним медијима истовремено, конвергенција је присутна када се оглашавају послови за упражњена радна места менаџера и за технички/професионални ниво. Међутим, за упражњене позиције на радном месту приправника, конвергенција није присутна ($\chi^2(4) = 7.1, p = .130$).

Закључно посматрано, општа хипотеза H_1 делимично је потврђена.

Табела 25. Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима и конвергенција медија за радно место менаџера, технички/професионални ниво и приправника

			Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	χ^2 тест
Менаџер	Оглашавање у традиционалним медијима	Опажена f.	6	15	34	25	53	$\chi^2(4) = 49.4,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-20.6	-11.6	7.4	-1.6	26.4	
	Оглашавање у дигиталним медијима	Опажена f.	4	2	4	22	101	$\chi^2(4) = 270.1,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-22.6	-24.6	-22.6	-4.6	74.4	
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	Опажена f.	5	3	10	25	90	$\chi^2(4) = 200.1,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-21.6	-23.6	-16.6	-1.6	63.4	
Технички или професионални	Оглашавање у традиционалним медијима	Опажена f.	5	9	26	34	59	$\chi^2(4) = 70.7,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-21.6	-17.6	-0.6	7.4	32.4	
	Оглашавање у дигиталним медијима	Опажена f.	3	4	4	21	101	$\chi^2(4) = 268.6,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-23.6	-22.6	-22.6	-5.6	74.4	
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	Опажена f.	2	6	6	32	87	$\chi^2(4) = 192.9,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-24.6	-20.6	-20.6	5.4	60.4	
Приправник	Оглашавање у традиционалним медијима	Опажена f.	55	29	24	20	5	$\chi^2(4) = 49.9,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	28.4	2.4	-2.6	-6.6	-21.6	
	Оглашавање у дигиталним медијима	Опажена f.	5	1	7	23	97	$\chi^2(4) = 243.4,$ $p < .001$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	-21.6	-25.6	-19.6	-3.6	70.4	
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	Опажена f.	29	17	22	32	33	$\chi^2(4) = 7.1,$ $p = .130$
		Очекивана f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Резидуал	2.4	-9.6	-4.6	5.4	6.4	

Легенда. F – фреквенција

С циљем да се одговори на посебну хипотезу ($H_{1.1}$) „Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљевима регрутације људских ресурса у туристичким и угоститељским предузећима“, примењен је Спирманов коефицијент корелације. Резултати за повезаност између стратегије предузећа са политиком управљања људским ресурсима, различитим врстама медија (традиционални, дигитални и традиционални и дигитални), за три позиције (менаџер, професионални/технички ниво и приправник), приказани су у Табели 26.

За позицију менаџера, постојање стратегије предузећа је позитивно повезано са оглашавањем у традиционалним медијима, док је постојање политике управљања људским ресурсима повезано са засебним оглашавањем у традиционалним и у дигиталним медијима, као и са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима истовремено. Испитаници су својим одговорима потврдили значај позиције менаџера у туристичко-угоститељским предузећима и препознали бројне специфичне карактеристике које се очекују од кандидата, који доприносе остваривању усвојених стратегија и политика управљања људским ресурсима.

Постојање стратегије предузећа за позиције на техничком/професионалном нивоу статистички је позитивно повезано са оглашавањем у традиционалним медијима, док је постојање политике управљања људским ресурсима повезано са оглашавањем и у традиционалним и у дигиталним медијима, али није повезано са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима истовремено.

Када је фокус на упражњеној позицији приправника, постојање политике управљања људским ресурсима повезано је са оглашавањем у дигиталним медијима. Релације између преосталих испитиваних варијабли нису статистички значајне.

Табела 26. Повезаност постојања стратегије предузећа и политике управљања људским ресурсима са оглашавањем у различитим врстама медија, за различите позиције

ПОЗИЦИЈА	ВАРИЈАБЛА	Стратегија предузећа	Политика управљања људским ресурсима
Менаџер	Оглашавање у традиционалним медијима	.221*	.286**
	Оглашавање у дигиталним медијима	.116	.228**
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	.121	.202*
Професионални / технички ниво	Оглашавање у традиционалним медијима	.173*	.230**
	Оглашавање у дигиталним медијима	.087	.196*
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	.053	.155
Приправник	Оглашавање у традиционалним медијима	.000	-.009
	Оглашавање у дигиталним медијима	.109	.211*
	Оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима	-.073	-.050

Повезаност између постојања стратегије предузећа и политике управљања људским ресурсима са оглашавањем на различитим друштвеним мрежама, за различите позиције, представљено је у Табели 27.

Постојање стратегије предузећа је значајно и позитивно повезано са оглашавањем на Фејзбуку у случају упражњене позиције за професионални/технички ниво, као и са оглашавањем на Линкедину за упражњену позицију приправника.

Анализа је показала да је постојање политике управљања људским ресурсима статистички значајно и позитивно повезано са оглашавањем на Фејзбуку, Твитеру, Линкедину и Јутјубу када је реч о упражњеној позицији менаџера, док је значајно и позитивно повезано са оглашавањем на свим дигиталним медијима када је реч о упражњеној позицији на професионалном/техничком нивоу.

Када је реч о упражњеној позицији приправника, постојање политика управљања људским ресурсима статистички значајно је и позитивно повезано са оглашавањем на Твитеру и Линкедину.

Закључак: Мада све корелације нису значајне, посебна хипотеза $H_{1.1}$ „Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљевима регрутације људских ресурса у туристичким и угоститељским предузећима“ је потврђена.

Табела 27. Повезаност између постојања стратегије предузећа и политике управљања људским ресурсима са оглашавањем на различитим облицима друштвених мрежа за различите радне позиције

ПОЗИЦИЈА	ВАРИЈАБЛА	Стратегија предузећа	Политика управљања људским ресурсима
Менаџер	Фејзбук	.170	.222*
	Твитер	.157	.229**
	Линкедин	.105	.205*
	Јутјуб	.166	.179*
	Инстаграм	.128	.141
Професионални или технички ниво	Фејзбук	.174*	.236**
	Твитер	.147	.235**
	Линкедин	.086	.204*
	Јутјуб	.154	.194*
	Инстаграм	.145	.176*
Приправник	Фејзбук	.086	.169
	Твитер	.125	.196*
	Линкедин	.177*	.254**
	Јутјуб	.108	.107
	Инстаграм	.049	.040

* $p < .05$

** $p < .01$

С циљем да се одговори на другу посебну хипотезу ($H_{1.2}$) „Циљне групе значајно утичу на избор медија за оглашавање слободних радних места у туристичким и угоститељским предузећима“, примењен је Спирманов коефицијент корелације. Резултати за повезаност између циљних група које се регрутују и метода регрутације, за три различите позиције (менаџер, професионални/технички ниво и приправник), приказани су у табелама 28, 29 и 30.

Резултати који се односе на упражњену позицију менаџера представљени су у Табели 28. Регрутација особа које су дуго незапослене значајно је и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, директну апликацију, оглашавање у дигиталним медијима и оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима, док је значајно и позитивно повезана са регрутацијом преко Националне службе за запошљавање.

Регрутација особа које су дуго незапослене је статистички значајно и негативно повезано са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Резултати су показали да је регрутација старијих особа статистички значајно и позитивно повезана са методама регрутације које се односе на консултанте за проналажење менаџера, оглашавањем у дигиталним медијима, као и са оглашавањем на Твитеру.

Регрутација особа са инвалидитетом је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на ротацију посла, факултете и високе школе, директну апликацију, оглашавање у дигиталним медијима, оглашавање у традиционалним медијима и оглашавање у дигиталним и традиционалним медијима, док је позитивно повезана са регрутацијом преко Националне службе за запошљавање и консултантима за регрутацију. Регрутација особа са инвалидитетом статистички значајно је и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама. Овакав однос може се довести у корелацију са ограничењима на радном месту која се могу очекивати у радно-интензивној делатности, као и немогућности занемаривања даљег погоршања здравственог стања као последице услова рада.

Регрутација особа женског пола је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на средње школе, док је позитивно повезана са регрутацијом путем трансфера из других предузећа, факултета и високих школа, консултаната за проналажење менаџера, директне апликације и оглашавања преко дигиталних, традиционалних и дигиталних и традиционалних медија. Регрутација особа женског пола је значајно и позитивно повезана са оглашавањем на Твитеру и Линкедину.

Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на директну апликацију, оглашавање у дигиталним и дигиталним и традиционалним медијима и трансфере из других предузећа, док је позитивно повезана са регрутацијом путем приватних агенција за запошљавање, Националне службе за запошљавање и консултаната за регрутацију. Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Регрутација особа са радним искуством је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, факултете и високе школе, директну апликацију и оглашавање у дигиталним, традиционалним и дигиталним и традиционалним медијима, док је позитивно повезана са регрутацијом путем средњих школа, приватних агенција за запошљавање, Националне службе за запошљавање и консултаната за регрутцију. Регрутација особа са радним искуством је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Постоји статистички значајна позитивна корелација између регрутације особа које представљају пријатеље или родбину и метода регрутације које се односе на препоруку запослених, ротацију посла и оглашавање у традиционалним медијима. Регрутација особа које представљају пријатеље или родбину није значајно повезана са оглашавањем на друштвеним мрежама, запошљавањем посредством Националне службе за запошљавање и консултаната за регрутцију. Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Регрутација особа са радним искуством је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, факултете и високе школе, директну апликацију и оглашавање у дигиталним, традиционалним и дигиталним и традиционалним медијима, док је позитивно повезана са регрутацијом путем средњих школа, приватних агенција за запошљавање, Националне службе за запошљавање и консултаната за регрутцију. Регрутација особа са радним искуством је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Постоји статистички значајна позитивна корелација између регрутације особа које представљају пријатеље или родбину и метода регрутације које се односе на препоруку запослених, ротацију посла и оглашавање у традиционалним медијима. Регрутација особа које представљају пријатеље или родбину није значајно повезана са оглашавањем на друштвеним мрежама.

Табела 28. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама – позиција менаџера

	Менаџер	Особе које су дуго незапослене	Старије особе	Особе са инвалидитетом	Жене	Необразовани или они који су напустили школу	Особе са радним искуством	Пријатељи или родбина
Методе регрутације	Трансфери из других предузећа	-.174*	.127	-.082	.309**	-.338**	-.219*	.056
	Ротација посла	-.189*	-.066	-.306**	.166	-.131	-.279**	.176*
	Препорука запослених (пријатељи или рођаци)	.029	.157	-.013	.150	-.017	.101	.209*
	Сајмови запошљавања	.034	.063	-.004	-.030	.115	.107	.083
	Средње школе	.076	-.072	.094	-.229**	.306**	.237**	.070
	Факултети или високе школе	-.009	.025	-.260**	.342**	-.167	-.218*	.164
	Приватне агенције за запошљавање	.148	.092	.142	-.019	.256**	.220*	.119
	Национална служба за запошљавање	.240**	-.023	.203*	-.002	.344**	.208*	.051
	Консултанти за регрутацију	.102	.160	.241**	.096	.284**	.340**	-.011
	Консултанти за проналажење менаџера	-.138	.237**	-.027	.308**	-.077	-.016	.012
	Директна апликација	-.174*	.107	-.336**	.378**	-.330**	-.408**	.043
	Оглашавање у традиционалним медијима	-.125	.052	-.264**	.382**	-.135	-.311**	.225**
	Оглашавање у дигиталним медијима	-.202*	.220*	-.230**	.318**	-.313**	-.448**	.005
	Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	-.238**	.136	-.314**	.313**	-.368**	-.361**	.113
Методе оглашавања на друштвеним мрежама	Фејзбук	-.297**	.108	-.410**	.163	-.357**	-.369**	.075
	Твитер	-.251**	.208*	-.296**	.187*	-.396**	-.327**	.036
	Линкедин	-.383**	.136	-.303**	.203*	-.347**	-.293**	.002
	Јутјуб	-.231**	.094	-.325**	.124	-.309**	-.250**	.040
	Инстаграм	-.191*	.080	-.358**	.063	-.253**	-.227**	.105

* $p < .05$ ** $p < .01$

Резултати који се односе на упражњену позицију за професионални/технички ниво представљени су у Табели 29. Регрутација особа које су дуго незапослене је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, оглашавање у дигиталним медијима и оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима. Регрутација особа које су дуго незапослене је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама, осим са оглашавањем на Инстаграму.

Регрутација старијих особа је статистички значајно и позитивно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, сајмове запошљавања, факултете и високе школе, оглашавањем у дигиталним медијима, као и са оглашавањем на Твитеру.

Регрутација особа са инвалидитетом је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацијом посла, директну апликацију, оглашавање у дигиталним медијима, оглашавањем у традиционалним медијима и оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима, док је позитивно повезано са регрутацијом путем средњих школа. Регрутација особа са инвалидитетом је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Регрутација особа женског пола је статистички значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем трансфера из других предузећа, ротацијом посла, факултета и високих школа, директне апликације и оглашавања преко дигиталних, традиционалних и дигиталних и традиционалних медија. Регрутација особа женског пола је значајно и позитивно повезана са оглашавањем на Фејзбуку и Линкедину.

Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, факултете и високе школе, директну апликацију и оглашавање у дигиталним, традиционалним и дигиталним и традиционалним медијима, док је значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем средњих школа, Националне службе за запошљавање и консултанта за регрутацију. Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Регрутација особа са радним искуством је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на трансфере из других предузећа, ротацију посла, Националну службу за запошљавање, директну апликацију и оглашавање у дигиталним, традиционалним и дигиталним и традиционалним медијима, док је значајно и позитивно повезано са регрутацијом путем сајмова запошљавања, средњих школа и консултаната за регрутацију. Регрутација особа са радним искуством је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним медијима.

Регрутација особа које представљају пријатеље или родбину је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на сајмове запошљавања и средње школе, док је значајно и позитивно повезана са оглашавањем у традиционалним медијима. Регрутација особа које представљају пријатеље или родбину није статистички значајно повезана са оглашавањем на друштвеним медијима.

Табела 29. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама - позиција за технички/професионални ниво

	Технички или професионални ниво	Особе које су дуго незапослене	Старије особе	Особе са инвалидитетом	Жене	Необразовани или они који су напустили школу	Особе са радним искуством	Пријатељи или родбина
Методe регрутације	Трансфери из других предузећа	-.228**	.199*	-.203*	.338**	-.442**	-.279**	.014
	Ротација посла	-.176*	.081	-.355**	.266**	-.245**	-.271**	.093
	Препорука запослених (пријатељи или рођаци)	.030	.137	-.085	.137	-.022	.119	.028
	Сајмови запошљавања	.087	.224**	.094	.143	.007	.176*	-.199*
	Средње школе	.153	.004	.293**	-.124	.198*	.351**	-.159
	Факултети и високе школе	-.015	.236**	-.054	.353**	-.272**	-.134	-.014
	Приватне агенције за запошљавање	-.043	.042	-.105	.028	.043	.111	-.002
	Национална служба за запошљавање	.129	-.037	.140	.050	.260**	.253**	-.140
	Консултанти за регрутацију	-.029	.085	.038	.101	.181*	.212*	-.091
	Директна апликација	-.164	.146	-.336**	.347**	-.334**	-.349**	.060
	Оглашавање у традиционалним медијима	-.163	.004	-.281**	.394**	-.224**	-.331**	.174*
	Оглашавање у дигиталним медијима	-.254**	.172*	-.227**	.383**	-.370**	-.398**	-.018
	Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	-.250**	.090	-.345**	.330**	-.291**	-.423**	.083
Методe оглашавања на друштвеним мрежама	Фејзбук	-.269**	.122	-.367**	.241**	-.373**	-.292**	.084
	Твитер	-.233**	.203*	-.237**	.155	-.422**	-.304**	.016
	Линкедин	-.297**	.134	-.222*	.250**	-.372**	-.316**	-.029
	Јутјуб	-.212*	.111	-.221*	.072	-.363**	-.230**	.048
	Инстаграм	-.169	.137	-.240**	.073	-.286**	-.205*	.097

* $p < .05$

** $p < .01$

Резултати који се односе на упражњену позицију приправника представљени су у Табели 30. Регрутација особа које су дуго незапослене је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на оглашавање у дигиталним медијима, док је значајно и позитивно повезана са оглашавањем путем школа или факултета, Националне службе за запошљавање и оглашавањем у традиционалним медијима. Регрутација особа које су дуго незапослене је значајно и негативно повезана са оглашавањем на Фејзбуку, Твитеру и Линкедину.

Регрутација старијих особа је статистички значајно и позитивно повезана са методама регрутације које се односе на самоиницијативно пријављивање кандидата, оглашавање у дигиталним медијима, као и са оглашавањем на Твитеру.

