

EVALUACIJA PROCESA REGRUTOVANJA PUTEM DRUŠTVENIH MEDIJA SA FOKUSOM NA LINKEDIN DRUŠTVENU MREŽU

EVALUATION OF THE RECRUITMENT PROCESS VIA SOCIAL MEDIA FOCUSING ON THE LINKEDIN

Snežana Knežević

Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj
Banji, Vrnjačka Banja, Srbija
<https://orcid.org/0000-0001-9137-2122>

Ivan Ivković

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Srbija
<https://orcid.org/0000-0002-7772-1979>

©MESTE

JEL Category: **O15, M00, L26**

Apstrakt

Ključno pitanje uspešnog upravljanja kompanijama jeste kako pronaći najbolje saradnike i kako ih zadržati. Nove informaciono-komunikacione tehnologije menjaju način poslovanja i stvaraju nove mogućnosti za regrutovanje kandidata. LinkedIn društvena mreža postala je veoma popularna među onima koji traže posao i poslodavcima za pronalaženje kompetentnih kandidata. U korišćenju ovog medija posebno se izdvojila populacija milenijalaca, kako u svetu tako i u Srbiji. Primarni motivi i upotreba LinkedIn medija među milenijalcima su razvoj profesionalne mreže, brendiranje, plasiranje na tržište, povećanje vidljivosti među regruterima i praćenje kompanija za koje su zainteresovani. Najkritičnija pitanja koja ometaju zapošljavanje kandidata predstavljaju lažne informacije o kvalifikacijama predstavljene na profilu i diskriminatorski komentari o rasi, polu ili veri. Zbog navedenog, ponašanje na mrežama treba da je odmereno. Profil i slike na sajtovima društvenih medija i drugim veb lokacijama poželjno je da pokazuju potpunu doslednost. Korišćenje društvenih medija u zapošljavanju prolazi kroz tranziciju u smislu normi ponašanja, propisa i zakona. Regrutovanje kandidata putem društvenih medija u Srbiji još uvek ne dobija dovoljno pažnje, a naročito se mali broj kompanija fokusirao na LinkedIn društvenu mrežu.

Ključne reči: Menadžment ljudskih resursa, inovacije, zapošljavanje, pitanja rada/upravljanja, mreža

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Snežana Knežević

snezana.knezevic@fhitvb.kg.ac.rs

Abstract

The main question of successful company management is how to find the best associates and how to keep them. New information and



communication technologies are changing the way we do business and creating new opportunities for recruiting candidates. The LinkedIn social network has become very popular among job seekers and employers to find competent candidates. The population of millennials, both in the world and in Serbia, stood out in the use of this medium. The primary motives for using LinkedIn media among millennials are professional network development, branding, marketing, increasing visibility among recruiters, and monitoring of interested companies. The most critical issues that may hinder the candidate's employment are false information about qualifications and discriminatory comments about race, gender, or religion presented in the profile. Due to the above, the behavior on the networks should be with measure. The user's profile and images on social media sites with other websites should show complete consistency. The use of social media in employment is undergoing a transition in terms of norms of behavior, regulations, and laws. Recruitment of candidates through social media in Serbia is still not receiving enough attention, and especially a small number of companies are focusing on the LinkedIn network.

Keywords: *human resource management (hrm), innovation, employment, labor/management issues, network*

1 UVOD

Menadžment kao iskustvena kategorija postoji od kada postoji i ljudski rod, međutim, kao naučna disciplina rađa se krajem 19-og veka. Potreba za ozbiljnim proučavanjem načina vođenja sve složenijih poslovnih procesa javlja se sa ulaskom čovečanstva u industrijsku revoluciju i pojavom prvih velikih poslovnih sistema. Utemeljivač menadžmenta kao naučne discipline je Frederik Tejlor, koji je i osmislio reč „menadžment”. Menadžment je, kao naučna disciplina u periodu od nepunih 150 godina od nastanka do danas, doživeo značajnu ekspanziju prolazeći kroz veći broj razvojnih faza (Šunje, 2002).

Najpopularnija je definicija američke autorke Meri Parker Folet, koja kaže da je menadžment sposobnost (veština, umešnost) obavljanja posla preko ljudi, ili obavljanje poslova pomoću drugih ljudi (Lončarević, 2007). Danas je opšteprihvaćeno da menadžment predstavlja kontinuiran proces obavljanja poslovnih aktivnosti, a koji se odvija putem menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja. U svim menadžerskim funkcijama menadžeri donose odluke i sprovode te odluke posredstvom drugih ljudi. U „Leksikonu menadžmenta” urednika Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001), pod menadžmentom se podrazumeva:

- Proces koordinacije i efikasnog korišćenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi;
- Nosioci i realizatori menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupa ljudi koja u

preduzećima usmerava i koordinira aktivnosti i resurse;

- Specifična disciplina, odnosno sistematizovano ukupno znanje i praksa na tom području;
- Posebno zanimanje i profesija.

Menadžment je delotvorno znanje koje poseduju i primenjuju rukovodioci na zaposlene (koji imaju svoja znanja) u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se dobili rezultati i ostvarili organizacioni ciljevi.

2 MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Moderna preduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi ljudski resursi. Ljudski kapital se definiše kao produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca (Vodopija, 2006). Osoba koja poseduje znanja, veštine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) sa potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je uspostaviti primereno upravljanje ljudskim resursima unutar određene organizacijske ili institucionalne strukture (Bogićević-Milkić, 2016). Upravljanje (menadžment, rukovođenje) ljudskim resursima je složena disciplina savremenog menadžmenta koja se zasniva na interdisciplinarnim znanjima: psihologiji rada, socijalnoj pedagogiji, organizacionim naukama, sociologiji, pravu, ekonomiji, informatici i andragogiji (Vujić, 2011; Čerović 2013).

