

# "Headhunting" kao metod regrutacije

Živorad Vasić, Milica  
Jevremović  
Visoka škola elektrotehnike i  
računarstva,  
Beograd, Srbija  
[zvasic.viser@gmail.com](mailto:zvasic.viser@gmail.com),  
[milicag@viser.edu.rs](mailto:milicag@viser.edu.rs)

Minka Yordanova  
Tehnički Univerzitet Gabrovo  
Gabrovo, Bugarska  
[mmiordanova@gmail.com](mailto:mmiordanova@gmail.com)

Goran Bjelobaba  
Narodna banka Srbije NBS  
Beograd, Srbija  
[goran.bjelobaba@gmail.com](mailto:goran.bjelobaba@gmail.com)

*Sadržaj*— U radu je objašnjen sam pojam regrutacije, njegove metode i ciljevi. Nakon toga opisan je jedan poseban način regrutacije koji se naziva headhunting. Ovaj način regrutacije je specijalan zato što ga uglavnom koriste multinacionalne kompanije za pronalazak vrhunskih kandidata za izvršne pozicije.

*Ključne riječi 1; regrutovanje kadrova 2; selekcija i izbor kadrova 3; headhunting*

## I. UVOD

Organizacije pokušavaju da idu u korak sa stalnim i brzim promenama kako bi uspešno i efikasno obavljale svoje poslovne aktivnosti, što je uslovljeno izborom kvalitetnih ljudi. Uloga ljudi i investiranje u njih je od velikog značaja za jednu kompaniju u savremenom poslovanju jer su oni najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i način na koji se upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizaciji [1]. Kadrovi predstavljaju najveću stvaralačku i pokretačku snagu jedne organizacije jer imaju presudnu ulogu u stvaranju dodatne vrednosti, povećanja efikasnosti poslovanja i uvođenju promena. Realizacija ciljeva, misije i vizije organizacije zavisi od zaposlenih u smislu njihovih kvalifikacija, osposobljenosti za rad, kreativnosti i motivisanosti.

Da bi odgovorili izazovu opstanka i ostvarivanju konkurentske prednosti kompanije se odlučuju da angažuju spoljašnje stručnjake za regrutaciju kadrova, jer se upravo konkurentska prednost ostvaruje preko ljudi koji svojim razvojnim potencijalima i sposobnostima predstavljaju najznačajniji resurs. Tada su headhunting agencije ili lovci na talente pravi izbor. One poseduju mnoga znanja poput novih uslova poslovanja, brojnih veština, odgovarajućih vrednosnih stavova i kretanja na tržištu kapitala i pronalaze svojim klijentima najbolji stručni kadar.

## II. POJAM REGRUTOVANJA

Regrutovanje je proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji organizaciji omogućava da između više kandidata izabere one

koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta. Razlog za prijem novih ljudi obično je povezan sa proširenjem poslova, tehnološkim razvojem, odlivom radne snage i penzionisanjem starih radnika.

Kako kompanije žele da ostave najbolji utisak ponekad za detaljnu procenu kandidata koriste metode koje svakako mogu narušiti taj utisak. Sa druge strane i kandidati narušavaju svoj utisak postavljajući odmah na početku pitanja o visini zarade, radnom vremenu i drugim stvarima umesto samo da se potrude da ostave što bolji utisak na potencijalnog poslodavca.

Osnovni ciljevi regrutovanja su [2]:

- 1) da definiše tekuće i buduće potrebe za regrutovanjem, u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji
- 2) da privuče što je moguće veći broj kvalifikovanih kandidata uz što niže troškove
- 3) da poveća stopu uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja neadekvatnih kandidata
- 4) da obezbedi koordinaciju sa aktivnostima selekcije i obuke kandidata
- 5) da smanji verovatnoću da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja brzo napuste organizaciju
- 6) da ocenjuje efikasnost različitih programa regrutovanja i izvora potencijalnih kandidata.