Регрутација особа са инвалидитетом је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на препоруку запослених и оглашавање у дигиталним медијима, док је значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем школа и факултета, Националне службе за запошљавање, афирмативним регрутовањем за унапред дефинисане циљне групе и оглашавањем у традиционалним медијима. Регрутација особа са инвалидитетом је статистички значајно и негативно повезана са оглашавањем на Фејзбуку и Линкедину.

Регрутација особа женског пола је статистички значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем препоруке запослених, самоиницијативним пријављивањем кандидата и оглашавањем преко дигиталних медија, док је значајно и негативно повезана са регрутацијом путем Националне службе за запошљавање, консултантима за регрутацију и оглашавањем у традиционалним медијима. Регрутација особа женског пола је значајно и позитивно повезана са оглашавањем на Фејзбуку и Линкедну.

Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је статистички значајно и негативно повезана са методама регрутације које се односе на самоиницијативно пријављивање кандидата, док је значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем приватних агенција за запошљавање, Националне службе за запошљавање, консултаната за регрутацију, као и са оглашавањем у традиционалним медијима. Регрутација особа које су необразоване или које су напустиле школу је значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама.

Регрутација особа са радним искуством је значајно и негативно повезана са оглашавањем у дигиталним медијима, док је значајно и позитивно повезана са регрутацијом путем школа и факултета, приватних агенција за запошљавање, Националне службе за запошљавање, консултаната за регрутацију, афирмативног регрутовања за унапред дефинисане циљне групе. Регрутација особа са радним искуством је значајно и негативно повезана са оглашавањем на Фејзбуку, Твитеру и Линкедину. Регрутација особа које представљају пријатеље или родбину није значајно повезана са методама регрутације, као ни са оглашавањем на различитим друштвеним мрежама.

Табела 30. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама - позиција приправника

	Приправник	Особе које су дуго незапослене	Старије особе	Особе са инвалидитетом	Жене	Необразовани или они који су напустили школу	Особе са радним искуством	Пријатељи или родбина
Методe регрутације	Препорука запослених	.006	.019	-.335**	.205*	-.056	-.115	.139
	Самоиницијативно пријављивање кандидата	-.045	.184*	-.104	.359**	-.218*	-.169	-.108
	Школе или факултети	.253**	.109	.313**	.006	.052	.345**	-.076
	Приватне агенције за запошљавање	.075	.008	.157	-.128	.245**	.391**	.007
	Национална служба за запошљавање	.223**	.114	.400**	-.286**	.296**	.281**	-.099
	Консултантi за регрутацију	.038	-.110	.014	-.190*	.323**	.245**	.061
	Афирмативно регрутовање за унапред дефинисане циљне групе	.046	.066	.350**	-.149	.132	.192*	-.081
	Оглашавање у традиционалним медијима	.218*	.045	.301**	-.190*	.289**	.411**	.054
	Оглашавање у дигиталним медијима	-.202*	.201*	-.282**	.251**	-.290**	-.393**	.026
	Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	.051	.050	.151	-.140	.101	.162	-.084
Методe оглашавања на друштвеним мрежама	Фејзбук	-.264**	.098	-.314**	.243**	-.335**	-.255**	.071
	Твитер	-.174*	.241**	-.082	.209*	-.260**	-.209*	.035
	Линкедин	-.272**	.088	-.276**	.257**	-.409**	-.319**	-.008
	Јутјуб	-.099	.035	-.016	.006	-.279**	-.125	-.002
	Инстаграм	-.023	.053	.029	-.060	-.139	-.045	.061

* $p < .05$

** $p < .01$

Закључак: Мада све корелације нису значајне, посебна хипотеза $H_{1.2}$ „Циљне групе значајно утичу на избор медија за оглашавање слободних радних места у туристичким и угоститељским предузећима“ је потврђена.

С циљем да се одговори на трећу посебну хипотезу ($H_{1.3}$) “Избор врсте друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са методама и техникама регрутације у туристичким и угоститељским предузећима“, примењен је Спирманов коефицијент корелације. Резултати су приказани у табелама 31, 32 и 33.

Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију менаџера, представљена је у Табели 31. Трансфери из других предузећа, ротација посла, факултети и високе школе, консултанци за проналажење менаџера, директна апликација и оглашавање у традиционалним, дигиталним и традиционалним и дигиталним медијима су методи који су статистички позитивно и значајно повезани са оглашавањем на свим друштвеним мрежама. Метод регрутације путем средњих школа је значајно и негативно повезан са оглашавањем на Фејзбуку, Твитеру, Линкедину и Јутјубу. Оглашавање путем сајмова за запошљавање је значајно и позитивно повезано са оглашавањем на Јутјубу и Инстаграму, док је оглашавање преко Националне службе за запошљавање значајно и негативно повезано са оглашавањем путем Твитера и Линкедна.

Табела 31. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију менаџера

МЕНАѢРИ	Фејзбук	Твитер	Линкедин	Јутјуб	Инстаграм
Трансфери из других предузећа	.477**	.547**	.607**	.391**	.297**
Ротација посла	.482**	.387**	.333**	.502**	.445**
Препорука запослених (пријатељи или рођаци)	.091	.069	.133	.112	.105
Сајмови за запошљавање	.068	.046	-.036	.198*	.223**
Средње школе	-.308**	-.402**	-.450**	-.208*	-.117
Факултети и високе школе	.516**	.433**	.264**	.544**	.486**
Приватне агенције за запошљавање	.032	-.064	-.018	.077	.071
Национална служба за запошљавање	-.087	-.201*	-.239**	-.026	.020
Консултанти за регрутацију	-.080	-.107	.012	-.033	-.056
Консултанти за проналажење менаџера	.351**	.366**	.501**	.274**	.202*
Директна апликација	.708**	.654**	.546**	.606**	.538**
Оглашавање у традиционалним медијима	.480**	.326**	.365**	.372**	.333**
Оглашавање у дигиталним медијима	.614**	.659**	.651**	.481**	.406**
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	.669**	.636**	.688**	.544**	.476**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију на техничком/професионалном нивоу, представљена је у Табели 32. Трансфери из других предузећа, ротација посла, препорука запослених, факултети и високе школе, директна апликација и оглашавање у традиционалним, дигиталним и традиционалним и дигиталним медијима су методи који су позитивно и значајно повезани са оглашавањем на свим друштвеним мрежама. Метод регрутације путем средњих школа је значајно и негативно повезан са оглашавањем на Фејзбуку, Твитеру, Линкедину и Јутјубу. Оглашавање путем сајмова запошљавања је значајно и позитивно повезано са оглашавањем на Твитеру, Фејзбуку, Јутјубу и Инстаграму, док је оглашавање преко приватних агенција за запошљавање значајно и позитивно повезано са оглашавањем путем Линкедина, Јутјуба и Инстаграма. Оглашавање путем Линкедина је значајно и позитивно повезано са регрутацијом путем консултаната за регрутацију.

Табела 32. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију на техничком/професионалном нивоу

ПРОФЕСИОНАЛНИ/ТЕХНИЧКИ НИВО	Фејзбук	Твитер	Линкедин	Јутјуб	Инстаграм
Трансфери из других предузећа	.646**	.655**	.714**	.502**	.437**
Ротација посла	.546**	.520**	.410**	.484**	.469**
Препорука запослених (пријатељи или рођаци)	.243**	.244**	.227**	.260**	.282**
Сајмови запошљавања	.169	.222*	.279**	.216*	.222*
Средње школе	-.385**	-.352**	-.297**	-.318**	-.266**
Факултети и високе школе	.424**	.500**	.465**	.410**	.355**
Приватне агенције за запошљавање	.145	.115	.177*	.187*	.177*
Национална служба за запошљавање	-.058	-.090	-.063	-.009	.012
Консултанти за регрутацију	.123	.100	.173*	.164	.169
Директна апликација	.645**	.694**	.633**	.579**	.519**
Оглашавање у традиционалним медијима	.423**	.358**	.396**	.283**	.248**
Оглашавање у дигиталним медијима	.662**	.651**	.703**	.518**	.474**
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	.646**	.603**	.659**	.479**	.438**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију приправника, представљена је у Табели 33. Оглашавање на Фејзбуку је значајно и позитивно повезано са методама регрутације путем препоруке запослених, самоиницијативног пријављивања кандидата и оглашавања у дигиталним медијима, док је значајно и негативно повезано са методама регрутације путем Националне службе за запошљавање и оглашавањем у традиционалним медијима. Оглашавање на Твитеру је значајно и позитивно повезано са методама регрутације путем самоиницијативног пријављивања кандидата и оглашавања у дигиталним медијима, док је значајно и негативно повезано са методама регрутације путем консултанта за регрутацију и оглашавањем у традиционалним медијима. Оглашавање путем Линкедина је значајно и позитивно повезано са методама регрутације путем препорука запослених, самоиницијативним пријављивањем кандидата и оглашавањем у дигиталним медијима, док је значајно и негативно повезано са регрутацијом путем Националне службе за запошљавање, консултантима за регрутацију и оглашавањем у традиционалним медијима. Оглашавање на Јутјубу је позитивно повезано са методама регрутације путем самоиницијативног пријављивања кандидата, афирмативним регрутовањем за унапред дефинисане циљне групе, оглашавањем у дигиталним медијима и оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима.

Оглашавање на Инстаграму је значајно и позитивно повезано са методама регрутације путем афирмативног регрутовања за унапред дефинисане циљне групе, оглашавањем у дигиталним медијима и оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима.

Табела 33. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију приправника

ПРИПРАВНИК	Фејзбук	Твитер	Линкедин	Јутјуб	Инстаграм
Препорука запослених	.315**	.055	.224**	.032	-.008
Самоиницијативно пријављивање кандидата	.563**	.452**	.467**	.243**	.078
Школе и факултети	-.018	.030	-.100	.078	.131
Приватне агенције за запошљавање	-.056	-.060	-.128	.101	.167
Национална служба за запошљавање	-.210*	-.098	-.306**	-.017	.009
Консултанти за регрутацију	-.145	-.175*	-.262**	.050	.052
Афирмативно регрутовање за унапред дефинисане циљне групе	-.078	.174*	-.063	.305**	.277**
Оглашавање у традиционалним медијима	-.306**	-.196*	-.376**	-.056	.025
Оглашавање у дигиталним медијима	.576**	.544**	.684**	.299**	.173*
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима	.008	.135	-.054	.185*	.211*

* $p < .05$ ** $p < .01$

Закључак: Мада све корелације нису значајне, посебна хипотеза $H_{1.3}$ „Избор врсте друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са методама и техникама регрутације у туристичким и угоститељским предузећима“ је потврђена.

С циљем да се одговори на четврту посебну хипотезу ($H_{1.4}$) “Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са примарно одговорном функцијом за регрутацију у предузећу“, спроведене су две врсте анализа. Прва, фреквенција анализа, спроведена је с циљем да се утврди која организациона јединица је примарно одговорна за регрутацију у предузећу. Друга врста анализа, односно χ^2 тестови, спроведени су с циљем испитивања повезаности између примарно одговорне организационе јединице и функције/активности за регрутацију и оглашавања слободних радних места.

Резултати фреквенцијске анализе приказани су у Табели 34. На основу резултата долазимо до закључка да је за регрутацију у највећем броју случајева примарно одговорна организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења. Организациона јединица за људске ресурсе примарно је одговорна за обуке и развој, док је менаџмент примарно одговоран за плате и бенефиције. Менаџмент у сарадњи са другим одељењима примарно је одговоран за однос радника и менаџера, док за здравље и безбедност на раду није одговорна ни једна организациона јединица. Испитаници наводе да не знају која је примарно одговорна организациона јединица за повећање и смањење броја радника.

Табела 34. Примарно одговорне организационе јединице за различите функције и активности у управљању људским ресурсима

	Организациона јединица за људске ресурсе		Организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења		Менаџмент		Менаџмент у сарадњи са другим одељењима		Неко други		Не знам	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Плате и бенефиције	5	3.76	2	1.50	96	72.18	18	13.53	5	3.76	2	1.50
Регрутација и селекција	23	17.29	91	68.42	3	2.26	11	8.27	2	1.50	3	2.26
Обуке и развој	86	64.66	25	18.80	9	6.77	4	3.01	7	5.26	4	3.01
Однос радника и менаџера	5	3.76	9	6.77	8	6.02	92	69.17	13	9.77	13	9.77
Здравље и безбедност на раду	7	5.26	3	2.26	1	0.75	4	3.01	73	54.89	42	31.58
Повећање/смањење броја радника	7	5.26	3	2.26	16	12.03	4	3.01	33	24.81	69	51.88

Легенда: F – фреквенција

% - проценат

Повезаност избора врсте медија за оглашавање слободних радних места и функција и активности у управљању људским ресурсима, за традиционалне, дигиталне и традиционалне и дигиталне врсте медија, када је реч о радном месту менаџера, приказана је у табелама 35, 36 и 37.

Функције и активности у управљању људским ресурсима нису значајно повезане са оглашавањем у традиционалним медијима ($\chi^2(20) = 23.9, p = .245$; Табела 35), али су значајно повезане са оглашавањем у дигиталним ($\chi^2(20) = 64.5, p < .001$; Табела 36) и са оглашавањем и у традиционалним и дигиталним медијима ($\chi^2(20) = 34.5, p < .05$; Табела 37). Оглашавање у дигиталним медијима је присутно често или увек уколико организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обавља функције и активности које се односе на регрутацију и селекцију, обуке и развој, однос радника и менаџера и здравље и безбедност на раду. Оглашавање и у дигиталним и у традиционалним медијима је присутно често или увек уколико организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обавља функције и активности које се односе на плате и бенефиције, регрутацију и селекцију, обуке и развој и однос радника и менаџера.

Табела 35. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима - позиција менаџера

		Оглашавање у традиционалним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутација и селекција	N	4	11	23	11	42
		%	4.4%	12.1%	25.3%	12.1%	46.2%
	Обуке и развој	N	0	4	6	7	8
		%	0.0%	16.0%	24.0%	28.0%	32.0%
	Однос радника и менаџера	N	1	0	3	4	1
		%	11.1%	0.0%	33.3%	44.4%	11.1%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	1	1	1
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора

% - проценат

Табела 36. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима - позиција менаџера

		Оглашавање у дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутацијаи селекција	N	2	2	0	9	78
		%	2.2%	2.2%	0.0%	9.9%	85.7%
	Обуке и развој	N	1	0	3	3	18
		%	4.0%	0.0%	12.0%	12.0%	72.0%
	Однос радника и менаџера	N	0	0	0	6	3
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	0	2	1
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1	
	%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

$\chi^2 (20) = 64.5,$
 $p < .001$

Легенда: N – број одговора

% проценат

Табела 37. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и у дигиталним медијима - позиција менаџера

		Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутацијаи селекција	N	3	2	3	17	66
		%	3.3%	2.2%	3.3%	18.7%	72.5%
	Обуке и развој	N	1	0	5	2	17
		%	4.0%	0.0%	20.0%	8.0%	68.0%
	Однос радника и менаџера	N	0	1	0	3	5
		%	0.0%	11.1%	0.0%	33.3%	55.6%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	1	1	1
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1	
	%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

$\chi^2 (20) = 34.5,$
 $p < .05$

Легенда: N – број одговора

% - проценат

Функције и активности у управљању људским ресурсима, када се посматра радна местана професионалном/техничком нивоу, нису значајно повезане са оглашавањем у традиционалним медијима ($\chi^2 (20) = 22.2, p = .333$; Табела 38), али су значајно повезане са оглашавањем у дигиталним ($\chi^2 (20) = 58.1, p < .001$; Табела 39) и са оглашавањем и у традиционалним и дигиталним медијима ($\chi^2 (20) = 47.5, p < .001$; Табела 40). Оглашавање у дигиталним медијима, као и у традиционалним и дигиталним медијима, присутно је често или готово увек уколико организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обавља послове који су у вези са регрутацијом и селекцијом, обуком и развојем, односом радника и менаџера и здравља и безбедности на раду.

