

# Upotreba društvenih mreža u procesu regrutacije ljudskih resursa

**Branislav Sančanin**<sup>1</sup>

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu  
ORCID ID 0000-0002-4255-2634

**Slobodan Čerović**<sup>2</sup>

Univerzitet Singidunum, Beograd  
ORCID ID 0000-0002-4646-2476

DOI: 10.5937/cm16-33801

**Sažetak:** Društvene mreže sve više učvršćuju svoje mesto u procesu regrutacije kandidata za oglasna upražnjena radna mesta, a organizacije se obrabruju da razmotre njihovu implementaciju u svoje strategije zapošljavanja kako bi aktivnosti u identifikaciji vrhunskih talenata bile ciljane, isplative i konkurentne. Gotovo je postalo pravilo da poslodavci bez znanja kandidata proveravaju tzv. pozadinske informacije o njima na društvenim mrežama, ali i potencijalni kandidati za zaposlenje dobijaju informacije o poslodavcima iz više izvora. Cilj istraživanja je ukazivanje na uticaj ciljnih grupa u procesu regrutacije kandidata na upotrebu različitih društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije: menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Republike Srbije od maja do juna 2021. godine, upitnici su distribuirani u elektronskom formatu, a anketu je popunilo 133 ispitanika. Istraživanje je pokazalo da oglašavanje na Tviteru ima značajnu i pozitivnu korelaciju sa regrutacijom žena i starijih osoba za pozicije menadžera, kao i oglašavanje na LinkedInu samo za regrutaciju žena za najodgovornije menadžerske pozicije. Rezultati su bezmalo istovetni i za pozicije na tehničkom ili profesionalnom nivou. Najznačajnije razlike u korelaciji ciljnih grupa za regrutaciju i društvenih mreža na kojima se oglašavaju upražnjena radna mesta identifikovane su kod pozicija namenjenih pripravnicima.

**Ključne reči:** mediji, društvene mreže, ljudski resursi, regrutacija, internet korisnici

<sup>1</sup> Kontakt sa autorom: sancanin.branislav@gmail.com

<sup>2</sup> Kontakt sa autorom: scerovic@singidunum.ac.rs

## 1. Uvod

Pojava interneta krajem 20. veka predstavlja revolucionarnu promenu (Ognjanov, 2009), koja je svoj pun kapacitet dobila implementacijom servisa World Wide Web (www), kao i pretraživača (*web browser*) što je bio okidač za njegovu masovnu upotrebu (Campbell et al., 2012). Nećak (2020: 60) ističe da internet ima pristup većoj geografskoj pokrivenosti u realnom vremenu, što doprinosi brisanju granica prilikom prenosa aktivnosti iz okvira fizičkog u virtuelni svet, dok Silajdžić i Dudić (2020: 59) upravo u usponu *on-line* mreža za društveno povezivanje prepoznaju dodatni uticaj na gotovo svakodnevnu konektovanost ljudi. Društveni mediji su besplatni *on-line* servisi koji korisnicima omogućavaju lično predstavljanje i komuniciranje. To su mediji koji na brz i jednostavan način integrišu savremene internet tehnologije i korisnike. Ukoliko ih posmatramo kao kanal *on-line* komunikacije, vidimo da kao osnovu imaju Web 2.0 tehnologiju, koja korisnicima omogućava da generišu, dele i razmenjuju sadržaje (Kaplan & Haenlein, 2010; McFarland & Ployhart, 2015). Kostić Stanković (2011) društvene medije definiše kao onlajn sredstva i platforme koje ljudi koriste kako bi međusobno razmenjivali stavove, shvatanja, iskustva i perspektive. U praksi je čest slučaj poistovećivanja društvenih medija i društvenih mreža, iako nije reč o sinonimu. Društvene mreže ili sajтови za društvene mreže su zapravo profilno orijentisani sajтови koji ohrabruju korisnike da se druže i uspostavljaju međusobni odnos (Starčević, Štavljanin, 2013).

Društveni mediji predstavljaju način na koji potrošači međusobno i sa kompanijama mogu da dele tekst, slike, audio i video sadržaje. Korisnicima je omogućeno da uspostave kontakt s javnošću, pristupe internetu i pojačaju druge komunikacijske aktivnosti. Postoje tri platforme za društvene medije (Kotler & Keller, 2011: 546):

- Mrežne zajednice i forumi;
- Blogeri;
- Društvene mreže.

Mada najvidljivije, društvene mreže su, ipak, samo jedan segment u skupu društvenih medija. Već po nazivu može se zaključiti da su društvene mreže namenjene za druženje, a danas se intenzivnije koriste čak i od elektronske pošte (Radović, 2010). Osim socijalnog zadovoljenja, u ponašanju ljudi značajno je uvažiti i utilitarno zadovoljstvo, odnosno njihovu potrebu da tragaju za informacijama (Gan, 2017; Bae, 2018).

Kada istu priču ili varijacije predstavimo na velikom broju medijskih platformi, onda to imenujemo kao *transmedia storytelling* (Jenkins, 2006), odnosno *cross-media circuit* (Bechmann Petersen, 2006). Danas je termin sveden na *transmedia* definišući otvorenost i cirkulaciju medijskog sadržaja između različitih platformi, gde subjekti, prethodno poznati kao „publika”, bivaju sve više inkorporirani u proizvodnju sadržaja (Jansson, 2013). Može se ukazati na to da je razlika između kompanija koje postavljaju oglase za slobodna radna mesta i zainteresovanih kandidata relaksirana onog trenutka kada su kandidati počeli da prenose oglase na druge zainteresovane kandidate sa namerom da ih konzumiraju i dalje distribuiraju. Proizvodnja takvih sadržaja i interakcija najviše se odvija na internetu (Williams, 2008).

Realno je očekivati da će upotreba društvenih medija u procesu regrutacije i dalje imati uzlazni trend, kao i da će društveni mediji biti neizostavni u strategijama zapošljavanja (Sensis, 2020). U tom smislu uticaj društvenih medija na poslovanje predstavljen je kroz „5C” (Nagendra, 2014):

- Sadržaj (*Content*). Deljenje informacija i znanja na otvorenim platformama, kao što su Vikipedija (*Wikipedia*) ili Jutjub (*YouTube*), kao i na internim platformama unutar kojih se dele poverljivi podaci specifični za kompaniju;
- Razgovor (*Conversation*). Opšti alati za diskusije i platforme za internu komunikaciju. Ističe se efikasnost u izgradnji prijateljskih odnosa, a u mnogim slučajevima mogu se koristiti za rešavanje problema unutar poslovne vertikale;
- Saradnja (*Collaboration*). Povećana upotreba internetskih medija i umrežavanje doprineli su osećaju zajedništva i povezivanja uzrokujući da ljudi dele ideje i koriste ih u slučaju sličnih problema;
- Zajednica (*Community*). Ljudi sličnih interesa dele svoje ideje, a to donosi korist svim preduzećima gde su njihova interesna područja slična;
- Kolektivna inteligencija (*Collective intelligence*). Efikasnom upotrebom društvenih medija kompanije stižu talente i preusmeravaju one sa više iskustva. To pomaže u upravljanju talentima i zadržavanju najboljih.

