

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**Strategijski aspekt selekcije ljudskih resursa u postizanju održive
konkurentske prednosti u bankarskom poslovanju**

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:

Ivana Pantić

Indeks br. 401574/2012

Beograd, 2014.

Sadržaj:

1. UVOD	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	4
1.2. Ciljevi istraživanja.....	5
1.3. Značaj i aktuelnosti istraživanja	5
1.4. Hipoteze istraživanja	6
1.5. Metode istraživanja	6
1.6. Struktura rada	7
2. Proces strategijskog menadžmenta	9
2.1. Situaciona analiza.....	9
2.2. Formulisanje strategije	10
2.3. Implementacija strategije i evaluacija (ocena) strategije	12
3. Menadžment ljudskih resursa kao strategijski partner u organizaciji	14
4. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentske prednosti	16
5. Implementacija strategije menadžmenta ljudskih resursa.....	17
6. Selekcija i njen strategijski značaj	19
6.1. Proces selekcije	21
6.2. Formulari	22
6.3. Testovi.....	23
6.3.1. Upotreba testova u radnom okruženju.....	23
6.3.2. Centri procene menadžmenta	25
6.4. Intervju	26
6.4.1. Koliko su korisni intervjui sa kandidatom?	27
6.4.2. Pravila intervjuisanja	27
6.4.3. Smernice za sprovođenje intervjua	29
6.5. Provera biografije i preporuka.....	30
6.6. Fizički pregled.....	30
7. Različiti pristupi procesu selekcije u praksi.....	31
7.1. Selekcija ljudskih resursa u HSBC banci	31
7.2. Selekcija ljudskih resursa u Danske banci	33
7.3. Selekcija ljudskih resursa u Axis Bank	34

7.4.	Selekcija ljudskih resursa u Bank of England.....	35
8.	Findomestic banka	36
8.1.	Sektor za menadžment ljudskih resursa u Findomestic banci.....	38
8.2.	Rezultati istraživanja.....	38
9.	Zaključak.....	52
10.	Literatura.....	54
11.	Prilog – Anketni list.....	56

1. UVOD

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Danas, usled brzih promena, organizacije sve više moraju da se oslanjaju na ljudske resurse, jer oni igraju sve značajniju ulogu u postizanju konkurentske prednosti. Bez kompetentne i talentovane radne snage, organizacija će stagnirati i vremenom propasti. Pravi radnici su danas najvažniji resurs za kompaniju, i zato je menadžment ljudskih resursa jedan od ključnih faktora za uspeh same kompanije.¹

Samim tim menadžment ljudskih resursa treba da na što efikasniji i efektivniji način upravlja ljudskim resursima, tako što će ulagati u svoje zaposlene, negovati “zdravu” politiku menadžmenta ljudskih resursa i prakse organizacije u skladu sa tim.

Pošto zaposleni zaista imaju vrlo važnu ulogu u kompaniji koja teži da se izdvoji od konkurencije, menadžment ljudskih resursa čija je poslovna funkcija da zaposli, obuči, motiviše i zadrži radnike - ima značajniju ulogu u planiranju i ostvarivanju uspeha firme nego što je to bilo u prošlosti. Samim tim, top menadžment sve više očekuje od svog tima za menadžment ljudskih resursa da primeni svoje specijalističko znanje i bude strateški partner koji će pomoći u pripremi i sprovođenju strategijskih planova firme. Upravo u skladu sa navedenim, strategijski menadžment ljudskih resursa podrazumeva utvrđivanje i sprovođenje sistema ljudskih resursa – politike ljudskih resursa i prakse – čiji rezultat treba da bude kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih koji su potrebni kompaniji da ostvari svoje strategijske ciljeve.²

Predmet istraživanja ovog rada je strategijski aspekt selekcije u postizanju održive konkurentske prednosti. Prema Majklu Porteru konkurentska prednost je skup faktora koji razlikuju kompaniju od njenih konkurenata i koji joj daju jedinstvenu poziciju na tržištu. Takve kompanije pružaju znatno veću vrednost svojim potrošačima od konkurenata.³ U tom smislu značajna je i uloga koju odabir pravih zaposlenih ima za ostvarivanje postavljene strategije, kao i za sticanje konkurentske prednosti kompanije nad drugim kompanijama.

Implementacija i pravilno vođenje procesa selekcije je jedno od važnih pitanja kojima se danas bave menadžeri ljudskih resursa, ali i veliki izazov za mlade menadžere koji se nadaju da će pronaći tajnu uspeha velikih kompanija.