Postoje dve filozofije shvatanja ovog procesa, a to su: tradicionalni pristup i realni opisi poslova.

### A. Proces regrutovanja

Regrutovanje ljudskih resursa predstavlja pronalazak adekvatnih kandidata za posao. Ova aktivnost obuhvata analizu i izradu opisa posla potom utvrđivanje kakav je kandidat potreban i pisanje specifikacija. Sve ove informacije se dalje koriste za privlačenje i pronalazak odgovarajućih kandidata.

Regrutovanje mora biti u skladu sa poslovnom politikom organizacije i sam pristup regrutovanju zavisi od nje i od politike zapošljavanja. Nakon utvrđivanja kakve kadrove organizacija želi, prilikom izbora kandidata gleda se ne samo postojeći potencijal već i sama sposobnost sticanja veština i znanja jer je to često ono što je važnije kod jednog kandidata.

Prema Robinsonu plan regrutovanja uključuje[3]:

- 1) objašnjenje tačne prirode pozicije koju treba popuniti
- 2) utvrđivanje stručnosti, sposobnosti i talenta potrebnih za posao
- 3) izradu profila idealnog kandidata
- 4) privlačenje kandidata preko oglasa ili drugim sredstvima

### III. HEADHUNTING

Poslovni ljudi su shvatili da je potrebno da se više pažnje preusmeri ka zaposlenima. U poslovnu strategiju su uneli i oblast upravljanja ljudskim resursima, jer konstantno povećanje konkurentnosti na tržištu zahteva od njih da se više angažuju oko kadrova. Vodeći računa pri samom izboru kandidata, a potom i daljim obukama, treninzima i ostalim usavršavanjima kompanije obezbeđuju sebi kvalitetan kadar, ali svakako moraju ulagati konstantne napore da ga i zadrže. Lovac na glave ili headhunter pomaže kompanijama da pronađu vrhunske stručnjake za svoje najviše pozicije. To su ljudi koji u svom domenu rada nisu samo dobri, oni su najbolji i baš zato su na meti headhuntera. Headhunteri se najčešće mogu pronaći u agencijama koje su specijalizovane za takvu vrstu poslova, ali mogu se naći i u okviru same kompanije. Nakon angažovanja od strane kompanije klijenta oni pronalaze osobe koje poseduju dobre kvalifikacije i bogato radno iskustvo. Sledeći korak je razgovor sa odabranim kandidatima, a potom i selekcija i iznošenje predloga klijentu.

U razvijenim zemljama nezamislivo je tražiti izvrstan kadar bez angažovanja headhunting agencije. U manje razvijenim zemljama poput Srbije potreba za headhunterima se pojavila kada su došle strane kompanije koje ne poznaju dobro tržište, a potreban im je neko od poverenja ko može da im pronađe kandidate u skladu sa određenim zahtevima i potrebama kompanije. Nakon nekog vremena i domaće kompanije su uvidele da je ovo efikasniji način pribavljanja kvalitetnog kadra.

#### A. Headhunter proces regrutovanja

Proces izbora potrebnih kadrova po headhunter konceptu vrši se u 5 faza:

- 1) *Strukturiranje plana (potrebe kompanije, uloga i profil kandidata, plan potrage, plan selekcije)*
- 2) *Potruga i selekcija (pretraživanje baze podataka, direktna potraga, preporuke, internet i drugi izvori, pretraživanje mogućih internih kandidata, telefonski intervju, izveštaj o statusu pretrage)*
- 3) *Formiranje liste kandidata užeg kruga (definisane užeg kruga, detaljni profil kandidata, intervju sa klijentom, psihološka i druga testiranja)*
- 4) *Selekcija (finalni intervju, pregovori oko ugovora)*
- 5) *"Follow up" (obezbeđenje pravovremenog početka rada, propratne konsultacije, stalne obaveze)*

#### B. Agencije za regrutovanje menadžera - "Headhunting"

Headhunting proces predstavlja direktnu potragu za kandidatima koji se nalaze na visokim odnosno upravljačkim ili profesionalnim pozicijama. Klijenti angažuju headhunting

agencije kako bi došli do kvalitetnih menadžera na globalnom tržištu. Posao headhuntera je da pronađe najboljeg kandidata za klijenta, ali svakako on ne može garantovati njegove buduće rezultate.