Upotreba društvenih medija u procesu regrutacije ljudskih resursa uključuje različite prakse i pruža specifične prednosti zasnovane na usvajanju brojnih marketinških primera dobre prakse gde se preduzeća takmiče za pridobijanje poverenja kupaca. Društveni mediji pružaju brzinu, efikasnost i mogućnost ci-

ljanog privlačenja pogodnih kandidata radi zapošljavanja. Osim toga, društveni mediji nude dodatni izvor informacija o potencijalnim kandidatima, ceneći to da se neki podaci ne mogu generisati u svrhu zapošljavanja. S druge strane i potencijalni kandidati dobijaju više izvora informacija o poslodavcu (Kaur, 2015: 81), kao i šansu da stupe u kontakt sa već zaposlenima kako bi se dobio realniji pregled posla (Emanuela, 2018: 538). Dakle, menadžeri ljudskih resursa mogu da koriste društvene medije kao platformu za informisanje kandidata o vrsti dostupnih mogućnosti, veštinama i kompetencijama potrebnim za posao u skladu sa prirodom radnog mesta (Muduli et al., 2020), ali ne treba gubiti iz vida da i druga zainteresovana strana može pronaći društvene medije koji nude druge glasovne kanale od onoga koji pruža organizacija (Lam, 2016).

Ono što nove, digitalne medije čini drugačijim od prethodnih – tradicionalnih, vidljivo je kroz njihovu interaktivnost i multimedijalnost, kao nedostižnu komparativnu prednost. U tom kontekstu Kleut (2012: 172) ukazuje na diskontinuitet sa praksom masovnog komuniciranja u kojoj samo „povlašćeni” mogu javno da distribuiraju poruke, dok je “masa” recipijenata bez ikakve kontrole. Dostupnost digitalnih medija uslovljena je tehničkim aspektima, odnosno razvijenošću prijemne strukture i tehnološke osnove pomoću koje se mogu uspostaviti i koristiti, kao i visinom ličnih primanja i životnim standardom (Radojković, 2017). Prednost društvenih medija ogleda se najviše u dvosmernoj komunikaciji (Ćamilović, 2020: 28), s obzirom na to da povratne informacije od auditorijuma omogućavaju lakše usmeravanje ključnih poruka prema ciljnim grupama. Naglasak u svakodnevnim aktivnostima nije samo na onome šta kompanije prenose auditorijumu, već na povratnoj informaciji kako bi se blagovremeno upoznali sa željama auditorijuma. Podatak da korisnici interneta provode u proseku 144 minuta dnevno na društvenim mrežama i aplikacijama za razmenu poruka (www.statista.com, 2021a), može da sugeriše da je upotreba društvenih mreža prestala da bude stvar izbora, već je to pitanje tržišnog opstanka. Osim pojedinaca, na društvenim mrežama sve su prisutnije kompanije koje otvaraju sopstvene stranice, odnosno formiraju tzv. fan stranice ili grupe i postavljaju oglasne poruke, te se pojavljuju na stranicama pojedinih korisnika, a pored teksta, sadrže i slike (Đorđević et al., 2014).

Proliferacija veb lokacija društvenih mreža (*Social Network Sites* – SNSs) ukazuje na to da su ljudi koristili više društvenih mreža, a povećano usvajanje platformi društvenih medija i povećana količina ličnih podataka dostupnih

poslodavcima ukazuje na to da preduzeća imaju znatno više podataka o kandidatima tokom procesa regrutacije i selekcije (Black et al., 2012). Posebnost društvenih mreža nije samo u tome što omogućavaju upoznavanje novih korisnika, već i u tome što kompanijama daju novu, snažniju vidljivost. Upravo analizirajući podatke sa profila svakog pojedinca, odnosno selektujući stranice kompanija, može se značajno ubrzati i pojednostaviti put segmentacije ciljnih grupa na kandidate koji ispunjavaju tražene uslove.

## 2. Pregled literature

Uprkos nizu kontroverzi i relativno negativnim osećanjima javnosti o aspektima društvenih medija, sedam od 10 Amerikanaca kaže da je koristilo bilo koju stranicu društvenih medija i to je udeo koji je, prema istraživanju Američkog istraživačkog centra (*Pew Research Center*), u poslednjih pet godina ostao relativno stabilan. Telefonsko istraživanje, sprovedeno u SAD, od 25. januara do 8. februara 2021. godine na 1.502 odrasle osobe, pokazalo je da *You Tube* i *Facebook* i dalje dominiraju internetskim krajolikom sa 81%, odnosno 69% onih koji su potvrdili da su ikada koristili ove veb lokacije, dok je 40% koristilo *Instagram*, 30% *LinkedIn*, a svaki četvrti *Twitter* (Auxier & Anderson, 2021).

Društveni mediji pronalaze svoje mesto i u procesu regrutacije kandidata za upražnjena radna mesta. Mogu se posmatrati kao sredstvo nadopunjavanja postojećih strategija zapošljavanja, s obzirom na to da ga menadžeri zaduženi za regrutaciju ljudskih resursa vide kao rešenje za zapošljavanje sa nedovoljnim učinkom. Stoga se sugeriše da organizacije razmotre implementaciju društvenih medija u svoje strategije zapošljavanja kako bi one bile isplative, ciljane i konkurentne u pronalaženju vrhunskih talenata (Madia, 2011). Brojni autori (Brown i Vaughn, 2011; McFarland & Ployhart, 2015; Roth et al, 2016) zapažaju da poslodavci sve češće i bez konsultovanja kandidata proveravaju tzv. pozadinske informacije o njima na društvenim mrežama. Veb lokacije lako dopuštaju pristup, a poslodavci, za sada, nemaju obavezu da otkrivaju informacije korišćene u procesu donošenja odluke o zapošljavanju. Međutim, postoji čitav niz nedoumica u vezi sa korišćenjem društvenih mreža prilikom donošenja odluka o ljudskim reursima. To uključuje etička razmatranja, narušavanje privatnosti, otvara pitanje autentičnosti podataka i materijala na veb lokaciji, kao i pravna pitanja upotrebe tako pribavljenih podataka u procesu zapošljavanja (Jones & Behling, 2010; Stoughton et al., 2015).

Prema istraživanju američkog sajta *CareerBuilder* (<http://press.careerbuilder.com/>, 2009) društvene mreže za prikupljanje podataka o kandidatima za posao koristilo je 45% poslodavaca: Facebook – 29%, LinkedIn – 26%, MySpace – 21%, Blogs – 11%, Twitter -7%. Istraživanje je pokazalo da je 35% poslodavaca pronašlo sadržaj zbog kojeg nisu zaposlili kandidata. Najvažniji razlozi za neprihvatanje kandidata za posao su: provokativne i neprimerene fotografije (53%), sadržaj o konzumiranju alkohola i drogiranju (44%), loš stav o prethodnom poslodavcu, saradnicima i klijentima (35%), nedovoljno dobre komunikacijske veštine (29%), diskriminatorski komentari (26%), neistiniti podaci o kvalifikacijama (24%) i širenje poverljivih informacija prethodnog poslodavca (20%). Anketa je pokazala da su poslodavci kao glavne razloge za zapošljavanje kandidata istakli: profil je pružao dobar osećaj za ličnost kandidata i njegovo uklapanje u organizaciju (50%), profil je podržao profesionalne kvalifikacije kandidata (39%), istaknuta je kreativnost (38%) i solidne komunikacijske veštine (35%), drugi korisnici su objavili dobre reference o kandidatu (19%) i kandidat je dobio nagrade i priznanja (15%).

Jedna druga istraživačka studija (Gibbs, MacDonald & MacKay, 2015), realizovana kroz internetsku anketu u 1.711 hotela sa 300 i više soba, otkrila je da su menadžeri ljudskih resursa u više od polovine hotela u SAD i Kanadi koristili društvene medije, uglavnom za identifikovanje potencijalnih kandidata i neposrednu komunikaciju sa njima, dok je pregled profila onih koji su se prijavili za posao ocenjen kao koristan.