Pravilna selekcija zaposlenih ne samo da će obezbediti potrebne ljudske resurse organizaciji, već će izbeći i finansijske gubitke koji se mogu javiti prilikom pogrešnog odabira kandidata, i obezbediti konkurentnost kompanije.

¹ Williams Ch.(2010), Principi menadžmenta, Data status, Beograd, Str. 198

² Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 11

³ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adižes, Novi Sad, Str. 51

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja ovog rada jeste da pokaže važnost izučavanja selekcije ljudskih resursa sa strategijskog aspekta, ne samo na funkcionisanju jedne organizacije već i šire, kao i da ukaže na to da pravilno sprovedena selekcija omogućava sticanje konkurentske prednosti organizacije. Ulaganje u ljudske resurse je ulaganje u budućnost, a pravilnom selekcijom menadžeri ljudskih resursa omogućavaju da što efektivnije i efikasnije ostvare organizacione ciljeve.

Naučni cilj istraživanja je da opiše i analizira sve strategijske aspekte selekcije zaposlenih, kao i da istakne važnost selekcije u održavanju konkurentske prednosti organizacije.

Društveni cilj istraživanja je da na jednostavan i praktičan način pruži informacije i nova saznanja svima onima koji su zainteresovani za strategijski aspekt selekcije za postizanje održive konkurentske prednosti, kao i da bude od praktične koristi radi postizanja navedenog.

1.3. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj našeg istraživanja ogleda se u analizi svih faktora selekcije, koja može doprineti konkurentnosti organizacije, a koja se odražava na uspeh organizacije na sve dinamičnijem i neizvesnijem tržištu. Veliki broj organizacija poseduje odlične proizvode i usluge, ali samo su neke od njih uspešne. Mnoga istraživanja dokazuju da ljudski faktor u organizaciji ima ogroman uticaj na poslovni ishod, jer ukoliko zaposleni nemaju odgovarajuće veštine, neprijatni su ili ometaju rad, kompanija će imati slabije rezultate. Zbog toga je pitanje upravljanja zaposlenima postalo sve aktuelnije i izazovnije za istraživanje.

Greške pri selekciji mogu imati negativne posledice po kompaniju, jer zapošljavanje jednog službenika može da košta i više od 5000 dolara, dok troškovi za zapošljavanje menadžera mogu biti i desetostruko viši.⁴ Takođe ukoliko zaposleni nemaju odgovarajuće veštine ili su neprijatni ili ometaju rad, kompanija će imati slabije rezultate. To znači da greške pri selekciji mogu imati dalekosežne posledice ne samo po finansije kompanije, već i po njenu konkurentnost i međuljudske odnose unutar kompanije, a u čemu se i ogleda aktuelnost ovog rada. Samim tim je važno analizi i izučavanju selekcije pristupiti strategijski.

⁴ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 113

1.4. Hipoteze istraživanja

U našem istraživačkom radu krenuli smo od nekoliko hipoteza:

Glavna hipoteza:

- ✓ Selekcija je deo procesa menadžmenta ljudskih resursa, koja ukoliko se strateški planira, može biti vodeći element za postizanje održive konkurentske prednosti organizacije.

Posebne hipoteze:

- ✓ Model “ 7 – S “ doprinosi uspešnoj implementaciji strategije.
- ✓ Izbor prave metode selekcije doprinosi povećanju efektivnosti i efikasnosti kompanije.
- ✓ Pažljivo planiranje procesa selekcije i odabir metoda selekcije koje su adekvatne prirodi i zahtevima posla u mnogome poboljšava konkurentsku poziciju organizacije.
- ✓ Verodostojna radna biografija u kombinaciji sa testovima je najpouzdanije sredstvo selekcije.
- ✓ Bihevioralni intervju daje validnije rezultate od situacionog.

1.5. Metode istraživanja

Kako naučno istraživanje predstavlja kompleksan proces, koji podrazumeva ozbiljan pristup, u dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada, korišćene su različite metode, kako bi se ispunili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.⁵ Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, jer se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem sledećih metoda:⁶

- Od osnovnih metoda korišćene su: analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija i indukcija.
- Od opštenaučnih metoda upotreбили smo hipotetičko-deduktivni metod, analitičko-deduktivni metod, komparativnu i statističku metodu.

⁵ Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, str. 30.