Ljudski potencijal određuje vrednost preduzeća, njime se naglašava značaj ljudi i njihovog znanja u korist efektivnog poslovanja preduzeća. Zbog toga je cilj svakog preduzeća da donese pravu odluku o zapošljavanju kandidata, da se angažuju oni ljudi koji će na adekvatan način obavljati posao i da se pravilnom obukom poboljša efikasnost radnih procesa. Ljudi koji su zaposleni u jednoj organizaciji predstavljaju najvažniji izvor kojim preduzeće raspolaže. Organizacija mora biti sposobna da privuče i zadrži visokokvalifikovane radnike i izgradi svoj ugled, sa dobro osmišljenom kadrovskom politikom koja je usmerena na budućnost (Suša, 2009).

Osnovni elementi ljudskog kapitala su:

- Kompetencije: pod ovim se podrazumeva skup povezanih znanja, stavova, veština i drugih ličnih karakteristika, koji utiču na glavni deo nečijeg posla (jedna ili više ključnih uloga ili odgovornosti). Komponente kompetencije uključuju: sposobnosti, stavove, ponašanje, znanje, lične karakteristike i veštine. Mogu se sagledavati kao stručne sposobnosti (stručna kompetencija), kao uspešan rad s drugim ljudima (socijalna kompetencija) ili kao sposobnost zaposlenih da se usmere ka stvaranju vrednosti (komercijalna kompetencija);
- Odnosi: pod ovim se podrazumeva ekonomska kategorija saradnje. Sa ekonomskog stanovišta su bitni oni odnosi kojima je krajnji cilj stvaranje vrednosti. Što uspešnije zaposleni grade svrsishodne odnose sa kolegama, pacijentima, partnerima ili drugim stručnjacima, preduzeće će bolje poslovati, jer samo u interakciji s drugima nastaje sinergijski efekat, a kolektivno znanje je višestruko veće od znanja pojedinaca;
- Vrednosti: pod ovim se podrazumevaju individualne i kolektivne predstave o tome šta se u kolektivu ceni i vrednuje. Vrednost ljudskog kapitala je uslovljena postojećim individualnim i kolektivnim sistemima vrednosti. Sistemi vrednosti u preduzeću, iako često neartikulirani, snažno utiču na načine i modele rada zaposlenih, kao i na sredstva koja zaposleni koriste. Sistemi vrednosti su direktna posledica načina rada i rukovođenja menadžmenta i čine osnovu kulture preduzeća (Stoiljković, 2013).

Najvažnija uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh

pomoću ljudi (Đorđević, 2011). Menadžerska delatnost se razvija kroz nekoliko osnovnih faza:

- Planiranje ljudskih resursa;
- Regrutovanje;
- Selekcija;
- Obuka i razvoj zaposlenih;
- Razvoj karijere;
- Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade;
- Kompenzacije i beneficije (Đorđević, 2011).

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. To predstavlja glavni izvor poboljšanja produktivnosti.

2.1 Regrutovanje ljudskih kadrova

Zadatak dobrog menadžera svake organizacije jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorišćenju resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina: zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih. Popunjavanje radnih mesta je složen proces regrutovanjem (privlačenjem) ljudskih resursa. Nastavak procesa regrutovanja je proces selekcije koji treba da bude sinhronizovan sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa (Rajmond, 2006; Čerović, 2013).

Regrutovanje je proces identifikacije i privlačenja kandidata čije sposobnosti, veštine i lične osobine zadovoljavaju zahteve trenutno upražnjenih radnih mesta ili budućih poslova. Ono sadrži ispitivanje i sagledavanje zahteva poslova na upražnjenim radnim mestima, traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata, privlačenje i podsticanje za prijavljivanje na ponuđena radna mesta i kontaktiranje sa njima.

Početak u procesu regrutovanja je donošenje odluke za popunjavanje radnih mesta. Odluka za popunjavanje radnih mesta predstavlja plansku aktivnost u kojoj menadžer treba da zna koji se poslovi moraju obaviti da bi se ostvarili ciljevi organizacije, koje su veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova i koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova.

Da bi uopšte došlo do izbora kandidata mora postojati dokument o sistematizaciji kojim se predviđaju obaveze izvršioca sa jedne a sa druge

strane ključni zadaci, dužnosti i odgovornost kandidata. Dokument o sistematizaciji poslova je obavezan i propisuje se zakonom.

Ključno pitanje uspešnog upravljanja kompanijama jeste kako naći najbolje saradnike i kako ih zadržati. Dakle, više se ne radi o tome da se nađu dobri saradnici, nego da se nađu najbolji. Naći kvalitetne ljude u pravo vreme i na pravom mestu je izuzetno važna aktivnost funkcije upravljanja ljudskim resursima. Od kvalitetnog obavljanja ove aktivnosti zavise i sve druge aktivnosti, tj. kvalitet obavljanja poslova i postizanje ciljeva. Rastući značaj ove aktivnosti se ogleda i u sve većim troškovima regrutovanja, koji se prikazuju u procentima godišnjih primanja traženih kategorija zanimanja. S ciljem minimiziranja verovatnoće pogrešnog izbora ili što veće mogućnosti kvalitetnijeg izbora nastoji se privući veći broj kandidata za slobodno radno mesto. Broj prijavljenih kandidata, kao i broj pozvanih na intervju, intervjuisanih i onih koji prihvataju ponudu zavisi od situacije na tržištu rada i atraktivnosti preduzeća.

Strategija zapošljavanja je određena strategijom preduzeća kao celine, kao i poslovnom i menadžerskom filozofijom. Takođe su ovde promene u okruženju uticale na menjanje kriterijuma i individualnih pretpostavki uspešnosti potencijalnih kandidata. Daleko više se traže inovativni, komunikativni, fleksibilni i proaktivni kandidati, dok su konkretna tehnička znanja u drugom planu. Formulisanjem strategije regrutovanja određuje se:

- Kakve ljude želi organizacija?
- Ključne osobine kandidata: inicijativa, kreativnost, komunikacijske veštine i slično.
- Da li će se tražiti unutar ili izvan organizacije?
- Preferiraju li se individualisti ili timski igrači?
- Trebaju li kompaniji specijalisti?
- Koliko je preduzeće spremno ulagati u osiguranje potrebnih ljudi?
- Koje instrumente i kriterijume koristiti pri selekciji?