Kranet podaci za Srbiju (2015), ističu da društvene mreže još nisu dostigle očekivanu upotrebu. Naime, svega 10% organizacija koristi društvene mreže u procesu regrutacije menadžera, za regrutaciju stručnih radnika 15%, a za regrutaciju administrativnih i fizičkih radnika 11%.

Povećana upotreba mobilnih telefona i mobilnih uređaja otvorila je mogućnost mobilnih društvenih mreža sa značajnim brojem funkcija. Po pravilu, sve društvene mreže su dostupne i kao društvene aplikacije za mobilne uređaje, dok su neke mreže optimizovane za pretraživanje mobilnog interneta, omogućavajući korisnicima pristupanje sajtovim za virtuelno blogovanje. Vreme u kojem živimo i radimo može se okarakterisati erom mobilnog interneta, naročito ako se uzme u obzir broj ljudi koji koriste tzv. pametne telefone. Upotreba pametnih telefona direktno utiče na povećano korišćenje društvenih medija i te brojke se rapidno uvećavaju (Čerović, Knežević, 2018: 216). Definitivno, korišćenje

društvenih medija predstavlja jednu od najpopularnijih mrežnih aktivnosti. Širom sveta u 2020. godini više od 3,6 milijardi ljudi koristilo je društvene medije, a predviđa se da će se u 2025. godini broj povećati na 4,41 milijarde (<https://www.statista.com>, 2021a).

### 3. Poslovna upotreba društvenih mreža

Brojne kompanije shvatile su potencijal mrežnog okruženja i šansu koju pruža eksploatacija lokacija za društveno umrežavanje. Svaka društvena mreža ima jedinstvene karakteristike ili određenu svrhu: Fejsbuk predstavlja okruženje u kojem korisnici grade zajednicu prijatelja, dele najnovije vesti o sebi i prate ono što rade njihovi prijatelji, porodica i poznanici. Tviter je postao platforma na kojoj se ljudi izražavaju, dele novosti sa svima koji se odluče da ih prate i prate druge bez očekivanja da će ih drugi korisnici slediti. Instagram je sličan Tvitru, a slike zamenjuju znakovi. Naravno, nisu sve društvene mreže namenjene za opštu društvenu funkciju, a primer za to je LinkedIn koji je evaluirao u platformu na kojoj se ljudi pridružuju mreži stručnjaka i komuniciraju sa njima, a profili korisnika su zapravo mrežne verzije njihovih biografija (Acikgoz & Bergman, 2016: 176). Praktično, kompanije teže da eksponencijalno povećaju svoju vidljivost tako što će njihov zajednički sadržaj trajati dok njihovi korisnici recirkuliraju i ponovo stvaraju sadržaj. Društvene mreže omogućavaju kompanijama da kreiraju dvosmerne veze sa zainteresovanim stranama koje bi bilo teško ili nemoguće ostvariti pre opšte dostupnosti društvenih mreža (Treem & Leonardi, 2013).

#### 3.1. Fejsbuk

Fejsbuk (*Facebook*) je najbrojnija i najaktivnija društvena mreža. Inicijalni koraci vezuju se za rad studenata Harvarda, a od 2006. godine dostupna je svim korisnicima (Stankov et al., 2014). Broj virtuelnih prijatelja ograničen je na 5.000. Korisno je povezati (linkovati) Fejsbuk stranicu sa veb stranicom kompanije.

Fejsbuk je prva društvena mreža koja je u trećem kvartalu 2012. godine premašila milijardu registrovanih korisnika, da bi se u 2021. godini taj broj popeo na 2,7 milijarde aktivnih korisnika<sup>3</sup>. Samo u Indiji ima više od 290 miliona

<sup>3</sup> Aktivni korisnici su oni koji su se prijavili na Fejsbuk u poslednjih 30 dana.

korisnika, što je čini vodećom zemljom u odnosu na veličinu fejsbuk publike. Osim Indije, sa više od 100 miliona korisnika su SAD (190 miliona), Indonezija (140 miliona) i Brazil (130 miliona) (<https://www.statista.com>, 2021a). Realno je očekivati da će Fejsbuk leadersku poziciju najpopularnije društvene mreže na svetu zadržati i u narednim godinama, a tome svedoči i podatak da je u junu 2020. godine glavna aplikacija za društvene medije u *Apple App Store*, osim aplikacija za mobilne uređaje *WhatsApp* i *Facebook Messenger*, bila upravo aplikacija *Facebook* (<https://www.statista.com>, 2021a).

Rast Fejsbuka je u poslednjih pet godina usporen, ali je i dalje sa 69% odraslih korisnika jedna od najčešće korišćenih veb-lokacija društvenih mreža u SAD (Auxier & Anderson, 2021: 3). U Srbiji je u maju 2021. godine broj korisnika Fejsbuka bio 4.041.000, odnosno ovu društvenu mrežu je koristilo 46,7% celokupne populacije. Neznatnu većinu čine muškarci – 50,1%, uglavnom zahvaljujući razlici u korist muškaraca koja je stvorena u grupi korisnika starosti između 25 i 34 godine. Inače, najveću korisničku grupu Fejsbuka u Srbiji čini upravo generacija između 25 i 34 godine (<https://napoleoncat.com>, 2021a).

Najsnažniji uticaj Fejsbuk ima na svakodnevnu komunikaciju, tako što je taj proces na personalnom i poslovnom nivou pojednostavljen, a deljenje informacija i kreiranje zajednica zasnovanih na istim ili sličnim interesovanjima, učinio mogućim bez obzira na vreme i mesto.

Fejsbuk nudi zainteresovanim oglašivačima set od nekoliko koraka za promovisanje svog poslovanja oglasima, uz mogućnost da se u svakom trenutku vidi kako oglas izgleda na različitim uređajima ([www.facebook.com](http://www.facebook.com), 2021):

- Prvi korak je identifikovanje ciljeva;
- Drugi korak predstavlja targetiranje publike koja se želi dostići pomoću lokacije, jezika, obrazovanja, posla, starosti, pola, „lajkova”, prijatelja i sl.;
- Treći korak nalaže podsticanje oglašivača da dizajniraju interesantne oglase tako što će implementirati naziv kompanije i ključne informacije, jasne mere koje je potrebno preduzeti, jednostavnu upadljivu sliku i ciljanje različitih grupa;
- Četvrti korak podrazumeva donošenje odluka o upravljanju budžetom za oglase, što uključuje odluku o tome da li će se koristiti cena po kliku (CPC – *cost per click*) ili cena po prikazu (CPM – *cost per impression*), zatim iznos za svaki klik i najviši iznos za koji postoji spremnost da se plati;



- Peti korak je obaveza oglašivača da pregledaju i poboljšaju oglase uz pomoć „menadžera oglasa” koji pruža metrične podatke: prikazi, klikovi, ciljani doseg, društveni doseg (postotak onih koji su videli oglas sa imenima onih koji su označili da im se sviđa), detalji o publici i efikasnost tokom vremena.