⁶ Ibid., str.115-263

- Od posebnih metoda poslužili smo se dijalektičkim metodom.
- Od metoda prikupljanja podataka upotrebljene su metode analize sadržaja⁷ primarnih i sekundarnih izvora i metode studija slučaja.

Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja tehnikom anketiranja, u čije svrhe je konstruisana anketa sa pitanjima.

1.6. Struktura rada

Naš istraživački rad smo podelili na sledeće celine:

U prvom, uvodnom delu rada naveli smo predmet i polazište našeg istraživanja, ukazali na značaj i aktuelnosti istraženih oblasti, utvrdili cilj istraživanja, odredili glavnu i posebne hipoteze i predstavili metode i sadržaj našeg istraživanja.

U drugom delu rada pod nazivom *Proces strategijskog menadžmenta*, objasnili smo važnost situacione analize, odabir adekvatne strategije, kao i važnost njene implementacije po konceptu “ 7 – S “ i evaluacije. U ovom delu istražili smo funkcionalne strategije, konkurentske strategije, kod kojih smo se osvrnuli na Porterovih pet sila koje određuju osnovu privlačnosti tržišta, i korporativne strategije.

U trećem delu rada, pod nazivom *Menadžment ljudskih resursa kao strategijski partner*, fokusirali smo se na važnost menadžera ljudskih resursa u izradi i sprovođenju strategije preduzeća.

U četvrtom delu pod nazivom *Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentske prednosti*, objasnili smo šta je konkurentska prednost i u kojoj meri je ona bitna za kompaniju.

U petom delu rada pod nazivom *Implementacija menadžmenta ljudskih resursa*, ukazali smo na neophodnost SWOT analize i razmotrili smo proces menadžmenta ljudskih resursa.

U šestom delu rada pod nazivom *Selekcija i njen značaj* dali smo definiciju šta je selekcija i ukazali na njen značaj. Izložili smo i analizirali prednosti i nedostatke procesa selekcije. U ovom delu rada, pored nabrojanog, dali smo i neke smernice za uspešno obavljanje selekcije.

⁷ Pešić M. (2007), *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 80

U sedmom delu pod nazivom *Findomestik banka* obradili smo osnovne podatke o organizaciji i njenoj osnovnoj delatnosti. Izneli smo rezultate istraživanja, koje smo dobili na osnovu analize ankete.

U osmom delu rada pod nazivom *Zaključak*, izneli smo zaključna razmatranja u skladu sa glavnim hipotezom rada, na osnovu analize literature i studije slučaja iz prakse.

U devetom delu rada pod nazivom *Literatura*, naveli smo listu literature koju smo koristili prilikom izrade rada.

2. Proces strategijskog menadžmenta

Strategiju možemo definisati kao skup odluka i aktivnosti usmerenih na ostvarivanje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi uskladjeni sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju.⁸

Strategijski menadžment podrazumeva usmerenost organizacije na budućnost. Bilo da ta „budućnost“ znači donošenje odluka o proizvodnji nedelju dana unapred, godišnjim ciklusima finansijskog planiranja ili značajnim dugoročnim promenama linije proizvoda i ciljnog tržišta organizacije, zaposleni unutar organizacije koriste strategijski menadžment da bi utvrdili šta treba da rade i kako.

Značaj strategijskog menadžmenta za pojedinca ogleda se u tome što će se ocenjivati njegov rad i biće nagrađen za dobro obavljanje svoga posla, što znači da će uvideti kako i zašto se donose strategijske odluke. Dok za organizaciju značaj strategijskog menadžmenta može da ima udela na performanse organizacije, na konstantno prilagođavanje organizacije novonastalim situacijama, kao i na koordinaciji raznoraznih organizacionih delova, funkcija, i poslovnih aktivnosti.

Proces podrazumeva postojanje uzastopnih i uzajamno povezanih aktivnosti koje dovode do određenog ishoda. U procesu strategijskog menadžmenta, krajnji rezultat tih uzajamno povezanih faza su: situaciona analiza, formulisanje, implementacija i evaluacije strategije koje su niz strategija koja organizacija primenjuje u svom poslovanju.⁹

U daljem delu rada je objašnjena svaka od navedenih faza procesa strategijskog menadžmenta.

2.1. Situaciona analiza

Pre nego što se opredele za odgovarajući strategijski pravac delovanja ili reagovanja, zaposleni unutar organizacije treba prvenstveno da analiziraju trenutnu situaciju da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje koje mogu uticati na sposobnost organizacije za dostizanje njenih ciljeva. Situaciona analiza predstavlja skeniranje i procenu trenutnog organizacionog konteksta, eksternog okruženja i okruženja unutar same organizacije. Svrha analize je procena sredine tako da njen menadžment može racionalno reagovati i time povećati uspeh organizacije.