Kod razvijenih tržišta poput onog u Sjedinjenim Američkim Državama, postoji veliki broj agencija i ova metoda je počela da se praktikuje posle Drugog svetskog rata.

Lista najboljih headhunting agencija koja je objavljena 2012-te godine, napravljena je na osnovu upoređivanja raznih kriterijuma kao što su: broj plasmana, broj dodatnih usluga, godišnji prihod, prosečno vreme obavljanja zadatka, zadovoljstvo klijenta na osnovu izjava i glasanja, zastupljenost u medijima i slično [4].

- 1) *Boyden*
- 2) *Korn Ferry International*
- 3) *Transearch*
- 4) *Ridgeway Partners*
- 5) *Heidrick & Struggles*

Oblasti u kojima su se specijalizovali: tehnologije (internet i ostale IT usluge), industrija, finansijske usluge, zdravstvo, marketing (oglašavanje, mediji) i drugo.

### IV. HEADHUNTERI

Headhunteri su konsultanti koje kompanije angažuju da pronađu stručnjake i to ne samo top menadžere već i druge vrhunske profesionalce koji su im potrebni za određenu poslovnu poziciju.

Najčešće se za rukovodeće pozicije traže osobe izvan kompanije a headhunteri koji imaju velike baze podataka o karijerama mnogih ljudi omogućavaju klijentima da dođu do najkvalitetnije radne snage.

Ono što predstavlja njihovu prednost je razgranata mreža kontakata, neupućenost u organizacione odnose klijenata i konstantno praćenje poslovnih trendova i ostalih promena na tržištu.

Na pronalazak kandidata utiču mnogi faktori pa on može trajati i više od godinu dana. Cilj headhuntera je da obe strane budu zadovoljne, zato se on posvećuje i kandidatu i klijentu kako bi transfer bio u potpunosti uspešno izvršen.

#### A. Profil headhuntera

Osobine dobrog headhuntera ogledaju se u: zreloj ličnosti, lakom sticanju poverenja, posedovanju dobrih organizacionih, komunikacionih i administrativnih veština, spremnosti za rad pod pritiskom, upornosti, ubedljivosti, strpljenju, fleksibilnosti, umeće dobre procene karaktera i veština koje poseduje potencijalni kandidat i sl.

Posao headhuntera nije jednostavan jer zahteva izdvajanje puno vremena za istraživanje i veliko iskustvo u intervjuisanju, međutim njihova milionska zarada opravdava toliku posvećenost.

Dobri headhunteri se specijalizuju za jednu oblast, jer širenje oblasti koje pokrivaju može smanjiti kvalitet njihovih usluga. Oni mogu pohađati određene kurseve ili koristiti posebnu literaturu za obuku ali najbolje bi bilo da se zaposle u agenciji sa dobrom reputacijom jer je iskustvo i stečeno umeće u pregovaranju najvažnije za headhuntera. Moraju nakon

kratkog pregleda biografija doneti brze procene i odluke, a to ne mogu ukoliko nemaju dovoljno iskustva.

Svaki headhunter mora da uloži veliki trud kako bi stalno bio u toku sa kretanjima na tržištu. Posećivanjem raznih skupova i konferencija on prikuplja nove kontakte i širi svoju mrežu saradnika, a na taj način povećava šanse za pronalazak pravih ljudi. Održavanjem dobrih odnosa može doći i do mnogih korisnih preporuka što će mu biti od velike pomoći u pretragama.