Табела 38. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима - позиција за технички/професионални ниво

		Оглашавање у традиционалним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутација и селекција	N	3	8	17	17	46
		%	3.3%	8.8%	18.7%	18.7%	50.5%
	Обуке и развој	N	0	1	5	10	9
		%	0.0%	4.0%	20.0%	40.0%	36.0%
	Однос радника и менаџера	N	1	0	2	4	2
		%	11.1%	0.0%	22.2%	44.4%	22.2%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	1	1	1
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора

% - проценат

Табела 39. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима – позиција за технички/професионални ниво

		Оглашавање у дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутација и селекција	N	2	2	1	9	77
		%	2.2%	2.2%	1.1%	9.9%	84.6%
	Обуке и развој	N	0	2	2	3	18
		%	0.0%	8.0%	8.0%	12.0%	72.0%
	Однос радника и менаџера	N	0	0	0	5	4
		%	0.0%	0.0%	0.0%	55.6%	44.4%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	0	2	1
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора % - проценат

$\chi^2 (20) = 58.1,$
 $p < .001$

Табела 40. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима – позиција за технички/професионални ниво

		Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	0	0	1	1	0
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%
	Регрутација и селекција	N	1	3	3	16	68
		%	1.1%	3.3%	3.3%	17.6%	74.7%
	Обуке и развој	N	0	2	2	7	14
		%	0.0%	8.0%	8.0%	28.0%	56.0%
	Однос радника и менаџера	N	0	1	0	5	3
		%	0.0%	11.1%	0.0%	55.6%	33.3%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	0	2	1
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора % - проценат

$\chi^2 (20) = 47.5,$
 $p < .001$

Функције и активности у управљању људским ресурсима, када се посматрају радна места приправника, нису значајно повезане са оглашавањем у дигиталним и у традиционалним медијима ($\chi^2 (20) = 16.1, p < .709$; Табела 43),

али су значајно повезане са оглашавањем у дигиталним ($\chi^2 (20) = 75.4, p < .001$; Табела 42) и са оглашавањем у традиционалним медијима ($\chi^2 (20) = 40.9, p < .01$; Табела 41).

Оглашавање у традиционалним медијима није присутно или је присутно ретко, када организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обавља функције и активности регрутације и селекције и обуке и развоја. Када су у фокусу дигитални медији, резултати указују на обрнут образац: оглашавање у дигиталним медијима је често или увек присутно када организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обавља функције и активности регрутације и селекције и обуке и развоја.

Табела 41. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима – позиција за приправника

		Оглашавање у традиционалним медијима					χ^2 тест	
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек		
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	1	0	0	1	0	$\chi^2 (20) = 40.9, p < .01$
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	
	Регрутација и селекција	N	45	19	15	11	1	
		%	49.5%	20.9%	16.5%	12.1%	1.1%	
	Обуке и развој	N	6	9	5	3	2	
		%	24.0%	36.0%	20.0%	12.0%	8.0%	
	Однос радника и менаџера	N	2	1	2	4	0	
		%	22.2%	11.1%	22.2%	44.4%	0.0%	
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	2	0	1	
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Легенда: N – број одговора

% - проценат

Табела 42. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима – позиција за приправника.

		Оглашавање у дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	1	0	0	1	0
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	Регрутацијаи селекција	N	2	0	1	11	77
		%	2.2%	0.0%	1.1%	12.1%	84.6%
	Обуке и развој	N	1	1	3	4	16
		%	4.0%	4.0%	12.0%	16.0%	64.0%
	Однос радника и менаџера	N	0	0	1	6	2
		%	0.0%	0.0%	11.1%	66.7%	22.2%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	2	0	1
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора % - проценат

Табела 43. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима – позиција за приправника

		Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					χ^2 тест
		Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек	
Функције које обавља организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења	Плате и бенефиције	N	1	0	0	1	0
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	Регрутацијаи селекција	N	23	12	11	22	23
		%	25.3%	13.2%	12.1%	24.2%	25.3%
	Обуке и развој	N	3	4	7	5	6
		%	12.0%	16.0%	28.0%	20.0%	24.0%
	Однос радника и менаџера	N	1	1	2	3	2
		%	11.1%	11.1%	22.2%	33.3%	22.2%
	Здравље и безбедност на раду	N	0	0	2	0	1
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%
	Повећање/смањење броја радника	N	1	0	0	1	1
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

Легенда: N – број одговора % - проценат

Закључак: Посебна хипотеза $H_{1.4}$ „Избор врсте медија за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са примарно одговорном функцијом за регрутацију у предузећу“ није потврђена.

С циљем да се испита пета хипотеза ($H_{1.5}$) „Избор друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљном групом кандидата за тражено радно место“, примењен је Спирманов коефицијент корелације. Повезаност између различитих циљних група приликом процеса регрутације и различитих друштвених мрежа на којима се постављају огласи за посао, за сваку од три различите позиције (менаџер, професионални/технички ниво и приправник) представљена је у Табели 44.

Када је реч о радном месту менаџера, регрутација особа које су дуго незапослене, особе са инвалидитетом, необразовани или особе које су напустиле школу, као и особа са радним искуством је значајно и негативно повезана са оглашавањем на свим друштвеним мрежама. Оглашавање на Твитеру је значајно и позитивно повезано са регрутацијом жена и старијих особа на позицији менаџера, док је оглашавање на Линкедину, такође, значајно и позитивно повезано са регрутацијом жена на позицији менаџера. Релације између преосталих варијабли нису статистички значајне.

За радно место које захтева технички/професионални ниво, резултати су готово идентични као и у случају радног места менаџера. Једине две разлике се огледају у томе што оглашавање на Инстаграму није повезано са регрутацијом особа које су дуго незапослене, док је регрутација жена позитивно и значајно повезана са оглашавањем на Фејзбуку, али није значајно повезана са оглашавањем на Твитеру.

За радно место приправника, повезаност циљних група за регрутацију и друштвених мрежа на којима се оглашавају упражњене позиције, нешто је другачија. Оглашавање на Фејзбуку и Линкедину је негативно и значајно повезано са регрутацијом особа које су дуго незапослене, особа са инвалидитетом, необразованим или особама које су напустиле школу и особама са радним искуством, док је значајно и позитивно повезано са регрутацијом жена.

Оглашавање на Твитеру је позитивно и значајно повезано са регрутацијом особа које су дуго незапослене, старијих особа, необразованим или особама које су напустиле школу и особама са радним искуством, док је значајно и позитивно повезано са регрутацијом жена. Оглашавање на Јутјубу је позитивно и значајно повезано са регрутацијом жена. Релације између преосталих варијабли нису статистички значајне.

Табела 44. Повезаност између различитих циљних група приликом процеса регрутације и различитих друштвених мрежа на којима се постављају огласи за посао, за сваку од три различите позиције

	Друштвена мрежа	Особе Којесу дуго незапослене	Старије особе	Особе са инвалидитетом	Жене	Необразоване или особе које су напустиле школу	Особе са радним искуством	Пријатељи или родбина
Радно место менаџера	Фејзбук	-.297**	.108	-.410**	.163	-.357**	-.369**	.075
	Твитер	-.251**	.208*	-.296**	.187*	-.396**	-.327**	.036
	Линкедин	-.383**	.136	-.303**	.203*	-.347**	-.293**	.002
	Јутјуб	-.231**	.094	-.325**	.124	-.309**	-.250**	.040
	Инстаграм	-.191*	.080	-.358**	.063	-.253**	-.227**	.105
Радно место на техничком/ професионалном нивоу	Фејзбук	-.269**	.122	-.367**	.241**	-.373**	-.292**	.084
	Твитер	-.233**	.203*	-.237**	.155	-.422**	-.304**	.016
	Линкедин	-.297**	.134	-.222*	.250**	-.372**	-.316**	-.029
	Јутјуб	-.212*	.111	-.221*	.072	-.363**	-.230**	.048
	Инстаграм	-.169	.137	-.240**	.073	-.286**	-.205*	.097
Радно место приправника	Фејзбук	-.264**	.098	-.314**	.243**	-.335**	-.255**	.071
	Твитер	-.174*	.241**	-.082	.209*	-.260**	-.209*	.035
	Линкедин	-.272**	.088	-.276**	.257**	-.409**	-.319**	-.008
	Јутјуб	-.099	.035	-.016	.006	-.279**	-.125	-.002
	Инстаграм	-.023	.053	.029	-.060	-.139	-.045	.061

* $p < .05$

** $p < .01$

Закључак: Мада све корелације нису значајне, посебна хипотеза Н_{1.5} „Избор друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са циљном групом кандидата за тражено радно место“ је потврђена.

3. Дискусија и закључна разматрања

Истраживање је показало потребу убрзаније трансформације функције управљања људским ресурсима, као би се оснажила њена стратегијска улога и значај у туристичко-угоститељским предузећима.

Практична примена стратегијског приступа управљању људским ресурсима требало да тежи имплементацији три базичне итерације: детекцији и привлачењу талената, развоју каријере и њиховом задржавању у предузећу. Без стриктне примене управљања талентима, као стратегије која цени појединце са високим потенцијалима од којих се очекује позитиван утицај на организационе перформансе, није могуће реализовати стратегију управљања људским ресурсима са жељеним исходом.

На основу спроведеног истраживања закључујемо:

1. Слободна радна места у туристичко-угоститељским предузећима која захтевају висок ниво знања, вештина и искуства, као што су менаџерске позиције и кључне позиције на техничком или професионалном нивоу, биће оглашена истовремено у традиционалним и дигиталним медијима. Конвергенција медија обезбеђује да огласна порука брже стигне до сегментираних група потенцијалних кандидата, уз ниже трошкове у поређењу са оглашавањем само у традиционалним медијима или само у дигиталним медијима. Међутим, истраживање је показало да се послодавци у туристичко-угоститељским предузећима не одлучују за оглашавање слободних радних места за оне тражиоце посла који су на тржишту рада у својству приправника. Рањивост категорије приправника на тржишту рада може да буде последица личних, економских или социјалних детерминанти, тако да су они у процесу регрутације у још неповољнијем положају, ценећи остваривање принципа једнаких могућности и доступности права на рад. Стога се сугерише да се у оквиру активних интервенција на тржишту рада, додатно оснажи запошљавање приправника (информисање незапослених приправника, услуге интензивне и индивидуалне помоћи и подршке намењене приправницима), и профилишу мере њиховог запошљавања, које интегришу обуку, подстицаје за запошљавање, субвенције за отварање нових радних места, али и подстицаје за самозапошљавање.

2. Стратегија предузећа је у позитивној корелацији са политиком управљања људским ресурсима и оглашавања у различитим врстама медија (традиционални, дигитални и традиционални и дигитални), али је истовремено диференцирана позицијом у предузећу: менаџер, професионални/технички ниво и приправник.

За позицију менаџера, позитивна повезаност постојања стратегије предузећа са оглашавањем у традиционалним медијима може се тумачити тиме да је реч о поузданом и кредибилном начину преношења огласних порука до великог броја кандидата у одређеном географском, демографском и социо-културном подручју. То што адекватна медијска покривеност, фреквенција огласа и могућност пружања детаљнијих информација потенцијалним кандидатима за посао менаџера изискује веће трошкове у традиционалним медијима, не представља превелику препреку с обзиром на то да су менаџерски послови захтевнији, одговорнији и високо позиционирани у организационој структури свих предузећа.

Када је реч о позицији на техничком/професионалном нивоу, стратегија предузећа статистички је позитивно повезана са оглашавањем у традиционалним медијима, док је политика управљања људским ресурсима повезана са оглашавањем и у традиционалним и у дигиталним медијима, али није истовремено повезана са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима. Изостанак значајнијег истовременог оглашавања упражњених радних места за позиције на техничком/професионалном нивоу може се сагледавати из угла ограниченог буџета одређеног за медијске огласе, али и још увек присутних тешкоћа које су последица великог броја пријављених кандидата који не испуњавају тражене услове.

Када је реч о упражњеној позицији приправника, политика управљања људским ресурсима повезана је са оглашавањем у дигиталним медијима, док код осталих испитиваних варијабли релације нису статистички значајне. Резултати истраживања за категорију приправника потврђују да, за сада, постоји спремност предузећа да упражњена радна места понуде циљној групи која је тек стигла на тржиште рада, са новим знањима, али без претходног радног искуства. Међу одређујућим факторима за оглашавање упражњених радних места у дигиталним медијима су знатно већа брзина оглашавања, нижи трошкови и фокус на Y и Z генерације, које су за све животне и пословне активности усмерене према дигиталним медијима.

Предност оглашавања у дигитаним медијима огледа се кроз могућност коришћења друштвених мрежа за различите позиције, где је истраживањем потврђена статистички позитивна веза оглашавања упражњених радних места са позицијом менаџера на Фејзбуку, Твитеру, Линкедину и Јутјубу, а уочљива је и позитивна повезаност са оглашавањем на свим дигиталним медијима када посматрамо упражњене позиције на професионалном/техничком нивоу. Коначно, истичу се Линкедин и Твитер, као битне друштвене мреже за оглашавање упражњених радних места за приправнике, што се могло и очекивати с обзиром на то да су најбројнији корисници Линкедина генерација од 25 до 34 године, као и да је укупан број корисника Твитера у Србији премашио 300.000.

3. Постоји позитивна корелација између потреба за попуњавањем упражњених радних места у туристичким и угоститељским предузећима и избора медија за оглашавање. Појединачне разлике могуће је сагледавати из перспективе три различите циљне групе: менаџери, професионални/технички ниво особља и приправници. Резултати истраживања показују да за позицију менаџера постоји позитивна повезаност са регрутацијом посредством Националне службе за запошљавање, која огласе за упражњена радна места дистрибуира на подручју Србије, са дневном ажурношћу. Такође, уочава се да је регрутација старијих особа значајно и позитивно повезана са методама регрутације за проналажење менаџера и оглашавањем у дигиталним медијима, што се доводи у вези са високим очекивањима од оних који конкуришу на менаџерске позиције.

Истраживање је показало да је регрутација жена за позицију менаџера у позитивној корелацији са трансферима из других предузећа, као и са факултета и високих школа, а преферира се оглашавање у дигиталним медијима. Од друштвених мрежа у процесу регрутације жена за менаџерске позиције најзаступљеније су Линкедин и Твитер.

Резултати истраживања потврђују да за регрутацију особа са радним искуством постоје рационални разлози за коришћење приватних агенција за запошљавање и за ангажовање у средњим школама, што може да указује на већи број особа које имају активан однос према тражењу посла или које се у континуитету образују доквалификацијом или преквалификацијом.

Сличност резултата истраживања за менаџерске и позиције на техничком/професионалном нивоу потврђује да је реч о одговорним пословима који захтевају испуњење бројних услова у погледу поседовања знања, вештина и способности.

Проблеми који су видљиви приликом регрутације особа које су дуго незапослене за позиције на професионалном/техничком нивоу могу се објаснити убрзаним застаривањем стеченог знања и мањком радног искуства, што представља факторе који одвраћају послодавце од њиховог радног ангажовања. Осим тога, значајан број дуго незапослених налази се у тзв. сивој зони рада и, осим коришћења пасивних мера подршке коју пружа Национална служба за запошљавање, нису заинтересовани за формализацију свог рада.

Регрутација старијих особа све више добија на значају, нарочито када је реч о трансферима из других предузећа, а разлоге налазимо у њиховој обучености и искуству, односно у томе да је за нове послодавце регрутација старијих особа јефтинија и ефикаснија. Реално је очекивати да ће се тренд регрутације старијих особа наставити све док се године живота и трајање радног века буду продужавали. Уосталом, све док се старија популација, рачунајући и оне који су пензионисани, буде суочавала са изазовима економске неизвесности и социјалне неједнакости узроковне разликама између зарада и пензија, постојаће и мотиви за повратак на тржиште рада и активно трагање за послом.

4. Избор врсте друштвених мрежа за оглашавање слободних радних места значајно је повезан са методама и техникама регрутације у туристичким и угоститељским предузећима, с циљем оптимализације расположивих ресурса.

Трансфери из других предузећа, ротација посла, факултети и високе школе, консултанци за проналажење менаџера, директна апликација и оглашавање у традиционалним, дигиталним и традиционалним и дигиталним медијима су методи који су за позицију менаџера статистички позитивно и значајно повезани са оглашавањем на свим друштвеним мрежама. У „рату за таленте“ скраћивање процеса регрутације и селекције има важну улогу, те су одлуке послодавца о оглашавању у штампи, радију, телевизији и дигиталним медијима, рачунајући и друштвене мреже, показатељ препознавања компаративних предности метода и техника регрутације и расположивих медија са прихватљивим ценовним оквиром за оглашавање.

Значајно и позитивно повезивање регрутације жена са оглашавањем на Фејзбуку и Линкедину може да има повољне компаративне импликације за послодавце с обзиром да је избор за оглашавање на Фејзбуку - друштвеној мрежи са највише корисника, коју у Србији користи више од четири милиона људи (46,7% укупне популације), односно Линкедину - друштвеној мрежи која је пословно профилисана и која је у Србији премашила број од 900 хиљада корисника (10,4% укупне популације).

5. У највећем броју случајева за процес регрутације примарно је одговорна организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења.

Испитаници су препознали организациону јединицу за људске ресурсе као примарно одговорну за обуку и развој, док је менаџмент примарно одговоран за плате и бенефиције.

Менаџмент у сарадњи са другим одељењима примарно је одговоран за однос радника и менаџера.