⁸ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, Str. 7

⁹ Ibid., Str. 9

Situaciona analiza može biti eksterna i interna:

Eksterna analiza je proces skeniranja i evaluiranja eksternog okruženja jedne organizacije. To je način na koji strateški menadžeri sa kakvim se šansama i opasnostima suočavaju njihove organizacije. Šanse su pozitivni eksterni trendovi ili promene koje organizaciji mogu pomoći da ostvari bolje poslovne performanse. Opasnosti su negativni eksterni trendovi ili promene koje mogu da unazade poslovne performanse organizacije.¹⁰ Pri analiziranju trenutne situacije u organizaciji, bitno je uvideti zbivanja u eksternom okruženju, na osnovu kojih bi se formulisale nove strategije ili izmenile postojeće, u zavisnosti od toga kakve šanse i opasnosti vladaju u okruženju.

Za razliku od eksterne interna analiza je proces evaluacije resursa i kapaciteta kojima organizacija raspolaže. Ona organizaciji pruža važne informacije o organizacionim sredstvima, veštinama i radnim aktivnostima unutar same organizacije.¹¹ Fokus analize treba da bude identifikovanje ključnih snaga na osnovu kojih organizacija treba da stekne uslove za dostizanje prednosti u odnosu na konkurenciju.¹²

2.2. Formulisanje strategije

Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih načina, odnosno različitih strateških opcija za realizovanje misije i ciljeva organizacije.¹³ Savremene, inovativne organizacije formulišu strategije za tri glavna nivoa. Korporativni, poslovni (konkurentski) i funkcionalni.

Korporativne strategije se odnose na opšte i nešto dugoročnije odluke o tome „kojim poslom (poslovima) kompanija bavi ili želi da se bavi i šta želi da postigne takvim poslovanjem“. Na primer, odluka kompanije FedEx da preuzme kompaniju Kinko's klasičan je primer korporativne strategije.¹⁴ Kao drugi takav primer mogli bismo da navedemo odluke koje donosi kompanija Pepsi Co, a koje se tiču njenih raznih sektora pića (uključuje kompanije Pepsi Cola, Gatorade i Tropicana), sektora grickalica (uključuje kompaniju Frito Lay), sektora gotovih jela (uključuje kompaniju Quaker Oats) i sektora međunarodno poslovanje. Svaka eventualna izmena u okviru portofolija poslova za koju se Pepsi Co opredeli - kao što je bio slučaj kada je krajem devedesetih godina odlučila da od svog sektora brze hrane (koji je obuhvatao kompanije Taco

¹⁰ Coulter M. (2010), *Strateški menadžment na delu*, Data status, Beograd, Str. 83

¹¹ Ibid., Str. 133

¹² Mašić B. (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 196

¹³ Ibid., Str. 218

¹⁴ Coulter M. (2010), *Strateški menadžment na delu*, Data status, Beograd, Str. 11

Bell, Pizza Hut i KFC) stvori novu, samostalnu poslovnu jedinicu ili kada je 2006. godine odlučila da preuzme kompanije gaziranih sokova IZZE i Naked Juice – podrazumeva promenu njene korporativne strategije.¹⁵

Konkurentske strategije (poznate i kao poslovne strategije) definišu način na koji će se organizacija nadmetati u određenoj industriji, poslovnoj oblasti ili privrednoj grani. Konkurentske strategije bave se konkurentskim prednostima koje jedna organizacija poseduje ili želi da stekne.

Michael Porter je identifikovao pet sila koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta. Pretnje koje navedene sile nameću su sledeće:¹⁶

- Pretnje jakog rivalstva u segment - segment nije privlačan ukoliko već obuhvata brojne, jake ili agresivne konkurente.
- Pretnje od novih učesnika - privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera.
- Pretnje proizvoda supstituta - segment nije privlačan ukoliko postoji aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvod.
- Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca - segment nije privlačan ukoliko kupci poseduju jaku ili rastuću pregovaračku snagu.
- Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača - segment nije privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cene ili smanje količinu koju isporučuju.