Svrha regrutovanja je da privuče kvalifikovanu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mesto u takvom broju koji će organizaciji omogućiti izbor najboljeg. Polazište za aktivnosti regrutovanja ljudskih resursa je neto potreba u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i prostornom smislu koja je rezultat

planiranja potreba za ljudskim resursima (Čerović, 2013).

Definišu se dva pristupa regrutovanja:

- Tradicionalni pristup, čiji je osnovni cilj da se za slobodno radno mesto prijavi što je moguće veći broj kandidata koji poseduju bar minimum kvalifikacija za posao koji se nudi. Organizacija tako ima veliki izbor i veću mogućnost za odabir pravih kandidata. Neke organizacije u tom slučaju koriste metode, kao što je piramida korisnog učinka regrutovanja, pri određivanju broja kandidata koji im je potreban u procesu regrutovanja.
- Realan pristup je savremeniji i zasniva se na realnom opisu poslova. Koristi se u situacijama kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni, pa se potrebe organizacije usklađuju sa potrebama kandidata. Kandidatima se iznose realni opisi poslova, tako da oni mogu da sagledaju da li im ti poslovi odgovaraju i da li će na taj način ostvariti i svoje individualne ciljeve. Očekivanja su da će se tako zaposliti oni kandidati koji će nastojati da budu produktivni i zadržati se u organizaciji (Bogićević, 2004).

Rukovodioci ljudskih resursa izveštavaju da je njihov najveći izazov stvaranje ili održavanje kapaciteta svoje organizacije da privuče talentovane zaposlene u svoju organizaciju. Cilj regrutovanja je da stvori grupu kvalifikovanih kandidata za posao.

Kada se razmatraju strategije zapošljavanja, pažnja se često fokusira na niz ključnih pitanja:

- Da li organizacija treba da zapošljava i unapređuje iznutra ili se treba fokusirati na regrutovanje spoljnih kandidata?
- Da li organizacija treba da razmotri alternativne pristupe popunjavanju radnih mesta sa zaposlenima sa punim radnim vremenom, kao što su *outsourcing*, fleksibilno osoblje i zapošljavanje kontingentnih radnika?
- Da li organizacija pronalazi kandidate koji imaju upravo potrebne tehničke kvalifikacije, one koji se najbolje uklapaju u kulturu organizacije, ali može zahtevati dodatnu obuku da bi poboljšali svoje tehničke veštine? (Fried, 2015)

Uspeh zapošljavanja zavisi od mnogih faktora, uključujući atraktivnost organizacije, zajednica u kojoj se organizacija nalazi, radne klime i kulture organizacije, menadžerskih i nadzornih stavova i ponašanja, obima posla i ostalog u vezi sa poslom koji se razmatra (Fried, 2015).

Mora se imati u vidu da je regrutovanje dvosmeran proces, gde određena očekivanja ima ne samo organizacija nego i potencijalni kandidat. O potrebama kvalitetnih kandidata mora organizacija da vodi računa, kako se proces ne bi završio samo na privlačenju nego i na njihovom dugoročnom zadržavanju (Rahimić, 2010).

2.2 Proces regrutovanja ljudskih kadrova

Osnova procesa potrebe zapošljavanja je plan ljudskih resursa organizacije. Plan uključuje specifične informacije o strategijama organizacije, vrstama potrebnih kadrova, regrutovanje, zapošljavanje i jasnu politiku kako prakse menadžmenta ljudskih resursa podržavaju organizacione ciljeve. Oni koji su uključeni u regrutaciju i selekciju moraju da imaju temeljno razumevanje pozicije koju treba popuniti, uključujući zahteve posla i odnos sa drugim pozicijama u okviru i van organizacije. Proces zapošljavanja treba da počne analizom posla, koja se bavi pitanjima radnih zadataka, znanja, veština, sposobnosti i razvoj specifičnih kvalifikacija koje se zahtevaju od kandidata (Fried, 2015).

Rana faza procesa regrutovanja uključuje ispitivanje eksternog okruženja, posebno ponudu potencijalnih kandidata za posao i relativnu konkurentnost pozicije. Ova analiza treba da ispita naknade i beneficije koje se daju pojedincima koji imaju slične pozicije unutar i u konkurentskim organizacijama. Organizacije se brinu o tome da budu eksterno konkurentne, da bi bile u mogućnosti da se uspešno takmiče za kandidate za posao, a istovremeno i da obezbede da su plate interno pravične. Još jedan koristan pristup je procena eksternih izvora zapošljavanja, kao što su fakulteti, konkurentske organizacije i strukovna udruženja, da bi se utvrdilo koji su se od njih pokazali uspešnim izvorima regrutovanja. Drugi aspekti koje treba uzeti u obzir u ovoj proceni su logistika i vreme angažovanja za neke pozicije, sezonski faktori koji igraju ulogu u

procesu zapošljavanja, poput datuma diplomiranja (Shi, 2007).

Proces regrutacije zatim treba da revidira dotadašnje napore za zapošljavanje za poziciju i odgovore na nedoumice poput toga da li posao zahteva međunarodni, nacionalni ili regionalni izbor kandidata ili cje lokalno tržište rada dovoljno. Optimalno, informacioni sistem ljudskih resursa treba da pruži korisne informacije tokom procesa zapošljavanja. Baza podataka inventara veština sadrži informacije o veštinama svakog zaposlenog, njegovo obrazovanje, stečene obuke, posećene seminare, radnu istoriju i druge podatke o razvoju karijere. Ovaj inventar bi optimalno trebalo da sadrži podatke o kandidatima koji nisu primljeni u radni odnos a bili su opcija, odnosno konkurisali. Dobro vođena baza podataka proširuje skup mogućih kandidata iz kojih se može izvući najbolja opcija (Fried, 2015).