Poslovna upotreba Fejsbuka je sasvim drugačija od privatne, te stoga organizacija/firma ne treba da otvara profil, već da kreira svoju stranicu. Razlozi za ovo su mnogobrojni, jer se poslovne stranice u velikoj meri razlikuju od ličnih profila, pa i po tome što imaju mogućnost uvida u sve najznačajnije metrike stranice (Ćamilović, 2020: 29-30). Kompanije prihvataju činjenicu da potrošači i druge ciljane grupe sve više vremena provode na društvenim mrežama, naročito na Fejsbuku, i prilagođavaju način komuniciranja (Shih, 2011), a tome u prilog ide i to što Fejsbuk ima snažan uticaj na aktivizam pojedinaca i grupa, koji na taj način izlaze iz skučenih okvira tradicionalnog načina komuniciranja (Shirley, 2009). Više od 65 miliona kompanija ima stranice na Fejsbuku, a od 15. februara 2017. godine omogućeno im je da kreiraju oglase za posao, dok zainteresovani korisnici mogu direktno da se prijave. Ova mogućnost je za kompanije besplatna, čime su snažno privučeni posebno vlasnici malih i srednjih preduzeća u potrazi za talentima (Kimmel, 2021: 291).

Pod uticajem hiperprodukcije podataka i informacija, Fejsbuk praktično od svog nastanka gradi bitno drugačiji način na koji se konzumira sadržaj, filtrirajući ga u odnosu na preferencije korisnika. Spremnost korisnika da dele svoje privatne podatke predstavlja ključ uspeha Fejsbuka, baš kao što bi to trebalo da bude i njihov osećaj sigurnosti, kao najvažniji preduslov za javno deljenje sa *online* zajednicom (Johnson et al., 2012).

Sve društvene mreže imaju postavke privatnosti, kao jedan od ključnih korisničkih zahteva, čime se obezbeđuje kontrola ko sve vidi profil i kako drugi komuniciraju s profilom. Fejsbuk deli postavke privatnosti na tri osnovne grupe (Shields & Levashina, 2016: 170): privatnost, vremenska traka i označavanje i blokiranje. Kategorija privatnosti određuje ko može da vidi profil korisnika. Glavne opcije uključuju ili prijatelje ili javnost, ali klikom na više opcija otkrivaju se dodatne, mada manje popularne mogućnosti. Tu su obuhvaćeni samo korisnici na određenoj geografskoj lokaciji i određene grupe kojima korisnik pripada. Označavanje i vremenska linija osiguravaju ograničenja za doprinose trećih strana. Ovde korisnik ima priliku da ograniči ko sve može da pregleda

postove u kojima je korisnik označen pre nego što se pojave na njihovom profilu. Kartica za blokiranje omogućava blokiranje određenih stranica, događaja, aplikacija, pa čak i korisnika.

### 3.2. Tviter

Tviter (*Twitter*) je društvena mreža osnovana 2006. godine, koja od korisnika zahteva otvaranje profila, a aktivnosti su uslovljene praćenjem *follow* – *unfollow* sadržaja koji neko piše. Dužina poruka je 2017. godine udvostručena, sa 140 na 280 znakova. Čest je slučaj postavljanje linkova koji vode do sajta, odnosno do više informacija. Da bi se videli nečiji tvitovi na vremenskoj liniji, potrebno je pratiti željeni nalog, a u suprotnom smeru, sledbenici imaju uvid u našu vremensku liniju. Broj sledbenika koji neko ima je broj ljudi koji će potencijalno biti izloženi našim tvitovima, što praktično znači da je za povećanje doseg neophodno povećati broj sledbenika (Zarrella, 2010: 39). Osim praćenja drugih i odgovaranja na njihove tvitove, Tviter omogućava kreiranje foruma za raspravu. Nastao je oko pitanja: šta sada radite? (Tyson, 2010: 169). Izdvajanje tvitova na bazi zadatih kriterijuma postiže se upotrebom haštaga (#).

Na globalnom nivou, u prvom kvartalu 2021. godine, Tviter je imao 199 miliona korisnika. Ova društvena mreža najpopularnija je u SAD, gde je u januaru 2021. godine imala 69,3 miliona korisnika, dok su Japan (50,9 miliona) i Indija (17,5 miliona) rangirani na drugom i trećem mestu (<https://www.statista.com>, 2021b).

Ćamilović (2020: 30) naglašava važnost interaktivnosti i dostupnosti, kao i mogućnosti retvitovanja, što je ekvivalentno deljenju na Fejsbuku, a što bi menadžerima ljudskih resursa u procesu privlačenja potencijalnih kandidata za upražnjena radna mesta predstavljao značajan alat. Kompanije mogu da imaju različite strateške ciljeve u korišćenju Tvitera: varijacije proističu iz tipa organizacije, na primer da li je reč o uslužnoj ili proizvodnoj delatnosti, a postoji diferencijacija i u upotrebi Tvitera na različitim geografskim područjima. Mada kompanije mogu da koriste različite oblike komunikacije, kao i u različito vreme, princip strateške doslednosti sugerise da će u odsustvu tržišno specifičnih razlika u strategiji, kompanije koristiti slične kombinacije sadržaja u svojim komunikacijama na različitim geografskim područjima (Burton & Soboleva, 2011: 6).

U odnosu na Fejsbuk, oglašivači imaju manje ključnih opcija – promovisani tvit, promovisani trend i promovisani nalog (Grant, 2011):

- Promovisani tvit je onaj koji je poslat sledbenicima, a nakon toga se pojavljuje kao sadržaj prema rezultatima pretraživanja. Promovisani tvitovi pojavljuju se u zavisnosti od ključnih reči koje su navedene. Oglašivač plaća samo kada korisnik ima aktivnost, odnosno u direktnoj je korelaciji sa angažmanom;
- Promovisani trend daje mogućnost oglašivaču da se navede, poravna i ponudi razgovor za određeni haštag (#) ili trend. Kada se kompanija oglašava u promovisanom trendu, automatski se postavlja na vrh konverzacije u trendu;
- Promovisani nalog je najslabiji fejsbukovom „sviđa mi se”, a želja oglašivača je da imaju što više klikova na “follow”, te se zbog toga stvara takvo okruženje da čim se postavi jedan od ovakvih oglasa, Tviter profil biva predložen drugim nalozima kao “*Who to Follow*” (Koga da pratite). Tviter gleda nalog i sledbenike da bi identifikovao slične naloge i slične sledbenike.

Ova društvena lokacija za mikro-blogove sa više od 5.700 tvitova poslatih svake sekunde, obezbeđuje jednostavno i brzo povezivanje naloga sa pojedincima i kompanijama. To menadžerima ljudskih resursa daje jedinstven alat pomoću koga mogu da se povežu sa vlasnicima kompanija, istražuju kompanijske i pojedinačne vrednosti putem tvitova i grade sinergijske mreže sa kompanijama kao profesionalci i predstavnici podržane agencije za zapošljavanje (Kimmel, 2021).

### 3.3. LinkedIn

LinkedIn (*LinkedIn*) se predstavlja kao profesionalna društvena mreža gde pored popisa poslova, zainteresovani tražioci posla potencijalno mogu da dođu do donosilaca odluka u kompanijama u kojima žele da apliciraju. Kandidati mogu da dobiju prednost ukoliko, radi uvida u njihove karijere, pogledaju profile i objave onih sa kojima bi mogli da razgovaraju. S obzirom na to da su korisnički profili uvek dostupni za pregled i da se platforma koristi za umrežavanje, LinkedIn omogućava potencijalnim poslodavcima da pronađu zainteresovane kandidate koji aktivno traže posao (DeRosa, 2021). Poslodavci koriste LinkedIn za objavljivanje slobodnih radnih mesta, usmeravanje ciljne pretrage

za kontakt sa potencijalnim kandidatima i proveru njihove radne uspešnosti. Osim toga, LinkedIn može da bude i dobar izvor za generisanje baze podataka o talentima.