Funkcionalne strategije se mogu definisati kao odluke i aktivnosti različitih funkcionalnih oblasti organizacije koje su usmerene ka postizanju kratkoročnih ciljeva.¹⁷

Funkcionalne strategije su orijentisane na tri funkcionalna polja delovanja:¹⁸

- Proizvode – funkcionalne strategije orijentisane ka proizvodu obuhvataju strategije dizajna, strategije proizvodnje, i marketing strategije.¹⁹
- Ljude – Funkcionalne strategije orijentisane ka ljudima održavaju stepen posvećenosti i način ophođenja organizacije prema svojim zaposlenima. Strategija ljudskih resursa mogu biti značajan izvor konkurentske prednosti i mogu pozitivno uticati na performanse organizacije. Strategijski izbori u oblasti ljudskih resursa odnose se na to da se obezbede ljudski resursi u organizaciji, da se vodi računa o tome da radnici imaju neophodna znanja i veštine za određeni posao i da se tim radnicima pomogne da ga što bolje obavljaju, da se oceni njihova stručnost i uspešnost u obavljanju poslova, da se izvrše neophodne korekcije u radu i da se radnici motivišu da postižu odlične rezultate, uz visoke

¹⁵ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, Str. 11

¹⁶ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 238

¹⁷ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, Str. 175

¹⁸ Ibid., Str. 176

¹⁹ Ibid., Str. 187

napore, a da za sve dobijaju odgovarajuću nadoknadu. Mogu se ticati i drugih pitanja vezanih za oblast ljudskih resursa poput međusobnih odnosa u kolektivu i različitosti napora.

- Proces podrške – funkcionalne strategije orjentisane ka procesima podrške pomažu organizaciji u obavljanju njenog posla. Glavni procesi podrške su informacioni sistemi i finansijsko - računovodstveni sistemi.

2.3. Implementacija strategije i evaluacija (ocena) strategije

Nije dovoljno samo formulisati odlične strategije. One moraju i da se implementiraju. Implementacija (promena strategije) podrazumeva sprovođenje određenih strategija u delo. Za uspešnu implementaciju strategije značajan je menadžment okrenut organizaciji, koji će kroz motivisanje, koordinaciju i kontrolu aktivnosti ljudi obezbediti željene performanse.

Postoje različiti pristupi, modeli implementacije strategije. Istraživanja vezana za implementaciju strategije koja je obavila konsultantska kuća McKinsey&Company²⁰, zaslužuju punu pažnju, jer na osnovu rezultata istraživanja formulisani su koncepti The McKinsey „7 – S“. Ovaj koncept prikazuje sedam posebnih varijabli koje su međusobno povezane, a to su: struktura, strategija, sistemi, stil, kadrovi, veštine i zajedničke vrednosti.

Uspešnost menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da varijabile modela „7 – S“ održava u ravnoteži.

Struktura organizacije predstavlja rezultat organizovanja. Istraživanja su pokazala da savremene organizacije, a posebno one odlične nisu oduševljene formalnom organizacionom strukturom koja je rezultat planskog pristupa dizajniranja organizacije. Ove organizacije su krute i neelastične i zbog toga sporo reaguju na promene iz okruženja. Za neformalne organizacione strukture je karakteristično da nastaju spontano i nisu rezultat prethodnog planiranja. Neformalne organizacione strukture omogućuju veću elastičnost i prilagodljivost i zato se nalaze u odličnim organizacijama.²¹

Istraživanja su pokazala da odlične organizacije u svojim organizacionim strukturama osim navedenog teže ka:²²

- Fleksibilnosti i prilagodljivim oblicima organizacije na promene,
- Malim i samostalnim organizacionim jedinicama,
- Formiranju projektnih grupa za konkretno i temeljno rešavanje zadataka, odnosno problema,

²⁰ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 250

²¹ Ibid., Str. 251

²² Ibid., Str. 252

- Smanjivanju savetodavnih i organa koordinacije,
- Jasnoj odgovornosti pojedinaca i grupa,
- Malom broju i obimu štabskih funkcija,
- Ostvarivanju strategija.

Strategija - u modelu „7 – S“ se došlo do zaključka da u praksi formulisanje strategije predstavlja manji problem od njene implementacije. Poslovne strategije u odličnim organizacijama su dobre što one poznaju svoje prednosti, svesne su svojih slabosti i dobro poznaju svoje mogućnosti. Takve strategije su usmerene, šanse i pretnje iz okruženja, pronalaženje dinstiktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju, i sl.