Резултати су указали и на то да за здравље и безбедност на раду у туристичко-гоститељским предузећиманије одговорна ни једна организациона јединица, што може да генерише бројне проблеме. Наиме, послодавац је дужан да обезбеди запосленом рад на радном месту и у радној околини где се спроводе све мере безбедности и здравља на раду, тако да је радни процес прилагођен телесним и психичким могућностима запосленог. Важно је нагласити да послодавац има обавезу да гарантује да је обезбедио све мере заштите пре и за време одвијања радног процеса, као и приликом имплементације новина у процесу рада²⁹.

Испитаници су се изјаснили да не знају која је примарно одговорна организациона јединица за повећање и смањење броја радника.

Функције и активности у управљању људским ресурсима нису значајно повезане са оглашавањем у традиционалним медијима, али су значајно повезане са оглашавањем у дигиталним саоглашавањем и у традиционалним и дигиталним медијима.

Оглашавање и у дигиталним и у традиционалним медијима је присутно често или увек уколико организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења обављају функције и активности које се односе на плате и бенефиције, регрутацију и селекцију, обуке и развој и однос радника и менаџера.

²⁹ Закон о безбедности и здрављу на раду (Службени гласник РС 101/2005, 91/2015, 113/2017 – др. закон)

6. Оглашавање упражњених радних места на друштвеним мрежама значајно је повезано са циљном групом кандидата. Послодавци туристичко-угоститељских предузећа у Србији своје поверење за оглашавање слободних менаџерских позиција поклањају традиционалним и дигиталним медијима, али не и друштвеним мрежама. Овакви резултати истраживања могу да се тумаче изостанком пуне контроле над властитим процесом регрутације кандидата за менаџерске позиције, с обзиром на то да је кориснички генерисаним садржајима могуће угрозити кредибилитет целокупног процеса. Осим тога, постоји реална претња откривања личних података кандидата, односно конфронтације са законским прописима којима се регулиште заштита података о личности³⁰. Свако оглашавање на друштвеним мрежама оставља дигитални траг, што суштински омогућава прикупљање и чување података, те се може говорити о ресурсу нове економије са значајном комерцијалном функцијом.

Оглашавање упражњених радних места за приправнике на Фејсбуку и Линкедину није значајно повезано са циљном групом која је дуго незапослена, затим са особама са инвалидитетом, необразованим или особама које су напустиле школу. Ипак, уочена је позитивна корелација са регрутацијом жена приправника.

³⁰Закон о заштити података о личности. *Службени гласник РС*, 87/2018

ЛИТЕРАТУРА

1. Abduli, S. (2013). *The Role and Recruitment and Training in SMEs' Performance Growth in the Republic of Macedonia. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 133-146.
2. Aboul-Ela, G.M.B.E.D. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*. 9(1), 40-51. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/181>
3. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
4. Avery Mark Abernethy. (1989). The Accuracy of Diary Measures of Car Radio Audiences: An Initial Assessment, *Journal of Advertising*, 18(3), 33-39. <https://doi.org/10.1080/00913367.1989.10673159>
5. Adams, R. (2003). *International Migration, Remittances, and the Brain Drain: A Study of 24 Labour-Exporting Countries*. Policy Research Working Paper; No. 3069. World Bank, Washington.
6. Aksu, A. (2008). Employee turnover: calculation of turnover rates and costs. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
7. Amin Mohamed, A., Orife, J. N. and Wibowo, K. (2002). The legality of key word search as a personnel selection tool, *Employee Relations*, 24 (5), 516-522. <https://doi.org/10.1108/01425450210443285>
8. Andevski M., Arsenijević J. (2014). Konvergencija u kontekstu Web 2.0 – pedagogija navigacije, 12. *Međunarodna naučno-stručna konferencija Doba znanja*, Sremski Karlovci.
9. Avilés G. J. A., et al. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3, 285–303. <https://doi.org/10.1080/17512780902798638>
10. Allen, D. G., Otondo, R. F., & Matho, R. V. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>

11. Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
12. Alexander, E., Mader, F., Mader, D. (2016). College Students Use Social Networking Sites for Sharing with Friends, But Guess Who Else is Looking? *Atlantic Marketing Journal*, 5(2), 69-77.
13. Angeleski, M., Zdraveski, D., & Andonovski, M. (2013). Identifying the importance and use of web 2.0 tools and networks in tourism sector: case study of the Republic Macedonia. In: *International Scientific Conference on Service Sector*, 3-5.10.2013, Ohrid, Macedonia (25-41). <https://doi.org/10.20544/HORIZONS.A.23.2.18.P02>
14. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd Ed., Kogan Page Business, London.
15. Armstrong, M. (2009). „*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*“, 11th Ed., Kogan Page Business, London.
16. Asocijacija medija. (2018). *Prava mera medija*. Beograd.
17. Ateljević, J., Martin, F. (2011). The use of location specific advertisements on Facebook: can they help entrepreneurs solve problems associated with banner advertisements. *Ninth International Conference „Challenges of Europe“*. Split: Faculty of Economics, May 26-28 2011: 17-32.
18. Auxier, B., & Anderson, M. (2021). *Social Media Use in 2021*. Pew Research Center.
19. Acikgoz, Y., & Bergman, S. (2016). Social Media and Employee Recruitment: Chasing the Run Away Bandwagon. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (eds.) *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*, 175-195. London: Springer.
20. Acquisti, A., & Gross, R. (2006). Imagined Communities: Awareness, Information Sharing, and Privacy on the Facebook. Springer Berlin, Heidelberg, 36-58.
http://dx.doi.org/10.1007/11957454_3
21. Babin, J. B., & Harris, E. G., (2012). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Data Status.
22. Бакић, О. (2002). *Маркетинг менаџмент туристичке дестинације*. Београд: Економски факултет.
23. Bal, F. (1997). *Моћ медија – мандарин и трговац*. Beograd: Clio.

24. Banerjee, P., Gupta, R. (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1- 32. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762>
25. Bansak, C., Simpson, N.,& Zavodny, M. (2015). *The Economics of Immigration*. Oxford: Routledge. (1st ed.) <https://doi.org/10.4324/9781315797250>
26. Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243351>
27. Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.
28. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
29. Baum, M., & Kabst, R. (2010). Websites in the Recruitment Context: A Conceptual Model. *Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management (e-HRM)*, 128-144. May 20-21, 2010, Bamberg, Germany.
30. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Golden marketing.
31. Backhaus, K.B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
32. Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(4/5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
33. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
34. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
35. Becker, W.J., Connolly, T., Slaughter, J. E. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Pers. Psychol.* 63:223–241. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01167.x>
36. Bechmann Petersen, A. (2006). Internet and Cross Media productions: Case Studies in Two major Danish Media Organizations. *Australian Journal of Emerging Technologies and Society*, 4(2)

37. Beardwell, J. and Wright, M. (2003). Recruitment and Selection. In: Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T., *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, London: Pearson.
38. Beine, M., Docquier, F. & Schiff, M. (2008). Brain Drain and its Determinants: A Mayor Issuer for Small States. *World Bank Conference on Small States, Growth Challenges and Development Solutions*.
39. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
40. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
41. Bešker I. (2004). *Istraživačko novinarstvo*, PressData, Zagreb
42. Bewsell, G. R. (2009). Online trust mechanisms: a domain study of online auctions. *Australasian Journal of Information Systems*, 15(2), 149-167.
43. Бјелица, А., Капор-Стануловић, Н. (2006). Репродуктивна функција и млади – потенцијал, вредновање и фактори ограничења. У: *Зборник Матице српске за друштвене науке*, 121. Нови Сад.
44. Blek S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd.
45. Black, S., Johnson, A., Takach, S., & Stone, D. (2012). Factors affecting applicants' reaction to the collection of data in social network website. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 11742. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.11742abstract>
46. Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd, Ekonomskifakultet.
47. Богићевић Б. (2003). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Економски факултет.
48. Бодин М. (2016). *Људски и друштвени ресурси - хуманолошки менаџмент приступ*. Београд: Иновациони центар Факултета безбедности : Академска мисао :Центар за друштвена истраживања.
49. Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (Ninth edition). Routledge Taylor & Francis Group.
50. Bošković, B. (2013). Žene i obrazovanje: evropska perspektiva Crne Gore (328-336). *Obrazovanje i razvoj*. Beograd: Institut društvenih nauka.

51. Bošković, V. (2020). Menadžment ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
52. Bračković, M. (26.09.2021). *Politika*, 11.
53. Brandão, C., Silva, R., & Vieira dos Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles, *Journal of Business Research*, 94, 273-279.
54. Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd ed.), London: Palgrave Macmillan.
55. Brdar, I., Živković, R., Gajić, J., Stanković, J. & Kilibarda, N. (2018). Smart turizam – mogućnost primene interneta stvari u savremenom turističkom poslovanju. SINTEZA 2018 - International scientific conference on information technology and data related research. Beograd. <https://doi.org/10.15308/Sinteza-2018-116-122>
56. Brdar, I. & Gajić, J. (2019). IT and Tourism Business – Do Serbian Companies in Tourism Follow Contemporary Trend? *Industrija*, 47(1), 7-22. <https://doi.org/10.5937/industrija47/19956>
57. Breughel, A. J., (2013). Employee Recruitment. *The Annual Review of Psychology* 64, 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
58. Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management* (Edition: 4), London: Chartered Institute of Personnel and Development - Kogan Page.
59. Brown, V. and Vaughn, D., 2011. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 219-225.
60. Brooks, M.E., Highhouse, S., Russell, S., & Mohr, D. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88, 904–914.
61. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
62. Budaković, A., Peštek, A. (2018) *Upravljanje ljudskim resursima u kontekstu internog marketinga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
63. Burton, S., & Soboleva, A. (2011). Interactive or Reactive? Marketing with Twitter. *Journal of Consumer Marketing*, 28(7), 491 – 499. <https://doi.org/10.1108/07363761111181473>
64. Васиљевић Благојевић, М., Маринковић, С., Перчић, К., Лучић, В. (2016). Транзиција и проблем одлива мозга из перспективе студената приватног универзитета. *Настава и васпитање*, 65(1), 197-210.

65. Vasić, Ž. M., Yordanova, M., Bjelobaba, G. (2015). "Headhunting" kao metod regrutacije. *Infoteh-Jahorina*, 14, 441-445.
66. Vesić, D. (2006). *Menadžment ljudskih resursa – Savremeno upravljanje ljudskim kapitalom*. Beograd.
67. Virijević Jovanović, S., Jošanov Vrgović, I. (2017). Uloga zaposlenih imenađžmenta ljudskih resursa u procesu stvaranja vrednosti brenda. *Škola biznisa 1*, 41-50. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-14336>
68. Vitić – Četković, A., Cvetkov – Čikošev, T. (2009). Savremeni modeli visokog obrazovanja kao specifičan faktor uspeha u turizmu i hotelijerstvu. U: Zbornik naučnog skupa, 2 – Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji (113-115). Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
69. Влада Републике Србије. (2018). Стратегија подстицања рађања. *Службени гласник РС*, бр. 25/18.
70. Влада Републике Србије. (2018а).Стратегија развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020-2025. година. *Службени гласник РС*, бр. 30/18.
71. Влада Републике Србије. (2021). Стратегија запошљавања у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године. *Службени гласник РС*, бр. 18/21.
72. Vlastelica, T. (2007). *Medijska kampanja, publicitet i oglašavanje*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
73. Voicu, M. C. (2014). Using online questionnaires in the employee recruitment activity, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124: 34-42. 12thInternational Symposium in Management (SIM 2013), Timisoara, Romania. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.457>
74. Врачар, Д. (2005). *Стратегије тржишног комуницирања*. Београд: Економски факултет.
75. Вукоњански И., Шартије Т., Констанс П., Хефер Х., Боројевић Т., Радосављевић К., Барбер Џ., Теријен О., Рамбо Т. (2012). *Приручник за управљање људским ресурсима*. Београд: Канцеларија Савета Европе.
76. Galanaki, E. (2002). The Decision to Recruit Online: Descriptive Study'. *The Career Development International*, 7(4), 243-251. <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>

77. Galičić, V., Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
78. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
79. Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B.A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
80. Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
81. Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717x149097339662>
82. Gligorijević, M., Janičić, R. (2011). Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu. *Ekonomске teme*, XLIX (2), 281-296.
83. Грујић, М. (2003). Менаџмент у туризму. Нови Сад: Факултет за услужни бизнис.
84. Grund, C. (2006). Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76(5), 451–427. <https://doi.org/10.1007/s11573-006-0022-z>
85. Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
86. Gueutal, D., Stone, L., & Salas, E. (2005). *The brave new world of e-HR: Human Resources in the digital age*. Pfeiffer, San Francisco.
87. Gustafsson, S. (2001). Optimal age at motherhood. Theoretical and empirical considerations on postponement of maternity in Europe. *Journal of Population Economics*, 14(2), 225-247.
88. Dabirian, A., Berthon, P. & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>

89. Davidson, M.C.G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four and five star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
<https://doi.org/10.1108/95961190980000614>
90. Дајић, М. (2021). Употреба интернета у предузећима у Републици Србији за време пандемије COVID-19. *STED Journal*, 3(1), 39-46.
<https://doi.org/10.7251/STED2101039D>
91. Dao, N.T., Dávila, J., & Greulich, A. (2021). The education gender gap and the demographic transition in developing countries. *Journal of Population Economics* 34, 431-474.<https://doi.org/10.1007/s00148-020-00787-1>
92. Darrag, M., Mohamed A., & Abdel A. H. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. 3(2), 99-116.
93. Dash S. S. (2021). Behavioural Economics: A New Driver of Strategic HRM. *NHRD Network Journal*, 14(2):206-215. <https://doi.org/10.1177/2631454120977240>
94. Daft, L. R. (1988). *Management (first edition)*. Chicago, New York: The Dryden Press.
95. Demeterffy Lančić, R. (2010). Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije*, 157-169. Zagreb.
96. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
97. De Goede, M.E., Van Vianen, A.E., & Klehe, U.C. (2011). Attracting applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and Website design. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 51-61.<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00534.x>
98. DeCenzo, D., & Robbins, S. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. (10th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
99. Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723–734.
100. Domazet, A., Domljan, V., Peštek, A, Hadžić, F. (2020). *Održivost emigracija iz Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung BiH.
101. Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2006). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (4th ed.). London: Thomson.

102. Достанић, М. (2018). Специфичности управљања људским ресурсима у процесу превенције криминала, *Анали пословне економије*, Бања Лука, 19, 48-58.
103. Drašković, B., & Kleut, J. (2012). Televizijska publika u digitalnoj eri – istraživačke perspektive. *Kultura*, 135: 217-232. <https://doi.org/10.5937/kultura1235217D>
104. Duval, E., Loungani, P. (2019). *Designing Labor Market Institutions in Emerging Market and Developing Economies: Evidence and Policy Options*, International Monetary Fund.
105. Dubey, P., Sharma, S.K., & Surenthiran, N. (2013). Human Resource Development: A Literature Review. *Golden Research Thoughts*, 3(6).
106. Duncan, T. (2002). *Principles of advertising & IMC* (2nd Ed.). Boston: McGraw-Hill.
107. Dhamija, P. (2012). E-recruitment: A roadmap towards e-human resource management, *Researchers World : International Refereed Social Sciences Journal*3(2).
108. Đorđević A., Kostić Stanković M, Cvijović J. (2014). Upporedna analiza oglašavanja putem tradicionalnih i društvenih medija, *Novi ekonomist*, 15, Bijeljina.
109. Đorđević Boljanović, J. (2010). Menadžment ljudskih resursa – pojam, značaj i definisanje. U: *Menadžment* (Branislav Mašić, redaktor). Beograd: Univerzitet Singidunum.
110. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
111. Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Đokić, F. (2017). Razvoj zaposlenih: uloga IT u 360° povratnim informacijama. International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research. <https://doi.org/10.15308/Sinteza-2017-447-451>
112. Đorđević Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
113. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L, Dobrijević, G. (2020). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
114. Edgar, F., & Geare, A. (2007). Legislating for Best Practice HRM: The New Zealand Approach. *Public Personnel Management*, 36(3), 183-196. <https://doi.org/10.1177/009102600703600301>

115. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
116. Emanuela, T.A. (2018). The Impact of Social media on Recruitmet. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 18(2).
117. Epstein, M., Harniss, M., Robbins, V., Wheeler, L., Cyrulik, S., Kriz, M., & Nelson, R. (2003). Strength-based approaches to assessment in schools. *Handbook of School Mental Health: Advancing Practice and Research*.
118. European Union. (2010). *Project Europe 2030 – Challenges and Opportunities*. Luxembourg <https://doi.org/10.2860/9573>
119. Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.80/02650487.2002.11104914>
120. Živković, R., Gajić, J., & Brdar, I., (April 25-26, 2014). The impact of social media on tourism. In: *Book of proceedings SINTEZA 2014: Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 758-761. Belgrade: Singidunum University. <https://doi.org/10.15308/SINTEZA-2014-758-761>
121. Živković, R., Njeguš, A., Gajić, J. Brdar, I. & Mijajlović, I., (September 25, 2015). Upravljanje online zajednicama u hotelijerstvu. In: *Book of proceedings SINTEZA 2015: Tourism destination competitiveness*, 133-139. Belgrade: Singidunum University. <https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-133-139>
122. Закон о раду. *Службени гласник РС*, 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – одлука УС, 113/2017 и 95/2018 – аутентично тумачење).
123. Закон о безбедности и здрављу на раду. *Службени гласник РС*, 101/2005, 91/2015, 113/2017-др. закон).
124. Закон о запошљавању странаца. *Службени гласник РС*, 128/2014, 113/2017, 50/2018, 31/2019.
125. Закон о заштити података о личности. *Службени гласник РС*, 87/2018.
126. Закон о странцима. *Службени гласник РС*, 24/2018, 31/2019.
127. Закон о оглашавању. *Службени гласник РС*, 6/2016, 52/2019 – др. закон
128. Zarrella, D. (2010). *The social media marketing book*. O'Reilly Media, Inc.
129. Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives* 10: 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>

130. Zjalić, Lj. (2009). Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva. *Međunarodni problemi*, Vol. LXI, 1-2, 92-111.
131. Zupan, N. & Kaše, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 882-906.
<https://doi.org/10.1080/09585190500120525>
132. Zhao, D. (2019). The Rise of Mobile Devices in Job Search: Challenges and Opportunities for Employers. *Glassdoor: economic research*.
133. IBM Corp. Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.
134. Ivanković, B. (2018). Human Resources Management, 6th International Conference Proceedins "Application of new Technologies in Management and Economy", 537-548. Belgrade: Faculty of Information Technology and Engineering.
135. International Organization for Migration. (2002). *World Migration Report: Managing Migration Challenges and Responses for People on the Move*. Geneva: IOM.
136. International Organization for Migration (2019). *World Migration Report 2020*. Geneva: IOM.
137. Isaković, Z. (1991). *Uvod u propagandu*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
138. Ispos Strategic Marketing. (2015). *Jačanje medijske slobode: analiza medijskog tržišta u Srbiji*. Beograd.
139. Jansson, A. (2013). Mediatization and Social Space: Reconstructing Mediatization for the Transmedia Age. *Communication Theory*, 23 (2).
<https://doi.org/10.1111/comt.12015>
140. Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 1-56.
<https://doi.org/10.1080/19416529.2014.872335>
141. Jenkins, H. (2001). Convergence? I diverge. *Technology review*, 93.
142. Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York, London: New York University Press.
143. Jenner, S. & Taylor, S. (2009): *Employer branding-fad or the future of HR?* London.

144. Jiang, Z. C. & Gong, X. (2019). The Research on Humanresource Development of Tencent—The HR Three Pillar Model. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, 462-474. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.73030>
145. Јовановић Божинов, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т. (2008). *Основи управљања људским ресурсима*. Београд: Мегатренд универзитет.
146. Jovičić, D. (2011). Tradicionalno i savremeno tržišno komuniciranje. *Škola biznisa*, 2: 66-75.
147. Jones, C., Behling, S. (2010). Uncharted waters: Using social networks in hiring decisions. *Issues in Information Systems* 11(1), 589-595. https://doi.org/10.48009/1_iis_2010_589-595
148. Johnson, M., Egelman, S., & Bellovin, S. (2012). Facebook and privacy: it's complicated. SOUPS ,12: *Proceedings of the Eighth Symposium on Usable Privacy and Security*, 1-15. <https://doi.org/10.1145/2335356.2335369>
149. Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*. 7(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>
150. Junejo, I., Khawaja, A., & Gul, K. (2019). Does E-recruitment Matter for Service Sector? An Empirical Study of Hyderabad. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(3), 22-32. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.03.003>
151. Kavran, D. (1991). *Nauka o upravljanju: organizacija, kadrovi, rukovođenje*. Београд: Naučna knjiga
152. Kalamar, D. (2016). Convergence of media and transformation of audience. *Informatol*, 49, 190-202. Maribor.
153. Kamran, A., Dawood, J. & Hilal, S. B. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process, *Proceedings of the 9th International Conference on Management Science and Engineering Management*, Advances in Intelligent Systems and Computing 362, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114
154. Kaplan, M. A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
155. Karaman-Aksentijević, N., Vujić, V. (2010). *Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

156. Karthikeyan, C. (2019). *Human Resource Management*. IJMRA Publications, Jagadhri – India.
157. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
158. Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78-82.
159. Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and internationalperspective. In. *The Oxford handbook of human Resource Management* (Ed. Voxall, P., Purcell, J. & Wright, P.). New York.
160. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio
161. Kim, S., & O'Connor, J. G. (2009). Assessing Electronic RecruitmentImplementation in State Governments: Issues and Challenges', *Public Personnel Management*, 38(1), 47-66.
162. Kimmel, R. (2021). More than memes: Embracing social media for 21st century supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 54, 289-293.
<https://doi.org/10.3233/JVR-211139>
163. King, K., Reid, L., & Morrison, M. (1997). Large-Agency Media Specialists' Opinions on Newspaper Advertising for National Accounts. *Journal of Advertising*, 26(2), 1-17.
164. Kleut, J. (2012). Interaktivnost i multimedijalnost – u potrazi za značenjem i kontinuitetom. *Kultura*, 135, 161-174. <https://doi.org/10.5937/kultura1235161K>
165. Kovač Cerović, Levkov, Lj. (2002). *Kvalitetno obrazovanje za sve – put karazvijenom društvu*. Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije.
166. Kovačević, B. (2012). Uticaj nivoa obrazovanja na zadovoljstvo humanog kapitala u turističko-hotelijskom poslovanju. *Škola biznisa*, 2, 49-59.
167. Koković, D. (2007). *Društvo i medijski izazovi – Uvod u sociologiju masovnih komunikacija*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
168. Kostenko, W., Harris, M., & Zhao, X. (2012). Occupational transition and country-of-origin effects in the early stage occupational assimilation of immigrants: some evidence from Australia, *Applied Economics*, 44, 4019-4035.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2011.587774>
169. KostićStanković, M. (2011). *Integrirane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

170. Kostić Stanković, M., Todović, D. (2015). Integrisanje korporativnih komunikacija u razvoju poslovnog komuniciranja, *Zbornik radova, X Skup privrednika i naučnika SPIN*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
171. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th edition)*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
172. Kotler, P. (2000). *Marketing Management(10th edition)*. The Millennium Edition. Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
173. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga (4th edition)*. Zagreb: Mate.
174. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing(12th edition)*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
175. Kotler, P., Keller, K. L. (2011). *Marketing Management(12th edition)*. Beograd: Data status.
176. Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a861: 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
177. Krings, F., Gioaba, I., Kaufmann, M., Sczesny, S., Zebrowitz, L. (2021). Older and Younger Job Seekers, Impression Management on LinkedIn. *Journal of Personnel Psychology*, 20(2), 61-74. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000269>
178. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment* 2(2), 64-66. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.
179. Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Univerzitet Megatrend.
180. Kulić, R. (2002). Formalno, neformalno i informalno učenje i obrazovanje. *Andragoške studije*, 9(1-2), 11-24. Beograd.
181. Kulić, Ž., Milošević, G, Ristić, S. (2005). *Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima*. Beograd: Viša železnička škola.
182. Кулић Р., Ђурић И. (2014). Квалитет људских ресурса и конкурентна способност националне економије. *Андрогошке студије*, 1, 31-48.
183. Kumari, N. (2012). A Study of Recruitment and Selection proces: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2(1).
184. Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. <https://doi.org/10.1177/193896551036871>

185. Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment: Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2): 327-345.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0218>
186. Ланговић Милићевић, А. (2014). *Стратегијски менаџмент и Интеркултуралност*. Врњачка Бања: Факултет за хотелијерство и туризам.
187. Lam, H. (2016). Social media dilemmas in the employment context. *Employee Relations*, 38(3), 420-437. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0072>
188. Landers, R. N. & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: An overview. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*, 3-14. London: Springer.
189. Laškarin-Ažić, M. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
190. Li, J., Chu, C.W.L., Lam, K.C.K., Liao, S. (2011), Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management, *Human Resource Management*, 50 (2), 247–270.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20416>
191. Lievens, F. & Harris, M. M. (2003). Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 131–165. <https://doi.org/10.1002/0470013346.ch4>
192. Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection (123-150). In A. Wilkinson, T. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781529714852.n9>
193. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10); 64-66.
194. Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: strategic and operational approaches*. London: Spon Press.
195. Лукић, Ј., Бркљач, М., Перчић, К. (2019). Брендирање послодаваца у функцији привлачења и задржавања талената који припадају генерацији миленијалаца. *Маркетинг*, 50(2): 83-93. <https://doi.org/10.5937/markt1902083L>

196. Lynch, J., De Chernatony L. (2004) The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5): 403-419.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185>
197. Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24. <https://doi.org/10.1108/14754391111172788>
198. Makienko, I. (2012). Effective frequency estimates in local media planning practice. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 20: 57-65.
<https://doi.org/10.1057/jt.2012.1>
199. Maksimović, V. (2014). Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima – poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group,, u Srbiji. *Ekonomski signali*, 9(2), 63-84. Peć - Laposavić: Visoka ekonomska škola strukovnih studija.
200. Maksić, T. (2020). *Mediji i nove politike upravljanja internetom – ekonomska održivost medija u digitalnom dobu*. Beograd: Balkan Investigative Reporting Network Serbia.
201. Malthouse, E. C., Calder, B. J., & Tamhane, A. (2007). The effects of media context experiences on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 36(3), 7-18.
<https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367360301>
202. Marshall, R. (2013). *Marketing in a Digital World*. Big RAM Publishing LLC, Spring_eld, USA.
203. Marchington, M. and Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development: Human Resource Management at Work*. Chartered Institute of Personnel and Development, (2ndEd.).
204. Marinković, D. (2014). *Demografske determinante populacione politike Republike Srpske*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Prirodno-matematički fakultet.
205. Marinković, I. (2018). Demografska analiza razlike u smrtnosti muškog i ženskog stanovništva. *Demografija* 15, 1-17.
206. Marinković, V. (2009). *Ljudski resursi pred izazovima globalizacije*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
207. Marinković, V. (2010). *Upravljanje ljudskim resursima*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
208. Martin-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Gardey, G. S. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 15(5), 633-659.
<https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

209. Martinoli, A. (2011). Lifestyle i personalni mediji kao rezultat konvergencije tradicionalnih i novih medija – primer B92. FM. Зборник радова: *Verodostojnost medija, dometi medijske tranzicije*, 117-132, Beograd: Fakultet političkih nauka - Čigoja štampa.
210. Martinoli A. (2011). Konvergencija i digitalizacija medija – nove uloge publike i medija. *Medijski dijalozi*, 9. Podgorica.
211. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
212. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
213. Mathis, L.R. & Jackson H. J. (2011). *Human Resource Management*, 13th Ed., South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
214. Maurer, S.D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insightsfor managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305- 314.
215. Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
216. Maher, K., & Silverman, R.E. (2002). Online job sites yield few jobs, users complain. *The Wall Street Journal*, January 2, A1, A13.
217. Mašić, B. (2009). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
218. Mayrhofer, W. & Brewster, C. (2005). European Human Resource Management: Researching Developments over Time, *Management Revue*, 16(1), 36-62.
219. Meloun, J., & Sussman, S. (2008). Human resource management's role in ethics within the hospitality industry. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
220. Milić, Z. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
221. Милићевић, С., Петровић, Ј. (2018). *Људски ресурси у функцији конкурентности Европске уније као туристичке дестинације*. Блаце: БизИнфо 9 (2), 53-63. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1802053M>
222. Miloski-Trpinac, O. 2002). Prvi rezultati kontrole obuhvata popisa 2002. u Srbiji. *Statistička revija*, LI (1-4), 71-81.
223. Mihailović, D., Kovačević, I. (2008). Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera. *Psihologija*, 41(2), 237-249.

224. Mitrović, M. (2020). Sloboda izražavanja i zaštita podataka o ličnosti na internetu: Perspektiva internet korisnika u Srbiji. *CM: Communication and Media XV*(47) 5–34. <https://doi.org/10.5937/cm15-28316>
225. Mihalcea, A.D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*,5(2), 289-306. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07>
226. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
227. Monday, R. W. & Noe, R. M. (1993). *Human Resource Management*. New York: Allyn and Bacon.
228. Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human Resources Management* (8thEd.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
229. Muduli, A., Verma, S. & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150. <https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021>
230. Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
231. McKee, D., (1997): The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?. *Human Resource Management*, 36(1), 151-156. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<151::AID-HRM24>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<151::AID-HRM24>3.0.CO;2-D)
232. McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. New York: McGraw-Hill.
233. McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653-1677. <https://doi.org/10.1037/a0039244>
234. Nagendra, A. (2014). Paradigm shift in HR practices on employee life cycle due to influence of social media. *Procedia Economics and Finance*, 11 , 197–207. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00188-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00188-9)
235. Nikitović, V. (2019). *U susret regionalnoj depopulaciji u Srbiji*. Beograd: Institut društvenih nauka.
236. Nikolić, J. (2020). Digitalni tragovi u eri novih medija. *CM : Communication and Media*,XV(48), 137-162.<https://doi.org/10.5937/cm15-240996>

237. Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier Ltd.
238. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: Mate
239. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., & Wright, P.M. (2006). *Human resource management: gaining a competitive advantage (5th ed.)* McGraw-Hill Irwin.
240. Noe, A. R. (2010). *Employee Training and Development (5th ed.)*. McGraw-Hill Irwin.
241. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., & Wright, P.M. (2016). *Human resource Management (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
242. Norris P. (2000). *A virtuous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies*, New York: Cambridge University Press.
243. Oblinger, D., & Oblinger, J., (2005). Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. In: D. G. Oblinger, J. L. Oblinger (Eds.), *Educating the Net Generation*. Boulder, Co: Educause.
244. Огњанов, Г. (2009). *Интегрисане маркетиншке комуникације*. Београд: Економски факултет.
245. Ognjanović, J. (2020). Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Hotel and Tourism Management*, 8(2), 65-78.
<https://doi.org/10.5937/menhottur20020650>
246. Огњеновић, К., Кузманов, Л., Павловић, Д. (2020). Ех-ante анализа Стратегије запошљавања Републике Србије за период 2021-2026. Београд: Институт економских наука.
247. OEBS Misija u Srbiji (2019). *Vodič kroz Zakon o zaštiti podataka o ličnosti GDPR tumačenje novog pravnog okvira*. Beograd.
248. Olson, L. E., & Thjørmøe, H. M. (2012). The Relative Performance of TV Sponsorship versus Television Spot Advertising. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1726-1742. <https://doi.org/10.1108/03090561211260068>
249. Osranek, R., & Zink, K. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources – Towards an Integrative Measurement Framework. In: (Ed. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.) *Sustainability and Human Resource Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>

250. Otto, I. C. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific*, 14(13), 199-214. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>
251. Otto, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214. <https://10.19044/esj.2018.v14n13p199>
252. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
253. Павловић, М., Алексић, М., Шиљег, Д. (2008). *Оглашавање у медијима*. Београд: Мегатренд универзитет.
254. Павловић, Н. (2016). *Пословна култура и етика*. Врњачка Бања: Факултет за хотелијерство и туризам.
255. Павловић, Н., Крстић, Ј. (2016). *Предузетништво и менаџмент*. Врњачка Бања: Факултет за хотелијерство и туризам.
256. Palmer, J. W. (2002). Web Site Usability, Design, and Performance Metrics. *Information Systems Research*, 13(2), 151-167.
257. Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of on-line recruitment methods in the UK, *Human Resources Management Journal*, 18(3), 257-274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
258. Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors Influencing the Adoption of Online Recruitment. *Personnel Review*. 38(6), 655-673. <https://doi.org/10.1108/00483480910992265>
259. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence, *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
260. Penev, G., Predojević-Despić, J. (2012). Prostorni aspekti emigracije iz Srbije. Tri “vruće” emigracione zone. *Stranovništvo* 2, 35-64. <https://doi.org/10.2298/STNV1202035P>
261. People 1st. (2016). *State of the Nation Report 2016: Skills and workforce profile – Hospitality and tourism*. London: People 1st.
262. Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-8.