Značaj LinkedIna može se sagledati kroz sledeće (Stokes, 2018):

- Podrška je organizacijama i personalnom povezivanju u određenoj delatnosti;
- Otvara mogućnost afirmativnog predstavljanja organizacija u određenoj delatnosti;
- Predstavlja značajno olakšanje istraživačima u prikupljanju neophodnih podataka;
- Organizacijama omogućava praćenje trendova i kupaca;
- Prati specijalizovane medije i teme iz određene oblasti;
- Doprinosi liderskom pozicioniranju u određenoj delatnosti.

U Srbiji je u junu 2021. godine bilo 902.000 korisnika LinkedIna, što je 10,4% celokupne populacije. Osobe u dobi od 25 do 34 godine bile su najbrojnija grupa korisnika (560.000) (<https://napoleoncat.com>, 2021b).

Za LinkedIn se ističe da je od svih dostupnih platformi društvenih medija, predvodnik za uključivanje u podržane prakse zapošljavanja. Ova potpuno poslovno orijentisana veb lokacija za društvene mreže ima više od 300 miliona korisnika. LinkedIn pruža mogućnost kreiranja mrežnog profila koji ne može da se komentariše ili neovlašćeno menja i omogućava korisnicima da bezbedno hostuju svoju radnu biografiju namenjenu regruterima (Kimmel, 2021: 291). Ogroman broj upražnjenih radnih mesta, realizovanih intervjuja i dobijenih ponuda za posao, vizuelizuje LinkedIn kao jedinstveno mesto susretanja pojeđinaca i regrutera.

### 3.4. Jutjub

Od pokretanja 2005. godine Jutjub (*YouTube*) je evoluirao u kompaniju vrednu više milijardi dolara, sa 1,3 milijarde korisnika i preko pet milijardi pregleda dnevno. Značajna godina za Jutjub bila je 2009: premašena je granica od milijardu pregleda video zapisa dnevno, a istovremeno su uključeni i HD (*High Definition*) video zapisi.

Jutjub predstavlja najveću platformu za razmenu video zapisa i treća je po posećenosti platforma na internetu. Korisnici imaju mogućnost da svoj profil prilagode određenim bojama prednjeg plana i pozadine, da biraju fontove, a

neke delove je moguće i sakriti ili preuzeti (Zarrella, 2010). Od maja 2019. godine na Jutjub je svakog minuta bilo otpremljeno više od 500 sati video zapisa. Broj sati video sadržaja otpremljenih svakih 60 sekundi, u periodu od 2014. do 2019. godine, porastao je za oko 40% (<https://www.statista.com>, 2021c). Osim što pojedinci mogu da proizvode i dele sadržaje, na ovoj platformi je od 2010. godine implementirano oglašavanje, a stranica je ubrzo dostigla tri milijarde dnevnih pregleda (Exford, 2016). Broj korisnika Jutjuba u Srbiji je oko 4,16 miliona, a predviđa se da će do 2025. godine dostići 5,08 miliona ([www.statista.com](http://www.statista.com), 2021d).

### 3.5. Instagram

Instagram (*Instagram*), društvena mreža koju karakteriše postavljanje fotografija i kratkih video zapisa (Čamilović, 2020), dostigao je na putu od pokretanja 2010. godine više od milijardu aktivnih korisnika mesečno (Constine, 2018), što ga čini jednom od najčešće korišćenih društvenih mreža na svetu (Moshin, 2021).

Instagram dopušta korisnicima da se međusobno povezuju i prate, uz slobodu deljenja sadržaja.

Može da doprinese izgradnji pozitivnog imidža i reputacije kompanije, s obzirom na to da potencijalni kandidati, pre donošenja odluke o apliciranju na oglas za upražnjeno radno mesto, veoma često posećuju društvene mreže, a kvalitetne fotografije i kratki video formati mogu da budu presudni. Instagram je platforma izbora za brendove sa snažnim vizuelnim identitetom, odnosno onima koji mogu da se usmere prema publici svojim privlačnim vizuelnim sadržajima (Stokes, 2018).

Upotreba haštaga omogućava laku dostupnost fotografija kod ciljnog auditorijuma. Od kako se haštagovi koriste za označavanje i prepoznavanje tema na društvenim mrežama (Twitter 2007), njihova upotreba je sve veća i danas se smatra najznačajnijim elementom društvenih medija. Prosečna objava na Instagramu sadrži 10,7 haštaga.

Za menadžere ljudskih resursa od neprocenjive važnosti je podatak o ciljnoj javnosti, odnosno da je 71% aktivnih korisnika Instagrama mlađe od 35 godina: najpopularniji dobni raspon je populacija između 25 i 34 godina, a slede ih korisnici između 18 i 24 godine ([www.statista.com](http://www.statista.com), 2021e). U maju 2021. godine u Srbiji je bilo 2.628.000 korisnika Instagrama, što je 30,4% celokupne

populacije. Većinu su činile žene – 53,2%, dok je najveća grupa korisnika imala između 25 i 34 godine (890.000). Najveća razlika između muškaraca i žena javlja se u starosti od 35 do 44 godine, gde je za 50.000 bilo više žena. (<https://napoleoncat.com>, 2021c).

## Metodološki okvir

### Uzorak

Uzorak obuhvata 133 ispitanika (76,69% ženskog pola). Starost ispitanika je bila u rasponu od 22 do 64 godine (AS = 45,51; SD = 10,74). U odnosu na obrazovanje, najveći broj ispitanika ima završene osnovne akademske ili strukovne studije (41,35%), kao i master studije (30,83%). Detaljne informacije o sociodemografskim karakteristikama ispitanika predstavljene su u Tabeli 1. Kada je reč o radnom stažu, u firmi u kojoj ispitanik trenutno radi, broj godina radnog staža je u opsegu od 1 do 32 godine (AS = 10,17; SD = 7,02). Ukupan radni staž ispitanika je bio u rasponu od 1 do 40 godina (AS = 19,67; SD = 10,22).

*Tabela 1. Struktura uzorka u odnosu na pol i starost.*

Varijabla	Kategorija	F	%
Pol	Muški	31	23,31
	Ženski	102	76,69
Obrazovanje	Osnovna škola	0	0,00
	Srednja škola	36	27,07
	Osnovne akademske ili strukovne studije	55	41,35
	Master studije	41	30,83
	Doktorske studije	1	0,75

Legenda: F – frekvencija

Karakteristike preduzeća u kojima su ispitanici zaposleni predstavljene su u Tabeli 2. Najveći broj ispitanika radi u mikro (57,14%) i malim preduzećima (36,84%), pri čemu su najčešće kategorije preduzetnik (46,62%) i društvo sa ograničenom odgovornošću (45,11%). Sedište preduzeća je u najvećem bro-

ju slučajeva na području AP Vojvodine (33,08%) i u Beogradskom regionu (27,82%).