Prvo pitanje u procesu regrutovanja je traženje kandidata, odnosno otkrivanje gde se nalaze kvalifikovani kandidati za posao. Nakon pojave interneta i društvenih medija, regrutacija je pretrpela ogromne promene. Zapošljavanje je prešlo sa tradicionalnih štampanih malih oglasa na internet i potom na mobilne uređaje. Dodatno korišćenje interneta od strane pojedinih kompanija za zapošljavanje je korišćenje veb stranice za pretragu. Neke veb stranice su opšteg pristupa za regrutaciju kandidata, dok su druge specijalizovane za određenu industriju ili kategoriju posla. Funkcionalnost se takođe razlikuje od jednog do drugog veb-sajta i može uključivati skladištenje biografija i sadržaj koji generišu zaposleni u kompanijama (Fried, 2015).

Upotreba tehnologije proširila se na upotrebu mobilnih uređaja za regrutovanje. Mobilni uređaji omogućavaju onima koji traže posao da se lako prijave na konkurse za zapošljavanje sa bilo koje lokacije, često ubrzavajući proces zapošljavanja. Pošto ova tranzicija zahteva optimizaciju veb sajtova za mobilne uređaje, organizacije su bile pomalo spore da se prilagode korišćenju mobilnih uređaja kao alatu za zapošljavanje, međutim, ova tranzicija u zapošljavanju je nesumnjiva i dobija na značaju u učešću u oglašavanju.

Kao što nove tehnologije koriste osobe kandidati za posao, onlajn alate koriste i poslodavci za procenu kandidata za posao. Internet je moćno sredstvo posredovanja u zapošljavanju zbog brzine dostupnosti informacija i širokoj geografskoj pokrivenosti. Regrutovanje i selekcija kandidata na društvenim medijima još uvek ne dobiju dovoljno pažnje.

Zapošljavanje putem društvenih medija ima neke prednosti u odnosu na tradicionalno zapošljavanje, jer društveni mediji povećavaju brzinu zapošljavanja, smanjuju troškove i vreme zapošljavanja, ciljaju na idealne kandidate za posao, nude ogromnu dostupnost kandidata, povećavaju vidljivost brenda i poboljšavaju kvalitet zapošljavanja i usluga. U strukturi zapošljavanja putem društvenih medija, regruteri se ponašaju kao posrednik između onih koji traže posao i poslodavaca.

U nastavku rada posvetićemo više pažnje karakteristikama LinkedIn društvene mreže, kao alatu za regrutovanje kandidata.

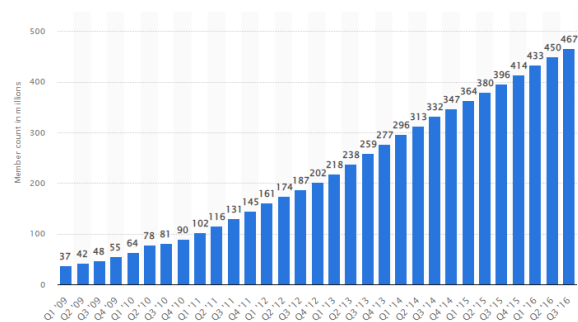
3 LINKEDIN DRUŠTVENA MREŽA KAO IZVOR REGRUTOVANJA KADROVA

Nove informaciono-komunikacione tehnologije menjaju naše živote, kao i način poslovanja, stvarajući paralelno i nove mogućnosti za regrutovanje kandidata. Zbog sve većeg broja ljudi koji posećuju društvene mreže, kao i zbog sve češćeg pristupa ovim mrežama postaju značajno sredstvo za informisanje kandidata o upražnjenim radnim mestima (Cvetkovski, 2015).

Društveni mediji su definisani u Merriam-Webster rečniku kao oblici elektronske komunikacije (veb stranice za društveno umrežavanje i mikro blogovanje), preko kojih korisnici stvaraju onlajn zajednice za deljenje informacija, ideja, ličnih poruka i drugog sadržaja (poput video zapisi). Njegove glavne karakteristike uključuju učešće, otvorenost, razgovor, zajednicu i povezanost (Merriam-Webster, 2007).

LinkedIn društvena mreža, osnovana 2003. godine, postala je veoma popularna među onima koji traže posao i poslodavcima za regrutovanje kompetentnih kandidata. Kao jedna od platformi društvenih medija koja je specijalizovana za posao, LinkedIn svojim korisnicima pruža funkcije

kao što su kreiranje i čuvanje biografija, uspostavljanje veza, veštine objavljivanja koje mogu da podrže drugi, oglašavanje otvorenih pozicija za radna mesta i još mnogo toga.



Slika 1. Grafički prikaz broja korisnika LinkedIn platforme u svetu 2009. – 2016. (u milionima)
Izvor: Statista (2021)

Sajt društvene mreže LinkedIn je besplatan za sve, za ljude koji traže posao i one koji regrutuju. Mnoge kompanije imaju naloge na LinkedIn-u gde oglašavaju nova radna mesta, dele informacije u vezi sa poslom, obukama i radionicama. Prema različitim anketama, LinkedIn se sveobuhvatno koristi u regrutovanju i selekciji (Roulin, 2018). Preko 40% kandidata za posao koristi LinkedIn za traženje i pronalaženje poslova (Collmus, 2016), dok ga 94% menadžera koristi za regrutovanje (Guilfoile, 2016) i 85% u svrhe selekcije (Kluemper, Mitra, & Wang, 2016). Pored svoje besplatne verzije, LinkedIn nudi kompanijama niz rešenja za zapošljavanje zasnovana na naknadama koja omogućavaju menadžerima da lako pronađu, komuniciraju, pregledaju i izaberu kandidate za posao (Black, 2016).