Razvoj tehnologije je doveo do mnogih promena pa tako i headhunteri koriste ovaj razvoj korišćenjem društvenih mreža poput linkedin-a i twitter-a za pronalazak kandidata.

#### *B. Potreba za headhunterima*

Razlozi zbog kojih su nam potrebni headhunteri su brojni. Neki od razloga su: informacije, diskretnost i savetovanje.

Svaki headhunter ima poseban pristup poslu i različit stav i mišljenje o tome šta jedan kandidat mora da poseduje, ali svima njima je zajedničko umeće u pregovaranju i posebna taktika komunikacije sa kandidatom tako da u velikom broju slučajeva ostvare svoje namere. Headhuntere angažuju kako velike korporacije isto tako i male kompanije jer vlasnici sve više postaju svesni njihovog značaja u regrutaciji vodećeg kadra.

Časopis BusinessWeek sastavio je listu od sto najuticajnijih svetskih headhuntera, od kojih su prvih pet [5]:

- 1) *Ulrich F. Ackermann (Transearch International Deutschland), Evropa*
- 2) *Alfredo José Assumpção (FESA Global Recruiters), Brazil*
- 3) *Jim Bagley (Russell Reynolds Associates) globalno*
- 4) *Ignacio Bao (Signium International) Evropa*
- 5) *Jean-Michel Beigbeder (Jean-Michel Beigbeder & Partners--CEO Search SA)*

Postoji ceo niz faktora po kojima se razlikuju kreatori kompanijskih politika, a lista se zasniva na nekoliko naizgled jednostavnih činjenica: globalni uticaj, reputacija, dostupnost, godine iskustva, ugled koji poseduju među kolegama headhunterima, i sl. Kompanije angažuju headhuntere najviše zbog njihove dobre reputacije. Veliki broj uspešnih transfera će svakako doneti headhunteru i nove poslovne saradnje.

#### *C. Uticaj na rad headhuntera*

Kada headhuntera angažuje klijent neophodna je dobra organizacija daljih aktivnosti. Prvenstveno se misli na to da headhunter mora da se upozna sa klijentovim poslom, a bilo bi dobro i da ode u samu kompaniju kako bi se upoznao sa radnom atmosferom i organizacionom kulturom jer ukoliko ne razume kakav je to posao u pitanju on ni ne može da pronađe pravog kandidata jer zapravo nije ni razumeo zahteve klijenata.

Svakom headhunteru je potrebno odgovarajuće vreme kako bi došao do preporuka i informacija sa tržišta, iako bi trebalo da odredi vremenski rok od kog ne bi trebalo mnogo da odstupa. Za headhuntera nije neuobičajeno da ima više potraga odjednom ali to ipak nije dobro za njegov rad jer može uticati na to da se ne posveti svakoj dovoljno. Klijentovo vršenje pritiska da se potraga ubrza takođe nije dobro za

headhuntera jer lista kandidata koju obezbedi klijentu može biti površno urađena. Takođe ne valja ni ako klijent sve dogovori sa jednim agentom, a on zbog prebukiranosti prepusti nekom drugom koji ne poseduje sve relevantne informacije.

Ova profesija zahteva veliku istrajnost i posvećivanje vremena svakoj pojedinačnoj potrazi. Ono što može pomoći headhunteru u njegovom radu je da za svaki posao za koji je angažovan posveti određeno vreme da dobro prouči kompaniju, industriju u kojoj posluje i dosadašnje poslovanje. Podjednako je bitno doći do određenih informacija koji mu mogu predočiti koji su to izazovi koji očekuju ovu kompaniju i na osnovu toga kakav je kandidat tačno njima potreban.

Sve informacije koje headhunter prikupi u razgovoru sa klijentom u vezi sa konkretnim poslom, odnosno radnim mestom, može pomoći headhunteru da bolje objasni zahteve kandidatu, a samim tim će i kandidat imati jasnu predstavu o ponudi i moći će brže da donese odluku.