263. Perlmutter, H. V. (2003). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation (Chapter). In: Buckley, P. (Ed.). *International Business* (1st Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315199689>
264. Perić, S. (2015). Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji. *Ekonomija*, 8(2), 31-46.
265. Петковић М. (2008) *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*. Београд: Економски факултет.
266. Pin, R.J., Laorden, M., & Sáenz-Diez, I. (2001). Internet Recruiting Power: Opportunities and Effectiveness, IESE Research Papers D/439. Barcelona – Spain.
267. Plessis, A. J. & Frederick, H. (2012). Effectiveness of e-recruiting: empirical evidence from the Rosebank business cluster in Auckland, New Zealand. *Science Journal of Business Management*, Article ID sjbm-126, 2-19. <https://doi.org/10.7237/sjsa/126>
268. Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
269. Popov, D. (2014). Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories. *Megatrend revija*, 11(1), 241-258.
270. Pržulj, Ž., Janković, M., Vemić Đurković, J. (2014). *Put do najbolje odluke*. Pale: Dis-Compny.
271. Predojević-Despić, J. & Penev, G. (2016). Population of Serbia abroad by destination countries: Regional approach. *Bulletin of the Serbian Geographical Society*, 96(2), 83-106. <https://doi.org/10.2298/GSGD1602082P>
272. Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: talent of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 175-188. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>
273. Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
274. Purusottama, A. & Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
275. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

276. Radović, N. (2010). *Društvene mreže u veb-novinarstvu*, Beograd: Udruženje novinara Srbije.
277. Radojković, M., & Miletić, M. (2008). *Komuniciranje, mediji i društvo*. Beograd: Učiteljski fakultet.
278. Radojković, M. (2017). Digitalni mediji u Srbiji - Koristi i opasnosti. *Politeia*, 7(13), 15-27. <https://doi.org/10.5937/pol1713015R>
279. Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.934903>
280. Ramonet I. (2001). *La tyrannie de la communication* (The Tyranny of Communication), Gallimard, Paris.
281. Rao, R. D., & Argote, L. (2006). Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. *European Management Review*, 3, 77-85. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500057>
282. Републички завод за статистику. (1991). *Статистички годишњак СР Србије за 1990. годину*. Београд.
283. Републички завод за статистику. (2014). *Становништво – Упоредни преглед броја становника 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002. и 2011*. Београд.
284. Републички завод за статистику. (2019). *Миграције становништва*. Београд.
285. Републички завод за статистику. (2020). *Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији*. Београд.
286. Републички завод за статистику. (2020а). *Регистрована запосленост, годишњи просек 2019*. Београд.
287. Републички завод за статистику. (2020б). *Статистички годишњак Републике Србије*. Београд.
288. Републички завод за статистику. (2020в). *Жене и мушкарци у Републици Србији*. Београд.
289. Републички завод за статистику. (2021). *Анкета о радној снази у Републици Србији 2020*. Београд.
290. Републички завод за статистику. (2021а). *Анкета о радној снази у Републици Србији 2021- II квартал*. Београд.

291. Recruitment, Consulting and Staffing Association Australia & New Zealand. (2013). *Recruitment and Human Resources Services Operating Environment*: RCSA.
292. Riley, M. (2004). Labor Mobility and Market Structure in Tourism, 135- 145. In *A Companion to Tourism* (Ed. Lew, A., Hall, C.M., & Williams, A.M.). Blackwell Publishing Ltd.
293. Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection* (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
294. Roberson, Q. M, Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-340.
295. Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2013). Social Media in Employee -Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.
<https://doi.org/10.1177/0149206313503018>
296. Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42, 269–298. <https://doi.org/10.1177/0149206313503018>
297. Rofcanin, Y., Imer, H. P., & Zingoni, M. (2014). Global trends in international human resource management. In *International human Resource Management* (Eds. Özbilgin, M., Groutsis, D., & Harvey, W.). New York: Cambridge University Press.
298. Rowley, K., Bunker, E., & Cole, D. (2002). Designing the right blend combining online and onsite training for optimal results. *Performance Improvement*, 41(4), 26-36. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140410406>
299. Rowley, C., & Jackson, K. (2010). *Human Resource Management: The Key Concepts*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203841815>
300. Rowley, C., & Warner, M. (2007). Introduction: globalizing international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 703-716. <https://doi.org/10.1080/09585190701246566>
301. Rust, R., Stewart, G., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees a customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62–80.
<https://doi.org/10.1108/09564239610149966>

302. Rutović Ž.(2009). Kriza štampe, *Matica crnogorska*, 10(40), 49-66, Podgorica.
303. Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In: A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.). *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, Ltd.
304. Saxena, P., & Jain, M. R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at WorkPlace. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114-118.
305. Салаи, С., Кончар, Ј. (2007). *Директни маркетинг*. Суботица: Економски факултет.
306. Svetlik, I., Barišić, A. F., Kohont, A., Petković, M., Mirić-Aleksić, A., Svalić, A., Vaupot, Z., Poor, J. (2010). Human Resources in the Countries of the Former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5).
307. Searle, R., (2003). *Selection & recruitment: a critical text*, New York: Palgrave Macmillan.
308. Searle, R. (2009). Recruitment and selection, 151- 168. In: *A Companion to Tourism* (Ed. Lew, A., Hall, C.M., & Williams, A.M.). Blackwell Publishing Ltd.
309. Senić, R., Senić, V. (2016). *Marketing menadžment u turizmu*. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
310. Silajdžić, L., Dudić, A. (2020). Mladi i ovisnost o informaciono-komunikacijskim tehnologijama: internet, društvene mreže i mobilni telefoni. *CM: Communication and media*, XV(47), 57-84. <https://doi.org/10.5837/cm15-26423>
311. Simpson, N. (2017). Demographic and economic determinants of migration. *IZA World of Labor*, 1-11. <https://doi.org/10.15185/izawol.373>
312. Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18 (2), 141-156.
313. Славић, А., Бјекић, Р., Бербер, Н. (2017). Улога интернета и друштвених мрежа у процесу регрутације и селекције, *Зборник радова XXII интернационални научни скуп "Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту"*, Суботица.
314. Slavković, M., Stojadinović, M. (2012). *Nova znanja, veštine i kompetencije*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
315. Smeaton, D. & Parry, J. (2018). *Becoming an age-friendly employer: Evidence report*. London: Center for Ageing Better.

316. Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
317. Спасовски, М., Шантић Д. (2016). Миграције становништва као детерминанта развика и размештаја становништва у последњих пола века. *Гласник Етнографског института САНУ*, 64(3), 453-467.
<https://doi.org/10.2298/GEI151019006S>
318. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
319. Стамболић, А. (2014). *Оглашавање у старој српској штампи*. Нови Сад: Мало историјско друштво: ИК „Прометеј“.
320. Stanišić Vještica, O., Videnović, S. (2014). Етички проблеми у вредновању перформанси запослених. *Zbornik radova: Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa – savremeni trendovi*, 1-7. Београд: Висока школа модерног бизниса.
321. Stankić, R., Kršmanović, B. (2007). *Elektronsko poslovanje*. Бијелјина: Факултет спољне трговине.
322. Станковић, М., Стевић, И., Томић Пилиповић, Д. (2012). *Успостављање функције управљања људским ресурсима у локалној самоуправи*. Београд: Програм подршке општинама ИРА 2007 „Добра управа, планирање и пружање услуга“ : Досије студио.
323. Stankov, U., Jovanović, T., Dragičević, V. (2014). Facebook travel related usage patterns of tourism students. *Zbornik radova Sinteza 2014., Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*.
<https://doi.org/10.15308/SINTEZA-2014-743-749>
324. Starčević, D., Štavljanin, V. (2013). *Multimediji*. Београд: Факултет организационих наука.
325. Starčević D. (2006). *Digitalna ekonomija*. Београд: Факултет организационих наука.
326. Stefanović, V., Vojnović, B., Urošević, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - Savremene strategije i kontroverze*. Београд: Институт за економику пољопривреде.
327. Стефановић, В., Глигоријевић, Ж. (2010). *Економика туризма*. Ниш: Свен.
328. Stodd, J.T. (1995). *The History and Evaluation of Human Resource Management*. Blackwell Publishers.
329. Stojadinović, Z., Marinković, D. (2015). *Upravljanje ljudskim resursima u građevinarstvu*. Београд: Академска мисао.

330. Stojilković Gnjatović, J., Devedžić, M. (2020). Kohortno „talasanje“ kompenzacionih i krnjih generacija kroz pokazatelje oštine i dubine starenja stanovništva u Srbiji. *Demografija*, 17, 9-28.
<https://doi.org/10.5937/demografija2017009S>
331. Stokes, R. (2018). *E-marketing: The essential guide to marketing in a digital world (6th Edition)*. Cape Town: The Red & Yellow Creative School of Business.
332. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*, Beograd: Želnid.
333. Stone D. L., Lukaszewski, K.M., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Strategies to Attract Online Applicants. *The Professional Practice Series*, 22.
334. Stone D. L., Lukaszewski K. M., Stone-Romero E. F., Johnson T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23, 50-70.
335. Shih, C. (2011). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Boston: Prentice Hall.
336. Shimp, T. A. (2003). *Advertising and promotion: supplemental aspects of integrated marketing communications (6th Ed.)*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
337. Shimp, T., & Andrews, C. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications (8th Ed.)*. Mason, Ohio: South-Western.
338. Shields, B. & Levashina, J. (2016). Comparing the SocialMedia in the United States and BRIC Nations, and the Challenges Faced in International Selection. In: R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Socialmedia in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*, 157-174. London: Springer.
339. Shirley, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Group.
340. Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel Selection: A Theoretical Approach*. Thousands Oaks, CA: Sage.
341. Schmidt, J. A., Chapman, D. S., & Jones, D.A. (2015). Does emphasizing different types of person–environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 267-282. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9353-x>
342. Schultz, D. P. (1986). Investment in Human Capital, *American economic Review*.
343. Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of WorldBusiness*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

344. Tasente, T. (2020). Facebook's role in online reputation management. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 62-68. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.269>
345. Tomić, B. (2012). *Uvod u medije*. Beograd: Čigoja štampa.
346. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data Status.
347. Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143–189. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
348. Trivedi, J. (2018). Recruitment: A Comparative Study of Modern v/s Traditional Methods. *Excel India Publishers*, 1-15.
349. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7thEd.). Prentice Hall.
350. Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
351. Tyson, W. (2010). *Pitch Perfect: Communication with Traditional and Social Media for Scholars, Researchers and Academic Leaders*, Stylus Publishing LLC, USA.
352. Čamilović, D. (2020). Kako lokalne turističke organizacije u Srbiji koriste Fejzbuk. *Turističko poslovanje*, 25-26, 27-37. <https://doi.org/10.5937/turpos0-28679>
353. Ulrich, D. (1999). *Strategisches Human Resource Management*. München: Carl Hanser Verlag
354. Farashah, A. D., Thomas J., Blomquist T. (2019). Exploring the value of project management certification in selection and recruiting, *International Journal of Project Management*, 37, 14-26.
355. Farinas, L., & Rodriguez, D. (2021). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Research Journal of Management and Business Economics*, 10(1). <https://doi.org/10.53384/eumbe.2021102321658714>
356. Fidler R. (2004). *Mediamorphosis - razumevanje novih medija*. Beograd: Clio.
357. Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
358. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2008). *Osnosi s javnošću*. Beograd: autorovoizdanje.

359. Fryer, M. (2009). HRM An ethical perspective. In: *Human Resource Management – A critical approach* (Ed. Collings, D., & Wood, G.). Routledge, New York.
360. Ha, L. (1996). Advertising Clutter in Consumer Magazines: Dimensions and Effects. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 76-84.
361. Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2020). *World Values Survey: Round Seven*. Madrid, Spain & Vienna, Austria: D Systems Institute & WWSA Secretariat. <https://doi.org/10.14281/18241.13>
362. Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
363. Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organizational Development*, New York: Addison–Wesley Publishing Co. <https://doi.org/10.1002/tie.5060210213>
364. Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*, 24(3): 382 -394. <https://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5>
365. Heery, E. & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press.
366. Holm, A. (2010). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management (e-HRM), 20-21 May 2010, Bamberg, Germany.
367. Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, P. J. (Eds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 255-276. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
368. Huffcutt, A., Conway, J., Roth, P., & Stone, N. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.897>
369. Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076-1085. <https://doi.org/10.2307/1556336>

370. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
371. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
372. Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828-840. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.82>
373. Cavico, F., & Mujtaba, B. (2008). Ethical principles and practices in human resources management. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
374. Caers, R. & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4): 437–448.
<https://doi.org/10.1177/0894439310386567>
375. Campbell, R., Martin, C. R., & Fabos, B. (2012). *Media and Culture: An introduction to Mass Communication* (8th ed.). Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
376. Car V. (2007). Konvergirani javni medijski servis, *Politička misao* 44(2), 113-127. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
377. Castles, S., Haas, H., & Miller, M. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, (Fifth Edition), Basingstoke - New York: Palgrave-Macmillan and Guilford.
378. Cascio, F.W. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hills, New York.
379. Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2008). Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 133-165.
380. Carrington, W. & Detragiache, E. (1999). How Extensive is the Brain Drain? *Finance and Development*, 36 (2), 46-49. Washington: International Monetary Fund.

381. Carpignano, N., Papapicco, C., Mininni, G. (2019). “#Melomerito”: a Netnographic Study on Communication in Digital Recruiting. *International Journal of Communication and Media Science (SSRG – IJCMS)*, 6(1), 8-16.
<https://doi.org/10.14445/2349641X/IJCMS-V6I1P102>
382. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
383. CIPD. (2012). Flexible working provision and uptake: survey report. London: CIPD.
384. Clark, E. A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34, 189-217.<https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>
385. Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>
386. Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928- 944.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
387. Chapman, D.S., & Webster, J. (2006). Toward an Integrated Model of Applicant Reactions and Job Choice. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057. <https://doi.org/10.1080/09585190600696572>
388. Chapman, D.S., & Gödöllei, A.F. (2017). E-Recruiting: Using Technology to Attract Job Applicants. In Hertel, G., Stone, D.L., Johnson, R.D. and Passmore, J. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. John Wiley & Sons Ltd., 213-256.<https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch11>
389. Chandler, G. N., & G. M. McEvoy. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/104225870002500105>
390. Chandy, R. K., Tellis, G. J., MacInnis, D. J., & Thaivanich, P. (2001). What to Say When: Advertising Appeals in Evolving markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 399-414. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.399.18908>
391. Cheong, Y., De Gregorio, F., & Kim, K. (2010). The power of reach and frequency in the age of digital advertising: Offline and online media demand different metrics. *Journal of Advertising Research*, 50(4), 403-415.
<https://doi.org/10.2501/S0021849910091555>

392. Choden, C., Zangmo, G., Dem, K. (2021). Universalism in Human Resource Management. *Academia Letters*, July 2021, 1-7. <https://doi.org/10.20935/AL1580>
393. Cober, R.T., Brown, D.J., Blumental, A.J., Doverspike, D., & Levy, P. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29, 479-494. <https://doi.org/10.1177/009102600002900406>
394. Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B., & Keeping, L.M. (2003). Organizational Web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158-169. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00239>
395. Cober, R. T., Brown, D. J., & Levy, P. E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites, *Human Resource Management*, 43(2/3), 201–218. <https://doi.org/10.1002/hrm.20015>
396. Cook, M. (2004). *Personnel selection. Adding Value Through People*, Chichester, West Sussex, England; Hoboken, NJ: J. Wiley.
397. Cooper, D., Robertson, I.T., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and Selection: A Framework for Success*, Cengage Learning EMEA (Australia) (1st edition).
398. Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
399. Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673646>
400. Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262. <https://doi.org/10.1180/09696470710739417>
401. Cranet. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji – 2014/2015*. Subotica: Ekonomski fakultet.
402. Crnčević, Z., Ateljević, J. (2011). Factors Contributing to the Mobility of Intellectual Capital Example from Bosnia and Herzegovina. First REDETE Conference “*Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*”. Banja Luka: Faculty of Economics. Oktober 27-29: 158-183.
403. Čačić, K. (2014). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

404. Čerović S. (2012). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
405. Čerović S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
406. Čerović, S., Knežević, M. (2018). *Menadžment u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
407. Čerović S. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
408. Čerović, S. (2020a). *Human Resource Management in Hospitality Industry*. Belgrade: Singidunum University.
409. Čerović, S. (2020b). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
410. Džefkins, F. (2003). *Oglašavanje*. Beograd: Clio.
411. Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić Sotirović, J. (2015). Značaj obrazovanja ljudskih resursa u hotelijerstvu. *Konkurentnost turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum. <https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-273-276>
412. Šehić Dž., Rahimović Z. (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
413. Šormaz, G. (2020). Značaj neformalnog obrazovanja za privredu Srbije. *Trendovi u poslovanju*, 16(2), 39-48.
414. Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
415. Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J.B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364. <https://doi.org/10.1037/a0014964>
416. Wach, K.(2014). International Strategies of Businesses: Some Evidence from Internationalised Polish Firms (chapter 3). In: Gubik, A.S.&Wach, K.(eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, 41-56.
417. Weggeman, M. (1997). Knowledge management; design and management of knowledge intensive organizations. The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 178-192.