Jobvite (2021) je dao preporuke menadžerima ljudskih resursa za definisanje sopstvene strategije u porukama regrutovanja, automatizovanje pronalaženja izvora radi usklađivanja kandidata sa zahtevima za posao, korišćenje alata za pozivanje i angažovanje kandidata, ažuriranja sopstvenog profila poslodavca i praćenja metrike da bi se poboljšavale strategije. Korišćenje društvenih mreža donosi prednosti menadžerima, jer ovi alati olakšavaju proces regrutovanja kadrova.

3.1.1 LinkedIn korisnici u Srbiji

U 2021. godini, LinkedIn korisnička baza u Srbiji iznosila je približno 0,98 miliona korisnika. Predviđeno je da će broj korisnika LinkedIn

društvene mreže u Srbiji do 2025. dostići 1,10 miliona korisnika (Statista, 2021). Rezultati sprovedenih istraživanja pokazuju da se u Srbiji, internet i društvene mreže koriste u procesu regrutacije, ali još uvek ne u velikoj meri. Prema rezultatima istraživanja (Slavić, Bjekić, & Berber, 2017) organizacije iz Srbije u 30% slučajeva koriste oglašavanje slobodnog radnog mesta za menadžerske pozicije na zvaničnoj internet stranici preduzeća a 32% organizacija to čini na komercijalnim sajtovima. Upotreba društvenih mreža poput Facebook-a ili LinkedIn-a se koriste u manjoj meri, što je i prikazano u rezultatima istraživanja. Upotreba društvenih mreža u svrhu regrutovanja još je u povoju (Slavić, Bjekić, & Berber, 2017).

U procesu selekcije, internet i društvene mreže još uvek nisu u značajnoj meri u upotrebi, na šta ukazuju rezultati sprovedenih istraživanja. Organizacije i kompanije iz Srbije u svega 10% slučajeva koriste profile na društvenim mrežama za selekciju za menadžerske i stručne pozicije, a svega 6,3% organizacija to čini za selekciju za administrativne i fizičke radnike. Kada su u pitanju on-lajn testovi za selekciju, svega 8,8% organizacija iz Srbije koristi ovakve metode za selekciju kadrova za menadžerske i stručne pozicije, dok 6,3% organizacija to čini za selekciju administrativnih i fizičkih radnika (Slavić, Bjekić, & Berber, 2017).

Prema CRANET istraživanju u Srbiji, većina analiziranih kompanija preferira internu regrutaciju kod sve tri kategorije stručnosti kandidata. Od eksternih metoda regrutacije najčešće se koriste preporuke, oglasi u novinama i na internetu. Kod eksterne regrutacije menadžera najčešće se koristi internet. Za stručne radnike najpopularniji eksterni izvor regrutacije je Nacionalna služba za zapošljavanje, oglasi na internetu i stalni konkursi. Kod regrutovanja administrativnih i fizičkih radnika često se koriste oglasi u novinama. Domicilne organizacije su za regrutaciju 10,6% menadžera, 15% stručnih radnika i 11,3% administrativnih radnika koristile društvene mreže (Leković, 2015).

3.1.2 Kako LinkedIn profil kandidata utiče na regrutera

Menadžeri ljudskih resursa su definisali listu kriterijuma prema kojima mogu da utvrde da li je

profil na društvenoj mreži odgovarajući. Imajući u vidu mišljenje stručnjaka za komunikacije i marketing o kriterijumima za zapošljavanje, pregledom kompletnog LinkedIn profila, profesionalno iskustvo u sličnoj ulozi (10%), veština komunikacije (10%), veština rešavanja problema (10%) i činjenica da profil odgovara stručnim kvalifikacijama (10%) su od suštinskog značaja. Kada regruteri koriste LinkedIn da identifikuju kandidate za dostupne pozicije, prve informacije koje se pojavljuju su njihovo ime i naslovna strana. Prema rezultatima Marina i Nile (2021) prisustvo naslovne rečenice je umereno važno (34%) do veoma važno (50%). Korisnici mogu tražiti detaljne pisane preporuke od svojih kontakata i prethodnih poslodavaca.

Najkritičnija pitanja koja ometaju zapošljavanje kandidata predstavljaju lažne informacije o kvalifikacijama predstavljene na profilu (19%) i diskriminatorni komentari o rasi, polu ili veri (18%). LinkedIn je blagotvoran za pokretanje i razvoj karijere, i kandidati treba da obrate posebnu pažnju na sliku koju stvaraju u onlajn okruženju. Razvoj, održavanje i promocija profesionalnog identiteta na LinkedIn-u je efikasna i može dati osobi vidljivost pred potencijalnim poslodavcima (Marin & Nila, 2021).

Prilikom procene LinkedIn profila kandidata, stručnjaci za ljudske resurse analiziraju sliku profila. Najvažniji kriterijumi pri ocenjivanju fotografije profila su preglednost (18%), odeća kandidata (15%) i pozadina (15%). Osvetljenost fotografije je takođe od suštinskog značaja, jer pomaže da se razlikuju detalji (13%). Osmeh kandidata takođe ima važnu ulogu (13%), za koju se smatra da ima psihološki efekat (Marin & Nila, 2021).

Donosioci odluka vrednuju informacije na LinkedIn-u, označavajući prednost LinkedIn-a za promovisanje obuke i radnog iskustva. Poslodavac bi odbio kandidata za posao zbog informacija koje pronađe na društvenim mrežama. Najčešći razlozi koji su navedeni za odbijanje kandidata su prisustvo provokativnih ili neprikladnih fotografija ili informacija, sadržaj o piću ili korišćenju droga, vređanje prethodnog poslodavca, loše komunikacijske veštine, diskriminatorni komentari, laganje o kvalifikacijama i deljenje poverljivih informacija od prethodnog poslodavca (Kroeze, 2015).