Održavanje dobrih odnosa je jako bitno jer to može dalje uticati na karijeru headhuntera u smislu da ukoliko ima nekoliko loših transfera i to se pročuje klijenti ga neće više angažovati ili ukoliko pruža lažne informacije kandidatima može se desiti da izgubi veliki broj stručnjaka iz mreže kontakata koji mogu biti savršeni za neka druga radna mesta.

Stalna komunikacija i redovno obaveštavanje klijenta o fazama potrage poboljšava saradnju i povećava efikasnost. Brza komunikacija u mnogome pomaže napredovanju potrage.

#### *D. Potraga za kandidatima*

Potruga najpre započinje istraživanjem sopstvenih baza podataka u kojima su podaci do kojih su došli headhunteri istraživanjem tržišta i prikupljanjem informacija o vrhunskim stručnjacima koji se nalaze na najvišim pozicijama. Ti podaci se skupljaju godinama i konstantno ažuriraju kako bi se mogli upotrebiti u svakom trenutku. U bazama podataka headhuntera nalazi se samo najkvalitetniji kadar i ne mogu se naći bilo čije biografije.

Savršen kandidat koji će biti u bazi je onaj koji ima kvalitetno obrazovanje, iskustvo u radu i dobru praksu, neka dostignuća iza sebe i stečene veštine, neko ko želi da se stalno usavršava i napreduje i naravno da poseduje dobre preporuke iz kompanija koje iza sebe imaju dobre rezultate.

Ove potrage su tajne jer je diskretnost glavna odlika headhuntera, što je velika prednost za njih kao i za njihove kandidate i klijente. U prethodnom delu rada smo već naveli da su ljudi koje headhunteri traže već zaposleni i da su zadovoljni svojim radnim mestom i uslovima međutim većim eksploatisanjem informacija i dobrim veštinama pregovaranja headhunteri ipak pronalaze razloge koji mogu uticati na kandidata da se predomisli i prihvati ponudu.

Kompanija ponekad ne želi da se zna da je u potrazi za kandidatima pa svoje ime otkriva tek na kraju kada headhunter napravi uži izbor kandidata i dogovori intervju sa njima. Na intervjuu sa kandidatom headhunter na određeni način utiče na kandidata dajući mu informacije koje mogu uticati na to da kandidat pomisli da njegovo mesto nije sigurno i da je poslovanje njegove organizacije ugroženo što će dovesti do

toga da se ipak predomisli i prihvati da ode na razgovor sa klijentom kako bi saslušao konačnu ponudu.

Nakon intervjua i razgovora obavlja se niz testiranja kandidata u vidu stručnih testova i razgovora sa psihologom, pa tek nakon toga, odnosno nakon dobijenih rezultata klijent odlučuje da li će izabrati predloženog kandidata. Cilj svakog headhuntera je da transfer bude uspešan i da obe strane budu zadovoljne, a naravno on će pratiti i uklapanje kandidata u novu sredinu i pomagaće mu da se prilagodi novoj sredini kako bi osigurao uspešnost transfera.

#### E. Intervju sa headhunterom

Ukoliko je kandidat najbolji u svom poslu nema sumnje da će ga headhunteri primetiti. Međutim ne bi bilo loše istaći se i na još neke načine i tako pomoći sebi u razvoju karijere i obezbeđivanju intervjua sa headhunterom. Za početak kandidat bi mogao da se raspita koja se to agencija specijalizovala za njegovu delatnost i da na njihovu adresu pošalje biografiju.

Ponekad je potrebno učiniti nešto više, na primer raspitati se o samim headhunterima koji dobro poznaju određenu oblast i obavljaju transfere u okviru nje, i obratiti se direktno njima pozivom ili slanjem svoje biografije na njihov email.