418. Wijayanti, F. (2018). Younger vs. older workers in ASEAN countries: substitutes or complements? *R-economy*, 4(4), 151-157.
<https://doi.org/10.15826/recon.2018.4.4.020>
419. Wild, J., Wild, K., Han, J. (2003). *International Business and Access Code Card*, 2nd Edition. New Jersey: Pearson Education.
420. Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
421. Weiming, T. (2000). Multiple Modernities: A Preliminary Inquiry into the Implications of East Asian Modernity. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (257-266). New York, USA: Basic Books.
422. Weerasinghe, T., Liyanage, B., & Lakmali, M. (2021). Are Human Resource Management Professionals Generalists or Specialists – A critique. *Academia Letters*, March 2021. <https://doi.org/10.20935/AL549>
423. Williams B. (2008). "What *South Park* Character Are You?": Popular Culture, Literacy and Online Performances of Identity. *Computers and Composition*, 25, 24-39. <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2007.09.005>
424. Wolter, R. P. (2007). Personalbeschaffung im Zeichen des War for Talent. E-Recruiting. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 9, 538-540.
425. Wright, P. M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
426. Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
<https://doi.org/10.1177/002224297303700205>
427. Yannakoudakis, E., & Yannakoudakis, H. (2021). ARISTON Psychometrics: Universal Values for Human Resources Management. *Academia Letters*, April 2021: 1-9.
428. Yin, J. G. S. & Othman, M. H. B. (2015). Strategic Human Resource Planning. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1-4.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

1. Агенција за привредне регистре. (2020). Регистровани медији. Доступно на: <https://www.apr.gov.rs/инфографике.4318.html?infoId=50> (12.12.2020).
2. Агенција за привредне регистре. (2021). Регистровани медији. Доступно на: <https://www.apr.gov.rs/инфографике.4318.html?infoId=92> (12.09.2021).
3. Australian Bureau of Statistics. (2011). *Trends in Migration: Australia 2010–11*. Available at: <https://www.border.gov.au/ReportsandPublications/Documents/statistics/trends-in-migration-2010-11.pdf> (11.05.2021).
4. Australian Government, Department of Home Affairs. (2020). Migration Program Report 2019-20. Available at: <https://www.homeaffairs.gov.au/research-and-stats/files/report-migration-program-2019-20.pdf> (12.05.2021).
5. Grant, G. (2011). How to Advertise on Twitter: Promoted Tweets, Promoted Trends and Promoted Accounts. Carlsbad, CA: Search Engine Optimization (SEO), Inc. Available at: <http://www.seoinc.com/seo-blog/how-to-advertise-on-twitter> (14.04.2021).
6. GyrusAim LMS. (2016). The Difference between Training and Development. Available at: <https://www.gyrus.com/the-difference-between-training-and-development> (02.11.2021).
7. DeRosa, A. (January 19, 2021). Where to Search for Jobs: Finding Your next Opportunity. The Wall Street Journal. Available at: <https://www.wsj.com/articles/where-to-search-for-jobs-finding-your-next-opportunity-11605109352> (31.01.2021).
8. Digitalna Srbija. (2021). Upotreba Instagrama za marketing na društvenim mrežama. Dostupno na: <https://digitalnasrbija.org/upotreba-instagrama-za-marketing-na-drustvenim-mrezama/> (11.11.2021).
9. Direct Media. (2019). Media Trends 2019. Доступно на: https://directmedia.biz/wp-content/uploads/pdf/Media_Trends_2019.pdf (30.03.2021).
10. Eurostat. (2020). Culture statistics - use of ICT for cultural purposes. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_use_of_ICT_for_cultural_purposes (15.11.2020).
11. Eurostat. (2021). Duration of working life – annual data. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_DWL_A/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b0d8ebe7-bbce-458e-938c-9a5ec3c44bfb (25.04.2021).

12. Eurostat. (2021a). Duration of working life – Serbia. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_DWL_A/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b0d8ebe7-bbce-458e-938c-9a5ec3c44bfb(26.04.2021).
13. Eurostat. (2021b). European Pillar of Social Right. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/european-pillar-of-social-rights>(27.09.2021).
14. European Commission. (March 09, 2021).Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_983(22.09.2021).
15. European Commission. (2021b). The impact of demogrphic change in Europe.Available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_en(30.10.2021).
16. Exford, A. (November 10, 2016). *The History of YouTube*, ENGADGET. Available at: <https://www.engadget.com/2016-11-10-the-history-of-youtube.html> (31.05.2021).
17. Ipsos Strategic marketing. (2015). Jačanje medijske slobode – Analiza medijskog tržišta u Srbiji. Beograd. Dostupno na:<http://www.rem.rs/uploads/files/izvestaji%20o%20nadzoru/Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20IPSOS%20avgust%202015.pdf>(11.07.2021).
18. Internet World Stats. (2021). World internet usage and population statistics. Available at:www.internetworldstats.com/stats.htm (11.03.2021).
19. Kemp, S. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Available at: <https://wearesocial.com/digital-2020> (01.04.2021).
20. Mather Economics. (May 11, 2021). E&P: Digital Newspaper Subscriptions Will Exceed Print By 2027. Available at: <https://www.mathereconomics.com/2021/05/12/ep-digital-newspaper-subscriptions-will-exceed-print-by-2027/>(11.05.2021).
21. Mc Donald, A. (2015). Top 10 reasons Why Employees Leave Their Job. Manila Recruitment. Available at: <https://manilarecruitment.com/manila-recruitment-articles-advice/top-10-reasons-why-employees-leave-their-job-infographic/>(19.04.2021).
22. MESMERO. (2017). Comparing the Cost of Media. Available at: <https://www.mesmero.net/post/comparing-the-cost-of-media> (10.06.2021).
23. Minister of Immigration, Refugees and Citizenship. (2020). Annual Report 2020. Parliament on Immigration. Available at: <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/english/pdf/pub/annual-report-2020-en.pdf>(05.05.2021).

24. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања. (2021). Усвојена Стратегија запошљавања у Републици Србији за период од 2021. до 2026. године. Доступно на: <https://www.minrzs.gov.rs/sr/aktuelnosti/vesti/usvojena-strategija-zaposljavanja-u-republici-srbiji-za-period-od-2021-do-2026-godine> (25.02.2021).
25. Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>(21.05.2021).
26. Mohsin, M. (February 16, 2021). 10 Instagram stats every marketer should know in 2021. Available at: <https://www.oberlo.com/blog/instagram-stats-every-marketer-should-know>(01.06.2021).
27. NapoleonCat. (2020). Linkedin users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at:<https://napoleoncat.com/stats/linkedin-users-in-serbia/2020/06> (04.06.2020).
28. NapoleonCat. (2021a). Facebook users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at: <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-serbia/2021/05>(03.06.2021).
29. NapoleonCat. (2021b). Instagram users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at: <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-serbia/2020/06>(04.06.2021).
30. Nacionalna služba za запошљавање. (2021). Pregled agencija za запошљавање sa важећом дозволом за рад. Dostupno na: http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/11/11490_spisak_agencija_decembar_2018.pdf (11.04.2021).
31. Национална служба за запошљавање. Запошљавање странаца у Републици Србији/Дозволе за рад. Доступно на: http://www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/nezaposleni/zapo_ljavanje_stranaca_u_republici_srbiji_dozvole_za_rad.cid17194(10.01.2021).
32. Nielsen Audience Measurement. (2021). Гледаност ТВ програма с националном покривеношћу у 2020. Доступно на: <http://www.advertiser-serbia.com/gledanost-tv-programa-s-nacionalnom-pokrivenoscu-u-2020/>(12.03.2021).
33. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2020). *Tourism Trends and Policies 2020*. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e653213ben/index.html?itemId=/content/component/e653213b-en>(05.05.2021).
34. Olmstead, K., Smith, A. (2017). Americans and Cybersecurity. Pew Research Center, Available at:<https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2017/01/Americans-and-Cyber-Security-final.pdf> (11.05.2021).

35. Pohle, A. (2021). 18 Résumé Writing Tips to Help You Stand Out. *The Wall Street Journal*, May 11, 2021. Available at: https://www.wsj.com/articles/18-resume-writing-tips-to-get-you-noticed-11605107446?mod=searchresults_pos 11&page=1 (15.05.2021).
36. Регулаторна агенција за електронске комуникације и поштанске услуге. (2020). Преглед тржишта телекомуникационих и поштанских услуга у Републици Србији. Доступно на: https://www.ratel.rs/uploads/documents/empire_plugin/Pregled %20trzista%202019%20web_final.pdf (16.10.2021).
37. Регулаторно тело за електронске медије. (2021). Регистар медијских услуга. Доступно на: <http://www.rem.rs/sr/registar-pruzalaca-medijskih-usluga> (06.06.2021).
38. Републички завод за статистику. (2020). *Сиромаштво и социјална неједнакост*. Београд. Доступно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20201015-siromastvo-i-socijalna-nejednakost-2019/?s=0102> (31.08.2021).
39. Републички завод за статистику. (2021). *Сиромаштво и социјална неједнакост*. Доступно на: <https://www.stat.gov.rs/vesti/20211015-siromastvo-i-socijalna-nejednakost-2020/> (19.10.2021).
40. Sensis. (2020). *Yellow social media report*: Australian Interactive Media Association. Available at: https://www.yellow.com.au/wp-content/uploads/sites/2/2020/07/Yellow_Social_Media_Report_2020_Consumer.pdf (15.05.2021).
41. Simić, M. (2020). *Regrutacija kandidata*. Доступно на: <https://prezi.com/p/w8ts9zluypa/hrm-regrutacija-kandidata/> (01.05.2021).
42. Statista. (2020). The Generation Gap in TV Consumption. Available at: <https://www.statista.com/chart/15224/daily-tv-consumption-by-us-adults/> (01.06.2021).
43. Statista. (2021a). *Number of social network users worldwide from 2017 to 2025*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> (30.03.2021).
44. Statista. (2021b). Number of monetizable daily active Twitter users (mDAU) worldwide from 1st quarter 2017 to 1st quarter 2021. Available at: <https://www.statista.com/statistics/970920/monetizable-daily-active-twitter-users-worldwide/> (04.06.2021).
45. Statista. (2021c). *Instagram: distribution of global audiences 2021, by age group*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/> (30.05.2021).

46. Statista. (2021d). *Hours of video uploaded to YouTube every minute 2007-2019*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute/>(06.06.2021).
47. Statista. (2021e). *Youtube users in Serbia 2017-2025*. Available at: <https://www.statista.com/forecasts/1144404/youtube-users-in-serbia>(28.06.2021).
48. Statista. (2021f). *Social media: 16% All Facebook Accounts Are Fake or Duplicates*. Available at: https://www.statista.com/chart/20685/duplicate-and-false-facebook-accounts/?utm_source=Statista+Newsletters&utm_campaign=25a9180aae-All+Infograph+Ticker+daily+COM+AM+KW29+2021+Mo+COPY+&utm_medium=email&utm_term=0_662f7ed75e-25a9180aae-330986906(10.09.2021).
49. Schaefer, M. (2016). Why (and how) HR needs to act more like Marketing. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2016/11/why-and-how-hr-needs-to-act-more-like-marketing>(25.11. 2020).
50. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. American Economic Association. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1818907>(23.11.2021).
51. Taube, F. (02.10.2018). Germany's new immigration laws open door for skilled labor. Deutsche Welle (DW). Available at: <https://www.dw.com/en/germanys-new-immigration-laws-open-door-for-skilled-labor/a-45734442>(30.12.2020).
52. Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва Владе Републике Србије. (2021). Стратешки оквир Републике Србије. Доступно на: <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/st/социјално-укључивање-у-стратешки-оквир-пс/>(26.09.2021).
53. Trajković, I. (2021). YouTube – za sve i za svakoga. Dostupno na: <https://balkans.aljazeera.net teme/2021/2/21/youtube-za-sve-i-za-svakog>(10.11.2021).
54. The International Trade Union Confederation. (2021). Global Rights Index 2021. Available at: <https://www.globalrightsindex.org/en/2021/countries>(30.09.2021).
55. United Nations. (2005) - *Population Challenges and Development Goals*. New York. Available at: <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/mdg/population-challenges.pdf>(27.10.2021).
56. United Nations. (2015) - *The Sustainable Development Agenda*. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>(30.05.2021).

57. United Nations - Department of Economic and Social Affairs Statistics. (2020). *Economic empowerment: Women and men in the labour force*. Available at: https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/27c1c1ad540347_aabc70434238223919(08.05.2021).
58. Facebook for Business. (2021). How to create a facebook ad. Available at: <https://www.facebook.com/business/ads>(17.04.2021).
59. HRLAB. (2020). Regionalni izveštaj tržišta rada. Subotica: Infostud. Dostupno na: <https://www.hrlab.rs/istrazivanje-po-meri/primer-regionalni.pdf>(31.08.2021).
60. HRLAB. (2020a). Najbolji procesi selekcije u Srbiji 2020. Subotica: Infostud. Dostupno na: <https://www.hrlab.rs/hr-blog/novosti/oceni-put-do-posla-2020-kandidati-odlucili-da-su-poslodavci-sa-najboljim-procesom-selekcije-continental-subotica-logik-poslovni-softver-i-primus-group-hrm>(11.10.2021).
61. Caramela, S. (2018). Hiring in the Digital Age: 3 Modern Recruitment Trends to Adopt Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>(30.12.2020).
62. CareerBuilder. (2009). CareerBuilder Survey Finds. Available at: <http://press.careerbuilder.com/2009-08-19-Forty-five-Percent-of-Employers-Use-Social-Networking-Sites-to-Research-Job-Candidates-CareerBuilder-Survey-Finds>(10.04.2021).
63. Clements, A. (2012). *Social media and recruitment: time for a coherent HR strategy?* Available at: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/social-media-and-recruitment-time-for-a-coherent-hr-strategy> (12.09.2021).
64. Constine, J. (June 20, 2018). Instagram hits 1 billion monthly users, up from 800M in September. Available at: <https://techcrunch.com/2018/06/20/instagram-1-billion-users/>(30.05.2021).
65. World Travel & Tourism Council. (2021). *Economic Impact Reports*. Available at: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>(04.05.2021).

ПРИЛОЗИ:

СПИСАК СКРАЋЕНИЦА

ASEAN – Асоцијација нација југоистичне Азије (*Association of Southeast Asian Nations*)

БДП – Бруто домаћи производ (*Gross Domestic Product*)

БиХ – Босна и Херцеговина

EU – Европска унија (*European Union*)

ETEs – Европске транзиционе економије (*European transition economies*)

ЕС – Европска комисија (*European Commission*)

ITUC – Међународна конфедерација синдикта (*The International Trade Union Confederation*)

РАТЕЛ – Регулаторна агенција за електронске комуникације и поштанске услуге

РЕМ – Регулаторно тело за електронске медије

РЗС – Републички завод за статистику

РТВ – Радио-телевизија Војводине

РТС – Радио-телевизија Србије

САД – Сједињене Америчке Државе (*United States of America*)

СФРЈ – Социјалистичка Федеративна Република Југославија

SHRM – Стратешко управљање људским ресурсима (*Strategic human resource management*)

WVS – Светско истраживање вредности (*World Values Survey*)

WTTC – Светски савет за путовања и туризам (*World Travel & Tourism Council*)

e_{of} – Очекивано тражање живота при рођењу за жене

e_{om} – Очекивано тражање живота при рођењу за мушкарце

UN – Уједињене нације (*United Nations*)

CPM – Трошак приказивања огласа на 1.000 људи (*Cost per mille/Cost per thousand*)

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Запосленост у туризму у периоду од 2009. до 2019. године	19
Табела 2. Држављани Србије који раде/бораве у иностранству (1971-2011).....	300
Табела 3. Грађани Србије на раду/боравку у европским земљама (2002).....	311
Табела 4. Број становника у Србији	322
Табела 5. Дужина радног века у Европској унији	333
Табела 6. Дужина радног века у Србији	333
Табела 7. Фактори миграција.....	366
Табела 8. Методе регрутације које су послодавци користили.....	522
Табела 9. Скала атрактивности послодаваца.....	57
Табела 10. Пожељна знања и вештине задужених за управљање људским ресурсима у туристичко-угоститељским организацијама	95
Табела 11. Разлике између обуке и развоја.....	1011
Табела 12. Запослени који траже други посао, према разлозима тражења другог посла и полу у 2019. години	1100
Табела 13. Врста и број медија у Србији	1122
Табела 14. Приказ процеса доношења одлуке прималаца огласне поруке за попуноупражњеног радног места и улога менаџера за људске ресурсе	1211
Табела 15. Дневна и периодична штампа у периоду од 2015. до 2021. године.....	12626
Табела 16. Број радио програма у периоду од 2015. до 2021. године	12929
Табела 17. Број телевизијских програма у Србији у периоду од 2015. до 2021. године	13333
Табела 18. Дневни сегменти телевизијског програмирања.....	13434
Табела 19. Број становника и интернет корисника (процена за први квартал 2021).....	13737
Табела 20. Самостална електронска издања - интернет портали (2015-2021)	1400
Табела 21. Пет најбољих критеријума за избор медија према учесталости употребе.....	18282
Табела 22. Пет најбољих критеријума за избор медија према перцепцији важности	18383
Табела 23. Структура узорка у односу на пол и старост	18585
Табела 24. Карактеристике предузећа у којима су запослени испитаници	18686
Табела 25. Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима и конвергенција медија за радно место менаџера, технички/професионални ниво и приправника	18989
Табела 26. Повезаност постојања стратегије предузећа и политике управљања људским ресурсима са оглашавањем у различитим врстама медија, за различите позиције	19191
Табела 27. Повезаност између постојања стратегије предузећа и политике управљања.....	192
Табела 28. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама – позиција менаџера	195