*Tabela 2. Karakteristike preduzeća u kojima su zaposleni ispitanici.*

Varijabla	Kategorija	F	%
Veličina preduzeća	Mikro	76	57,14
	Malo	49	36,84
	Srednje	2	1,50
	Veliko	6	4,51
Kategorija preduzeća	Preduzetnik	62	46,62
	Društvo sa ograničenom odgovornošću	60	45,11
	Ostalo	8	6,02
	Akcionarsko društvo	2	1,50
	Ortačko društvo	1	0,75
Sedište preduzeća	Beogradski region	37	27,82
	Region južne i istočne Srbije	26	19,55
	Region Vojvodine	44	33,08
	Region Šumadije i Zapadne Srbije	26	19,55

Legenda. F – frekvencija

## Procedura

Prikupljanje podataka je sprovedeno u periodu od maja do juna 2021. godine, na teritoriji Republike Srbije. Ispitanici su zaposleni na poziciji menadžera u preduzećima u Srbiji, zaduženi za ljudske resurse, odnosno za regrutaciju i selekciju kandidata za prijem na upražnjena radna mesta. Pre učešća u istraživanju, ispitanici su upoznati sa ciljevima istraživanja, a nakon toga su potvrdili svoju saglasnost za učešće. Upitnici su distribuirani u elektronskom formatu, primenom *Google Forms* platforme. Od ukupno poslatih 312 mejlova, anketu je popunilo 133 ispitanika (stopa odziva bila je 42,63%). Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 15 minuta. Istraživanje je bilo u potpunosti anonimno, pri čemu ispitanici nisu dobili kompenzaciju za učešće.

## Instrumenti

Merni instrument je anketa koja je kreirana za potrebe ovog istraživanja (Prilog 1). Anketa obuhvata ukupno 11 pitanja i sastoji se iz tri dela. Prvi deo se odnosi na podatke o ispitaniku i obuhvata pitanja u vezi sa polom, godinama života, radnim stažom i nivoom obrazovanja. Format odgovora na pitanja je mešovit. Drugi deo ankete tangira podatke o preduzeću i obuhvata tri pitanja: veličina preduzeća, kategorija kojoj preduzeće pripada i statistički region Republike Srbije u kojem je sedište preduzeća. Format odgovora na ova pitanja je višestrukog izbora. Treći deo ankete se odnosi na oglašavanje upražnjenih radnih mesta u odnosu na ciljne grupe i društvene mreže. Format odgovora je prikazan na petostepenoj Likertovoj skali (od 1 – nikada do 5 – uvek).

## Plan pripreme i analize podataka

Kako su sva pitanja u sklopu ankete bila obavezna, svi ispitanici su odgovorili na sva pitanja, odnosno nisu postojale nedostajuće vrednosti. Korelacija između pojedinačnih pitanja je ispitana primenom Spirmanovog koeficijenta korelacije. Ovaj koeficijent korelacije se primenjuje u situacijama kada se ispituje korelacija između varijabli koje su ordinalnog nivoa merenja.

## 4. Rezultati i diskusija

Korelacija različitih ciljnih grupa prilikom procesa regrutacije i različitih društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije (menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik) predstavljena je u Tabeli 3.

Kada je fokus istraživanja bio na radnom mestu menadžera, regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene, osoba sa invaliditetom, neobrazovanih ili osoba koje su napustile školu, kao i onih sa radnim iskustvom utvrđena je značajna i negativna korelacija sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama. Korelacija oglašavanja na Tviteru je značajna i pozitivna sa regrutacijom žena i starijih osoba za menadžerske pozicije, dok je korelacija oglašavanja na LinkedInu, društvenoj mreži sa 902 hiljade korisnika u Srbiji (10,4% ukupne populacije), takođe značajna i pozitivna sa regrutacijom žena za najodgovornije menadžerske pozicije. Poslovno profilisana društvena mreža LinkedIn favorizuje visoko-



obrazovane kandidate, koji uz prihvatanje organizacione kulture i vrednosti preduzeća, mogu da doprinesu ostvarivanju konkurentске prednosti na tržištu. Rezultati istraživanja u ovom domenu su mogli da se očekuju, s obzirom da najbrojniji korisnici LinkedIna pripadaju generaciji od 25 do 34 godine. Pozitivna korelacija sa oglašavanjem upražnjenih radnih mesta za menadžerske pozicije na Tviteru i LinkedInu može da se tumači time da ispitanici upravo u navedenim društvenim mrežama prepoznaju pouzdan i kredibilan način prenošenja oglasnih poruka do velikog broja potencijalnih kandidata u određenom geografskom, demografskom i socio-kulturnom području. To što adekvatna medijska pokrivenost, frekvencija oglasa i mogućnost pružanja detaljnih informacija potencijalnim kandidatima za posao menadžera iziskuje veće troškove oglašavanja, ispitanicima ne predstavlja prepreku s obzirom da su menadžerski poslovi zahtevniji, odgovorniji i visoko pozicionirani u organizacionoj strukturi preduzeća. Uočava se da postoji značajna i pozitivna korelacija između regrutacije starijih osoba i žena sa oglašavanjem na Tviteru, što se može dovesti u vezu sa visokim očekivanjima od onih koji konkurišu na menadžerske pozicije, ali i njihovog aktivnijeg odnosa prema traženju posla. Regrutacija starijih osoba sve više dobija na značaju, a razloge nalazimo u njihovoj obučenosti i iskustvu, odnosno u tome da je za nove poslodavce regrutacija starijih osoba jeftinija i efikasnija. Realno je očekivati da će se trend regrutacije starijih osoba nastaviti sve dok se godine života i trajanje radnog veka budu produžavali. Relacije između preostalih varijabli nisu statistički značajne.

Za radna mesta na tehničkom ili profesionalnom nivou rezultati su gotovo identični kao i u slučaju radnih mesta menadžera, što potvrđuje da je reč o odgovornim poslovima koji zahtevaju zadovoljenje brojnih uslova u pogledu posedovanja znanja, veština i sposobnosti. Razlike su vidljive prilikom oglašavanja na Instagramu, gde postoji negativna korelacija sa regrutacijom osoba koje su dugo nezaposlene, dok je korelacija regrutacija žena pozitivna i značajna sa oglašavanjem na Fejsbuku, društvenoj mreži sa više od četiri miliona korisnika u Srbiji (46,7% ukupne populacije), ali nije značajna sa oglašavanjem na Tviteru. Stavovi ispitanika u vezi sa oglašavanjem na društvenoj mreži Instagram mogu se sagledavati iz ugla ograničenog budžeta opredeljenog za medijske oglase, ali i još uvek prisutnih teškoća koje su posledica velikog broja prijavljenih kandidata koji ne ispunjavaju tražene uslove za upražnjeno radno mesto. Problemi koji su vidljivi prilikom regrutacije osoba koje su dugo nezaposlene za pozicije

na profesionalnom/tehničkom nivou mogu se objasniti ubrzanim zastarevanjem stečenog znanja i manjkom radnog iskustva, što predstavlja faktore koji odvrćaju poslodavce od njihovog radnog angažovanja. Osim toga, deo dugo nezaposlenih nalazi se u tzv. sivoj zoni rada i, osim korišćenja pasivnih mera podrške koju pruža Nacionalna služba za zapošljavanje, nije zainteresovana za formalizaciju svog rada.