Studija Madera-e (2012) sugeriše da korišćenje društvenih mreža u svrhu selekcije ima negativan uticaj na percepciju pravičnosti procesa selekcije. Kompanije treba da budu oprezne kada pozivaju ili podstiču potencijalne kandidate da se pridruže njihovoj veb stranici na društvenim mrežama. Poslodavci treba da budu svesni da kandidati mogu imati negativne reakcije ako se koriste društvene mreže kao deo procesa selekcije.

3.1.3 Pravičnost prilikom selekcije putem društvenih mreža

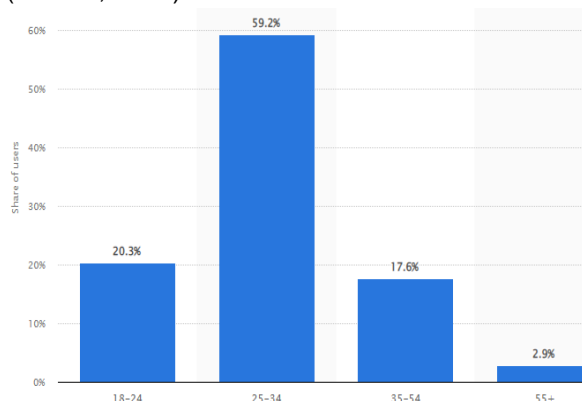
Dok se ne ispita pouzdanost i validnost informacija sa sajtova društvenih mreža, organizacije koje zapošljavaju treba da budu oprezne kada se oslanjaju na njih pri donošenju odluka o izboru (Madera, 2012). Čini se manje verovatnim, iz bližeg pogleda na uloge učesnika u anketama koje su sproveli Kluemper i saradnici (2013), da će predstavnici ljudskih resursa koristiti sajtove društvenih mreža u svrhe skrininga (možda zbog pravnih i drugih rizika povezanih sa takvom upotrebom), dok će češće menadžeri koji nisu zaposleni u ljudskim resursima koristiti sajtove društvenih mreža za proveru (možda zbog lakoće pristupa potencijalnoj riznici informacija o kandidatu za posao) (Kluemper, 2013).

Florea i saradnici (2013) naglašavaju da način na koji organizacije koriste tehnologiju povećava ili smanjuje njen pozitivan efekat. Nalazi istraživanja sugerišu da putem interneta menadžeri ljudskih resursa mogu da razviju efikasan program zapošljavanja, koji pomaže u upravljanju veoma konkurentnim i dugotrajnim procesom pronalaženja kvalifikovanog osoblja (Sinha, 2013). Društveni mediji ne zamenjuju druge alate za zapošljavanje, već se smatraju dinamičnijim i relativnim alatima.

Etiku u zapošljavanju na društvenim mrežama treba dalje istraživati, jer bi to moglo biti značajan put napred u identifikaciji postojećih problema u oblasti etičkih pitanja. Poslodavci, posebno stručnjaci za zapošljavanje, imaju više alata za proveru profesionalne pozadine zaposlenog, a LinkedIn predstavlja jedan od njih. Prema rezultatima Marin i Nila (2021) 93% regrutera koristi ovu platformu za proveru profila kandidata. Najviše ispitanika je proveravalo profil nakon prijema prijave (85%), 5% nakon prvog intervjua, a samo 1% nakon ponude za zaposlenje.

Više je ljudi iz mlađih starosnih grupa prisutno na društvenim mrežama. Ovo čini grupu kandidata mlađe životne dobi većom nego starijih ljudi, tako da je vrlo verovatno da će više mlađih biti angažovano sa društvenih medija. Ako se više mladih zaposli preko društvenih medija, to će biti zato što ima mnogo više mladih ljudi koji traže posao na sajtovima društvenih medija (Kroeze, 2015). Nikolaou (2014) je otkrio da su muškarci skloniji da budu aktivniji od žena na LinkedIn-u, u smislu angažovanja, upotrebe i percepcije njegove efikasnosti. Žene, s druge strane, imaju tendenciju da provode više vremena koristeći društvene mreže, posebno oglase za posao, u svrhu traženja posla. Dakle, možda su muškarci i žene podjednako efikasni u regrutovanju na društvenim medijima, samo rade na tome na drugačiji način.

Korišćenje društvenih medija u zapošljavanju prolazi kroz tranziciju u smislu normi ponašanja, propisa i zakona. Rešavanje problema privatnosti na mreži na način koji je u skladu sa društvenom odgovornošću kompanije i dalje je predmet spora (Kroeze, 2015).



Slika 2. Grafički prikaz distribucije korisnika LinkedIn platforme prema starosti zaključno sa oktobrom 2021. godine

Izvor: Statista.com (2021)

4 MILENIJALCI I LINKEDIN DRUŠTVENA MREŽA

Današnja radna snaga iz grupe milenijalaca (rođenih između 1981. i 1996. godine), takođe poznati kao generacija Y, je demografski najbrže rastuća korisnička grupa na LinkedInu (LinkedIn, 2021.). Približno četvrtina korisnika LinkedIn-a su milenijalci, sa preko 80 miliona profila na sajtu (Aslam, 2021). Da bi izbegli često korišćeni termin "osobe koje često menjaju posao", milenijalci pronalaze veće zadovoljstvo poslom

kada rade u timovima, bolje tako vide rezultate svojih napora i imaju fleksibilnost i povratne informacije od svojih poslodavaca (Smith, 2018). Za razliku od prethodnih generacija, milenijalci su imali na raspolaganju LinkedIn za celokupno iskustvo traženja posla, što čini korišćenje platforme jedinstvenom za njih i generacije koje slede. Generacija milenijalaca je s razlogom dobila naziv digitalna. U nastojanju da ostvare proces komunikacije, često je prva stvar ka kojoj posežu njihov pametni mobilni uređaj.