Naravno, mnogo je lakše i bolje imati dobru preporuku od nekog saradnika headhunting agencije koji može svojim uticajem obezbediti da vas headhunter kontaktira i stavi na svoju primarnu listu. Korišćenje medija je još jedan dobar način za isticanje jer što više ljudi čuje za vas veća je šansa da će i headhunter čuti za vas. Kada govorimo o medijima mislimo i na objavljivanje radova u stručnim publikacijama.

Veoma je važno da kandidat konstantno širi svoje kontakte a to može činiti ili uživo posećivanjem konferencija i seminara ili virtuelno korišćenjem online mreža poput linkedin-a i facebook-a. Socijalne mreže vas mogu predstaviti u veoma pozitivnom svetlu ukoliko znate da iskoristite njihove mogućnosti.

Headhunteru je važno da odabere najboljeg kandidata. On ga bira po kvalifikacijama ali postoji mogućnost i da nije zadovoljavajući za klijenta, pa se zato headhunter dodatno trudi da pripremi kandidata za intervju sa klijentom kako bi se klijent odlučio baš za njega. Ne sme se zanemariti da se toliki trud ulaže naravno i zbog visoke naknade koja iznosi čak i do 30% godišnje plate kandidata, ali svaki dobar headhunter prvenstveno ima za cilj da poslodavac bude zadovoljan i da ga ubuduće angažuje za potrage drugih izvršnih pozicija. Headhunter poseduje detaljne informacije o tome kakav je tačno kandidat potreban klijentu i on može pomoći kandidatu, ukoliko je ovaj nevešt u prezentovanju sebe, raznim savetima kako bi na razgovoru bio više samouveren i prikazao se u najboljem svetlu.

Headhunteri uzimaju visoku naknadu za svoje usluge. To je opravdano jer oni u najbržem roku pronalaze najkvalitetnije kandidate za koje bi klijentima bilo potrebno mnogo više vremena i uloženi sredstava, a lako se može završiti zapošljavanjem neadekvatne osobe. Ukoliko zaposli pogrešnu osobu, koštaće ga i ponovna potraga a najviše izgubljeno vreme.

Headhunteri mogu biti plaćeni po pronađenom kandidatu. Drugi slučaj plaćanja je plaćanje po utvrđenom roku odnosno vremenu. Poslednji način plaćanja, provizija headhunteru, je plaćanje ukoliko je potraga uspešna.

Prema Forbsovoj listi, prvih pet od top 18 zanimanja za 2013. Godinu [6]:

1) *Softver developer (programer) - od 2010. godine, porast potražnje ovog zanimanja je 7 odsto, a prosečna plata je 90,530 dolara godišnje.*

2) *Računovođe i revizori - od 2010. godine, porast potražnje je 3 odsto; a prosečna plata iznosi 61,690 dolara na godišnjem nivou.*

3) *Marketing istraživač i marketing specijalista - od 2010. godine, potražnja je za 10 odsto veća, a prosečna plata je 60,570 dolara godišnje.*

4) *Analitičar informacionih sistema - od 2010. godine, porast potražnje je 5 odsto.*

5) *Menadžer ljudskih resursa - od 2010. godine, potražnja je za 5 odsto veća.*

#### V. ALGORITAM FORMIRANJA BAZE PODATAKA ZA POTREBE HEADHUNTER AGENCIJE

Nakon definicije i određivanja opsega ciljnog tržišta (teritorijalnog, po oblastima, nivou menadžera isl.), potrebno je formirati Bazu podataka o firmama koje traže odgovarajuće ljude, s jedne strane i podatke o potencijalnim kandidatima sa druge strane.