Povezanost ciljnih grupa za regrutaciju pripravnika i društvenih mreža na kojima se upražnjena pozicija oglašava nešto je drugačija: oglašavanje na Fejsbuku i LinkedInu ima značajnu negativnu korelaciju sa regrutacijom osoba koje su dugo nezaposlene, osobama sa invaliditetom, neobrazovanim ili osobama koje su napustile školu, dok je korelacija sa regrutacijom žena pozitivna. Korelacija oglašavanja na Tviteru je negativna i značajna sa regrutacijom osoba koje su dugo nezaposlene, neobrazovanim ili osobama koje su napustile školu i osobama sa radnim iskustvom, dok je značajna i pozitivna sa regrutacijom starijih osoba i žena. Oglašavanje na Jutjubu ima pozitivnu i značajnu korelaciju sa regrutacijom žena. Relacije između preostalih varijabli nisu statistički značajne. Istraživanje je pokazalo da se poslodavci najmanje odlučuju za oglašavanje upražnjenih radnih mesta na društvenim mrežama za one tražioce posla koji su na tržištu rada u svojstvu pripravnika. Ranjivost kategorije pripravnika na tržištu rada može da bude posledica ličnih, ekonomskih ili socijalnih determinanti, tako da su oni u procesu regrutacije u još nepovoljnijem položaju, posebno ceneći ostvarivanje principa jednakih mogućnosti i dostupnosti prava na rad. Stoga se sugerije da se u okviru aktivnih intervencija na tržištu rada dodatno osnaži zapošljavanje pripravnika, prevashodno kroz njihovo kontinuirano informisanje i pružanje usluga intenzivne i individualne pomoći i podrške, i profilišu mere njihovog zapošljavanja koje integrišu obuku, podsticaje za zapošljavanje, subvencije za otvaranje novih radnih mesta, kao i podsticaje za samozapošljavanje.

Detektovna su i određena ograničenja. Upitnik su mogli da popunjavaju menadžeri za ljudske resurse, linijski menadžeri i direktori, kao i ostali menadžeri koji učestvuju u procesu regrutacije ljudskih resursa, što ukazuje na heterogenu strukturu ispitanika. U tom kontekstu realna je pretpostavka njihove različite upoznatosti sa politikom i praksom oglašavanja upražnjenih radnih mesta na društvenim mrežama. Rad se nije bavio multikulturalnim fenomenima oglašavanja na društvenim mrežama koje upražnjavaju strane kompanije u

Srbiji, te je u kontekstu promena koje diktira globalizacija to izazovna tema za buduća istraživanja. Sugerise se da naredna istraživanja obuhvate i finansijsku kvantifikaciju procesa regrutacije u svim slučajevima u kojima se upražnjena radna mesta oglašavaju na društvenim mrežama.

*Tabela 3. Korelacija različitih ciljnih grupa za vreme procesa regrutacije i društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije*

	Društvena mreža	Osobe koje su dugo nezaposlene	Starije osobe	Osobe sa invaliditetom	Žene	Neobrazovane ili osobe koji su napustile školu	Osobe sa radnim iskustvom	Prijatelji ili rodbina
Radno mesto menadžera	Facebook	-,297**	0,108	-,410**	0,163	-,357**	-,369**	0,075
	Twitter	-,251**	,208*	-,296**	,187*	-,396**	-,327**	0,036
	LinkedIn	-,383**	0,136	-,303**	,203*	-,347**	-,293**	0,002
	YouTube	-,231**	0,094	-,325**	0,124	-,309**	-,250**	0,040
	Instagram	-,191*	0,080	-,358**	0,063	-,253**	-,227**	0,105
Radno mesto na tehničkom/profesionalnom nivou	Facebook	-,269**	0,122	-,367**	,241**	-,373**	-,292**	0,084
	Twitter	-,233**	,203*	-,237**	0,155	-,422**	-,304**	0,016
	LinkedIn	-,297**	0,134	-,222*	,250**	-,372**	-,316**	-0,029
	YouTube	-,212*	0,111	-,221*	0,072	-,363**	-,230**	0,048
	Instagram	-0,169	0,137	-,240**	0,073	-,286**	-,205*	0,097
Radno mesto pripravnika	Facebook	-,264**	0,098	-,314**	,243**	-,335**	-,255**	0,071
	Twitter	-,174*	,241**	-0,082	,209*	-,260**	-,209*	0,035
	LinkedIn	-,272**	0,088	-,276**	,257**	-,409**	-,319**	-0,008
	YouTube	-0,099	0,035	-0,016	0,006	-,279**	-0,125	-0,002
	Instagram	-0,023	0,053	0,029	-0,060	-0,139	-0,045	0,061

N = 133

\* p < ,05

\*\* p < ,01

Opšta ocena je da je oglašavanje upražnjenih radnih mesta na društvenim mrežama u značajnoj i pozitivnoj korelaciji sa ciljnom grupom potencijalnih kandidata. Rezultati istraživanja po kojem poslodavci svoje poverenje za oglašavanje upražnjenih radnih mesta za različite pozicije poklanjaju različito u odnosu na društvene mreže može se tumačiti izostankom pune kontrole nad vlastitim procesom regrutacije kandidata, s obzirom na to da je korisnički generisanim sadržajima moguće ugroziti kredibilitet celokupnog procesa. Takođe, postoji realna pretnja otkrivanja ličnih podataka kandidata, odnosno konfrontacije sa zakonskim propisima kojima se reguliše zaštita podataka o ličnosti. Svako oglašavanje na društvenim mrežama ostavlja digitalni trag, što suštinski omogućava prikupljanje i čuvanje podataka, te se može govoriti o resursu nove ekonomije sa značajnom komercijalnom funkcijom.

## 5. Zaključak

Rad ispunjava važnu kontekstualnu prazninu u oblasti upravljanja ljudskim resursima, s fokusom na proces regrutacije, i društvenih medija, prevashodno društvenih mreža, doprinoseći povećanju akademskog i praktičnog interesa za teme od kojih se očekuje da pomognu naučnoj i stručnoj zajednici u istraživačkim naporima, a poslodavcima u rešavanju konkretnih problema sa kojima se suočavaju.

Bazična aktivnost procesa regrutacije kandidata prepoznaje se u transmisiji oglasnog sadržaja o upražnjenim radnim mestima, potrebnim kompetencijama, usvojenim korporativnim vrednostima i pozitivnoj radnoj klimi kako bi se privukla pažnja potencijalnih kandidata da apliciraju. Tradicionalni komunikacioni kanali sve više ustupaju mesto oglašavanju preko interneta, prevashodno zbog brzine komuniciranja, dvosmerne interakcije i značajno nižih troškova.

Upotrebu društvenih mreža u procesu zapošljavanja nije moguće više sagledavati samo sa pozicije poslodavaca, koji na taj način dolaze do važnih informacija o kandidatima, već je neophodno veću pažnju pokloniti tražiocima posla, njihovim očekivanjima i dugoročnom zadržavanju u kompanijama.

Suočeni sa brojnim i dinamičnim promenama, kompanije sve ubrzanije implementiraju društvene mreže u proces donošenja odluka o načinu na koji će privući potencijalne kandidate sa odgovarajućim kompetencijama. U „ratu za talente” skraćivanje procesa zapošljavanja ima važnu ulogu, te su odluke poslodavaca o oglašavanju na društvenim mrežama pokazatelj prepoznavanja

komparativnih prednosti metoda i tehnika regrutacije i raspoloživih medija sa prihvatljivim cenovnim okvirom za oglašavanje. Konačna odluka predstavlja rezultantu raspoloživih medija i buduće pozicije kandidata u kompaniji.