Табела 29. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама - позиција за технички/професионални ниво	198
Табела 30. Релације између циљних група регрутације, метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама - позиција.....	2011
Табела 31. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију менаџера	20303
Табела 32. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију на техничком/професионалном нивоу	20404
Табела 33. Повезаност између метода регрутације и оглашавања на друштвеним мрежама, за позицију приправника	20505
Табела 34. Примарно одговорне организационе јединице за различите функције и активности у управљању људским ресурсима	20707
Табела 35. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима - позиција менаџера.....	20808
Табела 36. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима - позиција менаџера	20909
Табела 37. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и у дигиталним медијима - позиција менаџера	20909
Табела 38. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима - позиција за технички/ професионални ниво...	21010
Табела 39. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима – позиција за технички/ професионални ниво	2111
Табела 40. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима – позиција за технички/професионални ниво.....	2111
Табела 41. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним медијима – позиција за приправника.....	212
Табела 42. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у дигиталним медијима – позиција за приправника	2133
Табела 43. Повезаност функција и активности у управљању људским ресурсима са оглашавањем у традиционалним и дигиталним медијима – позиција за приправника	2133
Табела 44. Повезаност између различитих циљних група приликом процеса регрутације и различитих друштвених мрежа на којима се постављају огласи за посао, за сваку од три различите позиције	21515

СПИСАК ГРАФИКОНА

Графикон 1. Важност фактора при одабиру посла.....	555
Графикон 2. Удео медија у укупном оглашавању у 2014. години.....	1222
Графикон 3. Генерацијски јаз у гледању телевизије у САД.....	1322
Графикон 4. Укупан број претплатника услуге дистрибуције медијских садржаја.....	13636
Графикон 5. Удео корисника интернета према радном статусу у последња три месеца	13939
Графикон 6. Број предузећа која поседују веб-сајт од 2016. до 2020. године	14646
Графикон 7. Употреба веб-сајтова за регрутацију кадрова: огласи предузећа	14747
Графикон 8. Употреба веб-сајтова за регрутацију кадрова: огласи на комерцијалним веб-страницама	14747
Графикон 9. Број корисника друштвених мрежа: 2017-2025. године	1588
Графикон 10. Употреба друштвених медија у САД у 2021. години.....	15959
Графикон 11. Употреба друштвених мрежа за регрутацију кадрова	1611
Графикон 12. Број глобално активних корисника Фејзбука	16464
Графикон 13. Фејзбук: лажни и дупли налози	16565
Графикон 14. Корисници Фејзбука у Србији (2021)	16565
Графикон 15. Број глобално активних корисника Твитера	1688
Графикон 16. Корисници Линкедина у Србији (2021).....	1711
Графикон 17. Дистрибуција глобалних корисника Инстаграма према старосним групама	17373
Графикон 18. Дневни аудиторијум ТВ програма с националном покривеношћу (2020).....	17676
Графикон 19. Удео гледаности (шер) ТВ програма с националном покривеношћу (2020) .	17979
Графикон 20. Рејтинг ТВ програма с националном покривеношћу (2020)	17979

СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Временски след генерација	177
Слика 2. Одрживо управљање људским ресурсима	266
Слика 3. Стратешко управљање талентима	288
Слика 4. Концептуални оквир регрутације и селекције људских ресурса	511
Слика 5. Процес селекције кандидата.....	822
Слика 6. Елементи процеса комуницирања	11919
Слика 7. Однос рејтинга, удела у гледаности и броја домаћинстава који гледају телевизију	1800

САГЛАСНОСТ ЗА УЧЕШЋЕ У ИСТРАЖИВАЊУ

Поштовани!

Понуђено Вам је да учествујете у истраживању, те Вас молим да пажљиво прочитате наведене информације:

Основни циљ истраживања је утврђивање веза процеса регрутације људских ресурса на три различите позиције у туристичко-угоститељским предузећима са врстом медија у којима се оглашавају слободна радна места. Планирано је да се истраживање спроведе на пунолетним испитаницима.

Ваше учешће у истраживању подразумева попуњавање упитника. У вези са Вашим учешћем, желим да истакнем следеће:

- Испитивање се спроводи анонимно и не подразумева прикупљање било каквих личних података;
- Ваше учешће у истраживању је добровољно и можете од њега одустати кад год желите;
- У истраживању нема никаквих ризика, нити негативних последица;
- Ваши резултати ће бити обрађивани групно са резултатима осталих испитаника;
- Својим учешћем бисте значајно допринели реализацији овог истраживања и помогли у решавању значајних научних питања.

Бранислав Санчанин

ИЗЈАВА О САГЛАСНОСТИ:

Прочитао сам и разумео дате информације и пристајем на учешће у овом истраживању³¹.

а. Да, пристајем да учествујем
у истраживању

б. Не, не пристајем да учествујем
у истраживању

Датум:

Потпис испитаника

³¹ Изражени термини у граматички мушком роду подразумевају природни мушки и женски род лица на које се односи.

УПИТНИК

Управљање људским ресурсима – процес регрутације

Молим Вас да на свако питање одговорите само са једним понуђеним одговором.

1. Да ли Ваше предузеће има самосталну организациону јединицу за људске ресурсе и/или менаџера?

Напомена: Уколико је одговор „Да“, молим Вас да пређете на питање број 3.

Да	Не
----	----

2. Уколико Ваше предузеће нема самосталну организациону јединицу за људске ресурсе и/или менаџера, ко обавља послове и активности које се типично односе на људске ресурсе?

а)	Генерални директор	
б)	Помоћник директора	
в)	Финансијски директор	
г)	Директор производње	
д)	Секретар	
ђ)	Неко други	

3. Колико је важно, у смислу формирања стратегије предузећа, да је менаџер за људске ресурсе или особа задужена за послове и активности које се типично односе на људске ресурсе укључена у највиши управљачки орган предузећа?

а)	Потпуно неважно	
б)	Неважно	
в)	Ни неважно ни важно	
г)	Важно	
д)	Веома важно	

4. Да ли предузеће где радите има:

	Да, уобличену у документу	Да, али није уобличена у документу	Нема	Не знам
(1) Стратегију предузећа				
(2) Политику управљања људским ресурсима				

5. У којој мери се слажете са наведеном тврдњом која се односи на важност интегрисања политика управљања људским ресурсима са политиком предузећа?

а)	Потпуно неважно	
б)	Неважно	
в)	Ни неважно ни важно	
г)	Важно	
д)	Веома важно	

6. Ко је у предузећу где радите примарно одговоран за следеће функције/активности у управљању људским ресурсима? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Плате и бенефиције	Регрутација и селекција	Обуке и развој	Односи радника и менаџера	Здравље и безбедност на раду	Повећање/ смањење броја радника
Организациона јединица за људске ресурсе						
Организациона јединица за људске ресурсе у сарадњи са менаџерима других одељења						
Менаџмент						
Менаџмент у сарадњи са одељењем за људске ресурсе						
Неко други						
Не знам						

7. Колико је, према Вашем мишљењу, важно планирање људских ресурса у предузећу? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно
Планирање потребног броја особља					
Планирање особља са одговарајућим степеном стручне спреме					
Планирање особља са одговарајућом врстом стручне спреме					
Предвиђање интерне понуде радне снаге (старост, квалификације, искуство)					
Предвиђање екстерне понуде радне снаге					

8. Колико је, према Вашем мишљењу, у контексту регрутације људских ресурса, важна анализа посла? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно
Утврђивање услова за обављање посла					
Утврђивање релативне вредности посла (да би се обезбедила праведност система награђивања)					
Дефинисање односа надређеног и подређеног					
Дефинисање општих принципа и правила рада					

9. Колико је према Вашем мишљењу, у контексту регрутације људских ресурса, важан опис посла?

(Изаберите једну колону у сваком реду)

	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно
Идентификација посла (подаци о послу, организациони део, услови и место рада)					
Опис суштине посла					
Основни задаци, дужности и одговорности					
Спецификација посла (потребна знања, квалификације, способности, вештине, искуство)					

10. У којој мери се слажете са наведеном тврдњом: тачан и детаљан опис посла је важан приликом привлачења потенцијалних кандидата за посао.	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно

11. У којој мери се слажете са наведеном тврдњом: брендирање предузећа је важно за привлачење потенцијалних кандидата за посао.	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно

12. Колико често у процесу регрутације имате наведене циљне групе?

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Особе које су дуго незапослене					
Старије особе					
Особе са инвалидитетом					
Жене					
Необразоване или оне који су напустиле школу					
Особе са радним искуством					
Пријатеље или родбину					

13. Према Вашем мишљењу, колико је важан сваки од наведених критеријума у спровођењу регрутације? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно
Флексибилно радно време					
Регрутација из иностранства					
Без старосног лимита					
Флексибилни квалификациони захтеви					
Рад ван седишта предузећа					
Преквалификација запослених					
Обука новозапослених					
Могућност непуног радног времена					
Подела посла					
Повећање плата/бенефиција					
Имиџ предузећа					

14. Према Вашем мишљењу, колико је важан сваки од наведених критеријума промоције запосленог?
(Изаберите једну колону у сваком реду)

	Потпуно неважно	Неважно	Неутрално	Важно	Веома важно
Досадашњи радни учинак					
Техничке компетенције					
Оданост					
Дужина радног стажа					
Особине вође					
Друштвеност					

15. Колико често се, према Вашем мишљењу, користе наведене методе регрутације за попуњавање упражњеног радног места менаџера? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Трансфери из других предузећа					
Ротација посла					
Препорука запослених (пријатељи или рођаци)					
Сајмови запошљавања					
Средње школе					
Факултети и високе школе					
Приватне агенције за запошљавање					
Национална служба за запошљавање					
Консултанти за регрутацију					
Консултанти за проналажење менаџера					
Директна апликација					
Оглашавање у традиционалним медијима (штампа, радио, телевизија)					
Оглашавање у дигиталним медијима					
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					

16. Колико често се, према Вашем мишљењу, користе наведене методе регрутације за попуњавање упражњеног радног места на техничком/професионалном нивоу?
(Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Трансфери из других предузећа					
Ротација посла					
Препорука запослених (пријатељи, рођаци и сл.)					
Сајмови запошљавања					
Средње школе					
Факултети и високе школе					
Приватне агенције за запошљавање					
Национална служба за запошљавање					
Консултанти за регрутацију					
Директна апликација					
Оглашавање у традиционалним медијима (штампа, радио, телевизија)					
Оглашавање у дигиталним медијима					
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					

17. Према Вашем мишљењу, колико често се користе наведене методе регрутације за попуњавање упражњеног радног места приправника? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Препорука запослених					
Самоиницијативно пријављивање кандидата					
Школе или факултети					
Приватне агенције за запошљавање					
Национална служба за запошљавање					
Консултанти за регрутацију					
Афирмативно регрутовање за унапред дефинисане циљне групе (жене, националне мањине, инвалидне особе и сл.)					
Оглашавање у традиционалним медијима (штампа, радио, телевизија)					
Оглашавање у дигиталним медијима					
Оглашавање у традиционалним и дигиталним медијима					

18. Према Вашем мишљењу, колико често се користе наведени друштвени медији у процесу регрутације за попуњавање упражњеног радног места менаџера? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Оглашавање на Фејзбуку					
Оглашавање на Твитеру					
Оглашавање на Линкедину					
Оглашавање на Јутјубу					
Оглашавање на Инстаграму					

19. Према Вашем мишљењу, колико често се користе наведени друштвени медији у процесу регрутације запоуњавање упражњеног радног места на техничком/професионалном нивоу? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Оглашавање на Фејзбуку					
Оглашавање на Твитеру					
Оглашавање на Линкедину					
Оглашавање на Јутјубу					
Оглашавање на Инстаграму					

20. Према Вашем мишљењу, колико често се користе наведени друштвени медији у процесу регрутације запоуњавање упражњеног радног места приправника? (Изаберите једну колону у сваком реду)

	Никада	Ретко	Понекад	Често	Увек
Оглашавање на Фејзбуку					
Оглашавање на Твитеру					
Оглашавање на Линкедину					
Оглашавање на Јутјубу					
Оглашавање на Инстаграму					

Подаци о предузећу

21. У којој категорију је разврстано Ваше предузеће (децембар 2020. године)?

ВЕЛИЧИНА ПРЕДУЗЕЋА	ПРОСЕЧАН БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ	Унети хна одговарајуће место
МИКРО ПРЕДУЗЕЋЕ	10	
МАЛО ПРЕДУЗЕЋЕ	50	
СРЕДЊЕ ПРЕДУЗЕЋЕ	250	
ВЕЛИКО ПРЕДУЗЕЋЕ	више од 250	

22. Којој категорији припада Ваше предузеће? (Можете изабрати више одговора)

- а) Породично предузеће (Породично предузеће је организација у којој су одлуке везане за власништво или управљање под утицајем односа у породици)
- б) Непородично предузеће
- в) Страна ћерка-фирма
- г) Домаће-страно партнерство
- д) Остало: _____

23. У којем статистичком региону је седиште Вашег предузећа?

- а) Београдски регион
- б) Регион јужне и источне Србије
- в) Регион Војводине
- г) Регион Шумадије и западне Србије

Подаци о особи која је попуњавала упитник

24. Пол:

- а) мушки
- б) женски

25. Колико година имате?

26. Колико годна радног стажа имате?

У предузећу	Укупно

27. Који је највиши ниво образовања који сте завршили?

- а) основна школа
- б) средња школа
- в) основне академске или струковне студије
- г) мастер студије
- д) докторске студије

Биографија

Бранислав Санчанин рођен је 21.10.1964. године у Новом Саду. Основну школу „23. октобар“ завршио је у Сремским Карловцима, а Средњу медицинску школу „7. април“ – општи смер, у Новом Саду. Вишу школу за организацију рада у Новом Саду завршава 1990. године и стиче стручни назив инжењера организације рада (VI₁), а Факултет за менаџмент у Зајечару 2003. године и стиче стручно звање дипломирани економиста у области финансијског, банкарског и берзанског менаџмента (VII₁).

Мастер студије је похађао на Факултету организационих наука у Београду где је 2010. године одбранио рад на тему „Значај проактивне стратегије односа с медијима“ са оценом 10 и просечном оценом у току студија 9,86, чиме је стекао академски назив мастер инжењер организационих наука (300 ЕСПБ).

Специјалистичке академске студије уписујешколске 2016/17. године на Факултету организационих наука у Београду, студијски програм Менаџмент и информациони системи. Специјалистички рад „Утицај конвергенције медија на развој интегрисане корпоративне комуникације“ одбранио 2017. године са оценом 10 и просечном оценом у току студија 10,00, чиме је стекао академски назив специјалиста инжењер организационих наука (360 ЕСПБ).

Школске 2017/2018 године уписује докторске академске студије на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, студијски програм Менаџмент у хотелијерству и туризму. Све испите из прве и друге године утврђене студијским програмом, положио је у предвиђеном року са просечном оценом 10,00. Студије од 2020. године наставља на Универзитету Сингидунум у Београду.

Професионални ангажман на новинарско-уредничким пословима: Радио-телевизија Нови Сад и Радио-телевизија Србије; Радио-телевизија Панонија, Нови Сад; Новосадска телевизија; Карловачке новине и Карловачки лист.

Академску каријеру започео је 2015. године на Факултету за менаџмент у Сремским Карловцима, где је на Катедри за медије биран у звање наставник вештина. Наставу изводи на предметима Новинарство, Аналитичко новинарство, ТВ новинарство, Теорија и технологија штампе, Системи за управљање медијским садржајима и Односи с јавношћу.

Аутор је више радова публикованих у часописима и зборницима са домаћих и међународних конференција.

Основне области истраживања су: менаџмент у медијима, управљање људским ресурсима, туризам и културно наслеђе.

Члан је Удружења новинара Србије и Међународне федерације новинара (*International Federation of Journalists*).