Algoritam formiranja baze podataka sastoji se iz sledećih koraka:

- 1) *Popis ciljnih preduzeća*
- 2) *Određivanje motivirajućih faktora za podsticaj kandidata da promene posao, odnosno radnu sredinu (već zaposleni)*
- 3) *Formiranje podataka o kontaktu s potencijalnim kandidatima*
- 4) *Formiranje podataka proisteklih iz obavljenog intervjua sa potencijalnim kandidatima*
- 5) *Formiranje podataka o podobnosti kandidata koji uključuje pisane preporuke i dokumentaciju*
- 6) *Formiranje podataka o predstavljanim kandidatima koji su ušli u uži izbor*
- 7) *Formiranje podataka proisteklih iz potpisanog Ugovora sa odabranim kandidatom*
- 8) *Formiranje podataka o praćenju uspešnosti angažovanih kandidata*

#### VI. ZAKLJUČAK

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake kompanije čine ljudi i njihove sposobnosti, koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Savremene kompanije ne mogu da očekuju nikakav uspeh u razvoju, bolju produktivnost, profitabilnost i uspešnost na tržištu, ukoliko joj na prvom mestu nije regrutacija stručnih kadrova na izvršnim pozicijama. Zbog toga je pre potrage za budućim kandidatima koji imaju neophodne kvalifikacije, potrebno jasno definisati posebne zahteve i potrebna znanja i veštine, koje su neophodne za

konkretnan posao. Preduzeća se odlučuju da angažuju headhunting agencije kada im treba "gotov čovek" koji odmah može da zatvori poziciju i da počne da daje rezultate. One obezbeđuju upravo to. Ova vrsta posla je krajnje delikatna i zahteva visoku profesionalnost i diskretnost jer se dobri odnosi i saradnja, kako sa kandidatima tako i sa preduzećima, mogu lako narušiti.

Microsoft svoje zaposlene smatra izvorom svoje energije, a jedan od prioriteta ciljeva čuvane kompanije je da svoje ljude, kao svoju osnovnu i najveću vrednost, učini zdravim, srećnim i optimalnom brzinom okrenutim ka budućnosti. Uloga liderstva u Wal-Mart-u je da kreira lidere, a ne sledbenike. Ovaj cilj se postiže podjednako posvećenošću osnovnim vrednostima ove kompanije – poštovanju pojedinca, pružanju usluga potrošaču i stremljenju ka izvrsnosti. Kompanija Nike takođe ima zanimljivu strategiju. Ona ne traži radnike, već ljude koji mogu da daju svoj doprinos kompaniji, da se razvijaju, misle i stvaraju. Ona traži pobednike, lidere, vizionare, dok sa druge strane kompjuterska kompanija "Dell" veruje da tajna njenog kontinuiranog uspeha leži u timskom radu i mogućnosti koja se pruža svakom članu tima da uči, da se razvija i raste.

## LITERATURA

- [1] [www.defendologija-banjaluka.com](http://www.defendologija-banjaluka.com).
- [2] Kulić Ž., Milošević G., Ristić S. - Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima, Viša železnička škola, Beograd, 2005.
- [3] Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadžment, Beograd: Data Status
- [4] [www.topexecutivesearchfirms.com](http://www.topexecutivesearchfirms.com) Top Firms oct, 2012. In Executive Search Firms
- [5] [images.businessweek.com/ss/08/02/0204\\_headhunters/index\\_01.htm](http://images.businessweek.com/ss/08/02/0204_headhunters/index_01.htm)
- [6] <http://arhiva.24sata.rs/vesti/ekonomija/vest/najtrazenija-zanimanja-u-2013-godini/67142.phtml>
- [7] Dunette M.D., Hough L.M. - Handbook of industrial and Organisational Psychology, Paolo Alto C.A., Consulting Psychologist Press:399-444,1991.

## ABSTRAKT

The paper explains the concept of recruitment, its methods and goals. Especially in this paper is described a specific form of recruitment which is called headhunting. This method of recruitment is special because it mainly used by multinational companies to find top candidates for executive positions.

## HEADHUNTING AS THE METHOD OF RECRUITMENT

Zivorad Vasic  
Milica Jevremovic  
Minka Yordanova  
Goran Bjelobaba