## Literatura:

- 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
- Auxier, B., & Anderson, M. (2021). *Social Media Use in 2021*. Pew Research Center.
- Bae M. (2018). Understanding the effect of the discrepancy between sought and obtained gratification on social networking site users' satisfaction and continuance intention. *Computers in Human Behavior*, 79, 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.026>
- 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).
- 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>
- 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.
- 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>
- Campbell, R., Martin, C. R., & Fabos, B. (2012). *Media and Culture: An introduction to Mass Communication* (8<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
- CareerBuilder (2009). CareerBuilder Survey Finds. Retrived June 11, 2021, from Constine, J. (June 20, 2018). Instagram hits 1 billion monthly users, up from 800M in September. Retrived June 11, 2021, from <https://techcrunch.com/2018/06/20/instagram-1-billion-users/>

- Cranet. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji – 2014/2015*. Subotica: Ekonomski fakultet
- Čamilović, D. (2020). Kako lokalne turističke organizacije u Srbiji koriste Fejsbuk. *Turističko poslovanje*, 25-26, 27-37. <https://doi.org/10.5937/turpos0-28679>
- Čerović, S., Knežević, M. (2018). *Menadžment u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- DeRosa, A. (January 19, 2021). Where to Search for Jobs: Finding Your next Opportunity. The Wall Street Journal. Retrived July 01, 2021, from <https://www.wsj.com/articles/where-to-search-for-jobs-finding-your-next-opportunity-11605109352>
- Dorđević A., Kostić – Stanković M, Cvijović J. (2014). Uperedna analiza oglašavanja putem tradicionalnih i društvenih medija, *Novi ekonomist*, 15, Bijeljina
- Emanuela, T.A. (2018). The Impact of Social media on Recruitmet. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 18(2).
- Exford, A. (November 10. 2016). *The History of YouTube*, ENGADGET. Retrived May 29, 2021, from <https://www.engadget.com/2016-11-10-the-history-of-youtube.html>
- Facebook for Business (2021). How to create a facebook ad. Retrived June 10, 2021, from <https://www.facebook.com/business/ads>
- Gan C. M. (2017). Understanding WeChat users' liking behavior: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 68 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.002>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0194>
- Grant, G. (2011). How to Advertise on Twitter: Promoted Tweets, Promoted Trends and Promoted Accounts. Carlsbad, CA: Search Engine Optimization (SEO), Inc. (blog). Retrived April 15, 2021, from <http://www.seoinc.com/seo-blog/how-to-advertise-on-twitter>
- IBM Corp. Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.

- Jansson A. (2013). Mediatization and Social Space: Reconstructing Mediatization for the Transmedia Age. *Communication Theory*, 23 (2). <https://doi.org/10.1111/comt.12015>
- Jenkins H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York, London: New York University Press
- 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](https://doi.org/10.48009/1_iis_2010_589-595)
- 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>
- 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>
- Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78-82.
- Kimmel, R. (2021). More than memes: Embracing social media for 21<sup>st</sup> century supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 54, 289-293. <https://doi.org/10.3233/JVR-211139>
- Kleut, J. (2012). Interaktivnost i multimedijalnost – u potrazi za značenjem i kontinuitetom. *Kultura*, 135, 161-174. <https://doi.org/10.5937/kultura1235161K>
- Kostić-Stanković, M. (2011). *Integrisane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2011). *Marketing Management (12<sup>th</sup> edition)*. Beograd: Data status
- 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>
- 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>
- 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>

- Mohsin, M. ( February 16, 2021). 10 Instagram stats every marketer should know in 2021. Retrived June 23, 2021, from <https://www.oberlo.com/blog/instagram-stats-every-marketer-should-know>
- 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>
- 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)
- NapoleonCat (2021a). Facebook users in Serbia. Warsaw, Poland. Retrived May 25, 2021, from <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-serbia/2021/05>
- NapoleonCat (2021b). Linkedin users in Serbia. Warsaw, Poland. Retrived May 27, 2021, from <https://napoleoncat.com/stats/linkedin-users-in-serbia/2020/06>
- NapoleonCat (2021c). Instagram users in Serbia. Warsaw, Poland. Retrived May 30, 2021, from <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-serbia/2020/06>
- Nećak, M. (2020). Digitalni aktivizam: primer reakcije internet korisnika na nova pravila EU o autorskom pravu. *CM: Communication and Media XIV*(46) 59–88. <https://doi.org/10.5937/cm14-24109>
- Ognjanov, G. (2009). *Integrisane marketinške komunikacije*. Beograd: Ekonomski fakultet
- Radović, N. (2010). *Društvene mreže u veb-novinarstvu*. Beograd: Udruženje novinara Srbije.
- Radojković, M. (2017). Digitalni mediji u Srbiji – Koristi i opasnosti. *Politeia*, 7(13), 15-27. <https://doi.org/10.5937/pol1713015R>
- 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>
- Sensis. (2020). *Yellow social media report: Australian Interactive Media Association*. Retrived May 11, 2021, from [https://www.yellow.com.au/wp-content/uploads/sites/2/2020/07/Yellow\\_Social\\_Media\\_Report\\_2020\\_Consumer.pdf](https://www.yellow.com.au/wp-content/uploads/sites/2/2020/07/Yellow_Social_Media_Report_2020_Consumer.pdf)



- Shields, B. & Levashina, J. (2016). Comparing the Social Media in the United States and BRIC Nations, and the Challenges Faced in International Selection. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*, 157-174. London: Springer.
- Shih, C. (2011). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Boston: Prentice Hall.
- Shirley, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Group.
- 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>
- 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>
- Starčević D., Štavljanin V. (2013). *Multimediji*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
- Statista (2021a). *Number of social network users worldwide from 2017 to 2025*. Retrived June 20, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Statista (2021b). *Number of monetizable daily active Twitter users (mDAU) worldwide from 1st quarter 2017 to 1st quarter 2021*. Retrived June 26, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/970920/monetizable-daily-active-twitter-users-worldwide/>
- Statista (2021c). *Hours of video uploaded to YouTube every minute 2007-2019*. Retrived June 27, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute/>
- Statista (2021d). *Youtube users in Serbia 2017-2025*. Retrived June 28, 2021, from <https://www.statista.com/forecasts/1144404/youtube-users-in-serbia>
- Statista (2021e). *Instagram: distribution of global audiences 2021, by age group*. Retrived June 29, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

- Stokes, R. (2018). *E-marketing: The essential guide to marketing in a digital world (6<sup>th</sup> Edition)*. Cape Town: The Red & Yellow Creative School of Business.
- Stoughton J. W., Thompson L. F., & Meade A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30, 73–88. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9333-6>
- 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>
- Tyson, W. (2010). *Pitch Perfect: Communication with Traditional and Social Media for Scholars, Researchers and Academic Leaders*, Stylus Publishing LLC, Virginia, USA.
- 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>
- Zarella, D. (2010). *The social media marketing book*. O’Reilly Media, Inc.

**Branislav Sančanin**  
Faculty of Organisational Sciences, University of Belgrade  
**Slobodan Čerović**  
Singidunum University, Belgrade

## USE OF SOCIAL MEDIA IN THE PROCESS OF RECRUITING HUMAN RESOURCES

**Abstract:** *Social networks are increasingly consolidating their place in the process of recruiting candidates for advertised vacancies, and organizations are encouraged to consider their implementation in their employment strategies so that activities in identifying top talent are cost-effective, targeted and competitive. It has almost become a rule that employers check so-called background information on candidates via social networks, while potential candidates also obtain information about employers from several sources. The aim of the research is the connection between different target groups in the process of recruiting candidates and different social media, on which job vacancies are posted, for each of the three different positions: manager, professional/technical level and intern. The research was conducted in the Republic of Serbia from May to June 2021; questionnaires were distributed in electronic form, with 133 respondents taking part. Twitter advertising is significantly and positively correlated to the recruitment of women and the elderly for managerial positions, while advertising on LinkedIn is also significantly and positively correlated to the recruitment of women to managerial positions. The results were almost identical for technical and professional positions. The most significant difference in the connection between the recruitment target groups and the social media, on which the vacancies are posted, was identified for positions intended for interns.*

**Key words:** *media, social networks, human resources, recruitment, internet users*