Kako navode DelCampo i saradnici (2011), bliska veza milenijumske generacije sa različitim tehnologijama tokom čitavog perioda njihovog odrastanja, dovela je do toga da je ova grupa ljudi naviknuta na brzo postizanje rezultati. To dovodi poslodavce u nezavidnu poziciju da lako mogu da izgube najtalentovanije zaposlene ukoliko u kratkom roku i na očekivan način ne isporuče obećanje koje su dali u procesu brendiranja sebe kao poželjnog i dobrog poslodavca (Lukić, 2019). Ključne stvari koje talentovani milenijalci traže od poslodavaca su jasno definisane mogućnosti za napredovanje u karijeri, sigurnost da će biti unapređeni, značaj i svrhu u radnim zadacima, da su cenjeni i dobro plaćeni za posao koji obavljaju, nematerijalne vidove nagrađivanja, fleksibilnost radnog vremena i prijatnu radnu atmosferu (Lukić, 2019).

Milenijalci koriste LinkedIn za pronalaženje informacija, komunikaciju i opservaciju. Oni takođe koriste LinkedIn za pronalaženje informacija koje se ne odnose samo na nove mogućnosti zapošljavanja. LinkedIn društvena mreža se ne koristi samo radi napredovanja u karijeri, već i praćenje karijernih dostignuća kontakata na toj mreži i osećaja da pripadaju grupi (Smith & Watkins, 2020).

U studiji (Smith & Watkins, 2020) se navodi da milenijalci koriste LinkedIn baš kao i bilo koju drugu veb stranicu društvenih medija kao što su Facebook ili Instagram. Ispitanici su naveli da koriste LinkedIn da kontaktiraju profesionalce sa kojima možda nemaju priliku da se sretnu lično i da komuniciraju sa postojećim kontaktima. Dakle, primarni motiv i upotreba LinkedIn-a među milenijalcima je razvoj njihove profesionalne mreže, bez obzira da li aktivno traže posao ili ne, koristeći LinkedIn da se brendiraju i plasiraju na tržište, povećaju vidljivost među regruterima,

prate kompanije za koje su zainteresovani da potencijalno rade i ostvaruju profesionalne veze.

Mičik i Mičudova (2018) su u svojoj studiji pokazali da postoji direktna korelacija između kvaliteta veb-sajtova za razvoj karijere na LinkedIn društvenim medijima i mogućnosti za uspešno regrutovanje milenijalaca. Drugim rečima, ako je veb-sajt kompanije za karijeru na visokom nivou, njen LinkedIn profil je takođe dobija visoku ocenu od ove grupe kandidata za posao. Ukupan imidž kompanije, upotrebljivost LinkedIn stranice i interakcija između atraktivnosti stranice i ukupnog imidža kompanije pozitivno utiču na nameru milenijalaca koji traže posao da private ponuđeni posao.

Prema istraživanju agencije MAMSI (2016), u Srbiji, 94% milenijalaca ima profil na nekoj od društvenih mreža, 12% njih koristi društvenu mrežu LinkedIn, 2% postavlja i deli sadržaj, 7% prati kompanije i brendove a 2% komentariše i deli objave kompanija.

5 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sve analizirane specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa ukazuju na važnost adekvatnog i kvalitetnog vođenja politike pribavljanja kadrova. Cilj regrutovanja je da se dođe do ljudi sposobnih za izvršenje konkretnog posla, što znači da moraju da ispunjavaju zahteve organizacije i konkretnog radnog mesta. Regrutovanje kadrova se vrši na osnovu razrađenih specifičnih metoda i tehnika koje omogućavaju pribavljanje profesionalaca sposobnih i kompetentnih da na adekvatan način odgovore zahtevima modernog poslovanja. Sa adekvatno regrutovanim profesionalnim kadrom organizacija ili institucija će ostvariti uspešnost i konkurentsku prednost. Širok spektar mogućnosti regrutovanja kojima se bavi menadžment ljudskih resursa govori o velikoj važnosti ove oblasti i njenoj neophodnoj implementaciji za sve koji žele da napreduju i postanu konkurentni u delatnosti kojom se bave.

LinkedIn je široko korišćena profesionalna društvena mreža i očekuje se da će u narednom periodu rasti kao alat za regrutovanje radne snage. Regruteri će u perspektivi automatizovati procese i angažovati kandidate preko novijih platformi kao što je Tiktok, Pinterest i slične mobilne aplikacije i poboljšati svoju strategiju pretraživanja. Video zapisi se koriste kod 92%

marketinških stručnjaka kao inovativna strategija regrutovanja. Virtualna stvarnost i tehnologije poput veštačke inteligencije će se sve više koristiti. Može se očekivati da će menadžeri ljudskih resursa ponuditi virtualne obilaske potencijalnih radnih mesta, korišćenjem 3D tehnologije.

Kao relativno nova mogućnost, regrutovanje i selekcija kandidata na društvenim mrežama u Srbiji još uvek ne dobija dovoljno pažnje, a naročito se mali broj kompanija fokusirao na

LinkedIn mrežu. Zbog potencijalnog uticaja LinkedIn profila na formiranje konačnog stava regrutera ljudskih resursa, preporučuje se kandidatima za posao da personalizuju svoj profil u jednoj rečenici, identifikuju šta rade i odvoje se na taj način od svojih konkurenata. Tom porukom promovišu sebe, baš kao što brend razvija slogan kojim se promovise. Ponašanje na mrežama treba da je odmereno. Profil i slike na sajtovima društvenih medija i drugim veb lokacijama poželjno je da pokazuju potpunu doslednost.

WORKS CITED

- Aslam, S. (2021). LinkedIn by the numbers: Stats, demographics, & fun facts. Omnicore. Available at: <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>
- Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Masmedia, Zagreb
- Black, S. L., Washington, M. L. & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. In: N. R. Landers and B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice and current challenges* (pp.197–219). Cham: Springer International Publishing
- Bogićević, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Bogićević-Milkić B. (2016). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet, Beograd
- Collmus, A. B., Armstrong, M. B. & Landers, R. N. (2016). Game thinking within social media to recruit and select job candidates. In: R. L. Landers and G. B. Schmidt (Edn.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 103-126). Cham, Switzerland: Springer
- Cvetkovski, T., Langović-Milićević, A. & Babić, S (2015). „Primena društvenih mreža u regrutovanju kandidata za upražnjena radna mesta”, *Godišnjak Fakultet za kulturu i medije*, Beograd: Megatrend univerzitet, 7(VII), 289-304.
- Čerović, S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum. Beograd
- DelCampo, R.G., Haggerty, L.A., Haney, M.J., & Knippel, L.A. (2011). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials*. Gower Publishing, Ltd.
- Đorđević, Boljanović, J. & Pavić, S.Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- Florea, V. N. & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, 344-352.
- Fried, B., & Fottler, M. (2015). *Human resources in healthcare: managing for success*. Association of University Programs in Health Administration. Arlington, Virginia
- Guilfoyle, S., Bergman, S. M., Hartwell, C., & Powers, J. (2016). Social media, big data, and employment decisions: Mo' data, Mo' problems? In N. R. Landers, & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 127–155). Cham: Springer International Publishing.
- Hadalgekar, S. (2021). A Study on the Role of Social Media Platform in Recruitment Process (Social Recruiting). *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 14(1), 2126–2141.

- Irawan, D.A., Marpaung, A.B., & Chiri, Y. (2019). Exploratory Factor Analysis: Millennial Generations Intention To Search Job Vacancies Using Social Media. *International journal of scientific & technology*, 8(12), 2099- 2103.
- Jobvite. (2021). 10 Tips to Mastering Social Recruiting on LinkedIn. San Mateo: Jobvite. Available at: <https://www.jobvite.com/blog/recruitment-marketing/10-tips-to-mastering-social-recruiting-on-linkedin/>
- Kluemper, D. H., Mitra, A. & Wang, S. (2016). Social media use in HRM. In: M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, and A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp.153–207). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kluemper, D.H. (2013). *Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection*. Emerald Insight (pp.1-21).
- Kroeze, R. (2015). *Recruitment via Social Media Sites: A Critical Review and Research Agenda*. University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands
- Leković, B., Slavić, A., & Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 – Izveštaj Cranet istraživanja. Subotica: Ekonomski fakultet.
- LinkedIn. (2021). About LinkedIn. Available at: <https://about.linkedin.com/>
- Lončarević, R., Mašić, B. & Boljanović-Đorđević, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- Lukić, J.M., Brkljač, M.N. & Perčić, K.R. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2), 83-93. <https://doi.org/10.5937/markt1902083L>
- Madera, M. J. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 1276- 1282.
- Marin, G. D., & Nila, C. (2021). Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists perception. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100174. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>
- MASMI – agencija za istraživanje tržišta (2016). Y generacija u Srbiji: Ko su (stvarno) srpski milenijalsi? Vrednosti, životni stil i potrošačko ponašanje. Available at: <https://masmi.rs/arhiva/ko-su-stvarno-srpski-milenijalsi/>
- Merriam-Webster (2007). Online Dictionary “News”, Available at: www.m-w.com/dictionar_y/News [accessed 23 December 2021].
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171- 189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Ollington, N., Gibb, J., & M. Harcourt. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. <https://doi.org/10.1108/00483481311320390>
- Rahimić, Z. 2010. *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet u Sarajevu
- Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, R. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, MATE
- Roulin, N. & Levashina, J. (2018). *LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach*, *Personnel Psychology*.

- Shi, L. 2007. *Managing Human Resources in Health Care Organizations*. Jones and Bartlett Publishers
- 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. Available at: <https://hrcak.srce.hr/112643>
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). Uloga interneta i društvenih mreža u procesu regrutacije i selekcije. XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. Subotica: Ekonomski fakultet, 88-96.
- Smith, S. A. (2018). *Recruitment, retention and engagement of a Millennial workforce*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Smith, S. A., & Watkins, B. (2020). Millennials' Uses and Gratifications on LinkedIn: Implications for Recruitment and Retention. *International Journal of Business Communication*, 232948842097371. : <https://doi.org/10.1177/2329488420973714>
- Statista.com Available at: <https://www.statista.com/forecasts/1147246/linkedin-users-in-serbia>
- Stoiljković, M., Vojnović, B., & Cvijanović, D. (2013). *Menadžment zadovoljstvom i motivacijom u zdravstvenim ustanovama*. Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.
- Suša B. 2009. *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books d.o.o., Novi Sad
- Šunje, A. (2002). *Top menadžer: vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo.
- Vodopija, Š. (2006). *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka, Naklada Žagar
- Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima – Izvor poslovne uspešnosti*. USCEE, Beograd

Received for publication: 03.01.2022.

Revision received: 28.03.2022.

Accepted for publication: 05.04.2022.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Knežević, S., & Ivković, I. (2022, 04 15). Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na LinkedIn društvenu mrežu. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 10(1), 33-44. doi:10.12709/fbim.10.10.01.04

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Knežević, Snežana, i Ivan Ivković. „Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na LinkedIn društvenu mrežu.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 10, br. 1 (04 2022): 33-44.

Style – GOST Name Sort:

Knežević Snežana i Ivković Ivan Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na LinkedIn društvenu mrežu [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2022. - 1 : T. 10. - str. 33-44.

Style – Harvard Anglia:

Knežević, S. & Ivković, I., 2022. Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na LinkedIn društvenu mrežu. *FBIM Transactions*, 15 04, 10(1), pp. 33-44.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Evaluacija procesa regrutovanja putem društvenih medija sa fokusom na LinkedIn društvenu mrežu.
Knežević, Snežana i Ivković, Ivan. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2022, *FBIM Transactions*, T. 10, str. 33-44.