Sistemi - prema modelu „7 – S“ obuhvataju sve procedure, formalne i neformalne, koje omogućavaju organizaciji da funkcionišu svakodnevno i godinama a obuhvataju sisteme budžetiranja kapitala, sisteme obuke, računovodstvene sisteme i budžetske sisteme.

Stil – predstavlja način ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaju „top“ menadžeri. Gajenje pobedničkog stila koji je usmeren na ljude karakteristika je efikasnih i uspešnih organizacija.

Osoblje (zaposleni) – predstavljaju jedini resurs koji nije limitiran. Moguće je beskrajno razvijati ljudske resurse. Istraživanja su pokazala da je za odlične organizacije karakteristično da se ljudski resursi u njima permanentno obrazuju i usavršavaju sa svrhom da poverene zadatke mogu obavljati kvalitetno i stručno.²³

Veštine se odnose na ona znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje po osnovu kojih stiču konkurentske, dinstinktivne prednosti.²⁴

Zajedničke vrednosti – označavaju koncepte vrednosti aspiracije, često nepisane kao specifična kultura firme, koji ujedinjuju organizaciju nekim zajedničkim ciljem.

Uspešno sprovođenje strategije zavisi pre svega od toga da li organizaciona struktura i filozofija – kultura firme odgovara strategiji. Ovim smo i dokazali našu posebnu hipotezu da model „7-S“ doprinosi uspešnoj implementaciji strategije.

Evaluacija strategije podrazuemva ocenjivanje načina na koje su strategije primenjene, ali i analizu ostvarenih rezultata. Zaposleni unutar jedne organizacije trebalo bi da nadgledaju i sprovođenje same strategije i ishod učinka strategije koje su primenjene. Ukoliko se ispostavi da ishod učinka ne ispunjava zadata očekivanja strategije ili strategijske ciljeve, sama strategija ili proces sprovođenja morali bi da se modifikuju ili u potpunosti izmene.

²³ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 254

²⁴ Ibid., Str. 254

3. Menadžment ljudskih resursa kao strateški partner u organizaciji

Ljudski resursi predstavljaju osnov konkurentске prednosti organizacije i kao takvi zauzimaju važno mesto u formulisanju, primeni strategije, kao i u strateškoj kontroli. Zapravo o menadžmentu ljudskih resursa, nužno je govoriti kao o strateškom partneru u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa obuhvata sve menadžerske odluke i prakse koje direktno utiču na ljude, ili ljudske resurse koji rade za organizaciju. Strateški menadžment ljudskih resursa podrazumeva brigu za odluke u kojima menadžment ljudskih resursa ima ključni značaj za organizacionu efektivnost. Takođe podrazumeva i utvrđivanje i sprovođenje sistema ljudskih resursa – politike ljudskih resursa i prakse – čiji rezultat treba da bude kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih koji su potrebni kompaniji da ostvari svoje strateške ciljeve.²⁵ Na slici 1.0 prikazani su uzajamni odnosi između strategije menadžmenta ljudskih resursa i strateških planova i rezultata jedne kompanije.

Izrada strateškog plana kompanije podrazumeva procenu i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj strani. Strateški planovi trebalo bi da iskoriste šanse i snage kompanije i da smanje ili otklone opasnosti i slabosti.²⁶

S obzirom na to da tim za menadžment ljudskih resursa poseduje jedinstveno, specijalističko znanje o zaposlenima, on ima nekoliko različitih uloga u izradi strategije. Na primer, menadžment ljudskih resursa je u dobroj poziciji da bude obavešten o konkurentskim delatnostima, što može da bude korisno za strateško planiranje. Detalji o konkurentskim podsticajnim planovima, podaci dobijeni od zaposlenih koji dobavljaju informacije u vezi sa žalbama kupaca i informacije o predstojećim propisima, kao što su zakoni o radu i obavezno zdravstveno osiguranje, neki su primeri za to.²⁷

Menadžment ljudskih resursa učestvuje u izradi strategije i tako što prikuplja podatke o unutrašnjim snagama i slabostima kompanije kad je reč o ljudskim resursima. Na primer, pre izvesnog vremena kompanija IBM je odlucila da otkupi Lotus Software. Tu odluku donela je delimično zbog toga što je zaključila da njeni ljudski resursi nisu dovoljno dobri da bi ponovo zauzela mesto industrijskog lidera u mrežnim sistemima ili da nisu dovoljno dobri da bi joj omogućili da to učini dovoljno brzo.²⁸

Neke firme koriste snagu svojih ljudskih resursa za utvrđivanje novih strategija.

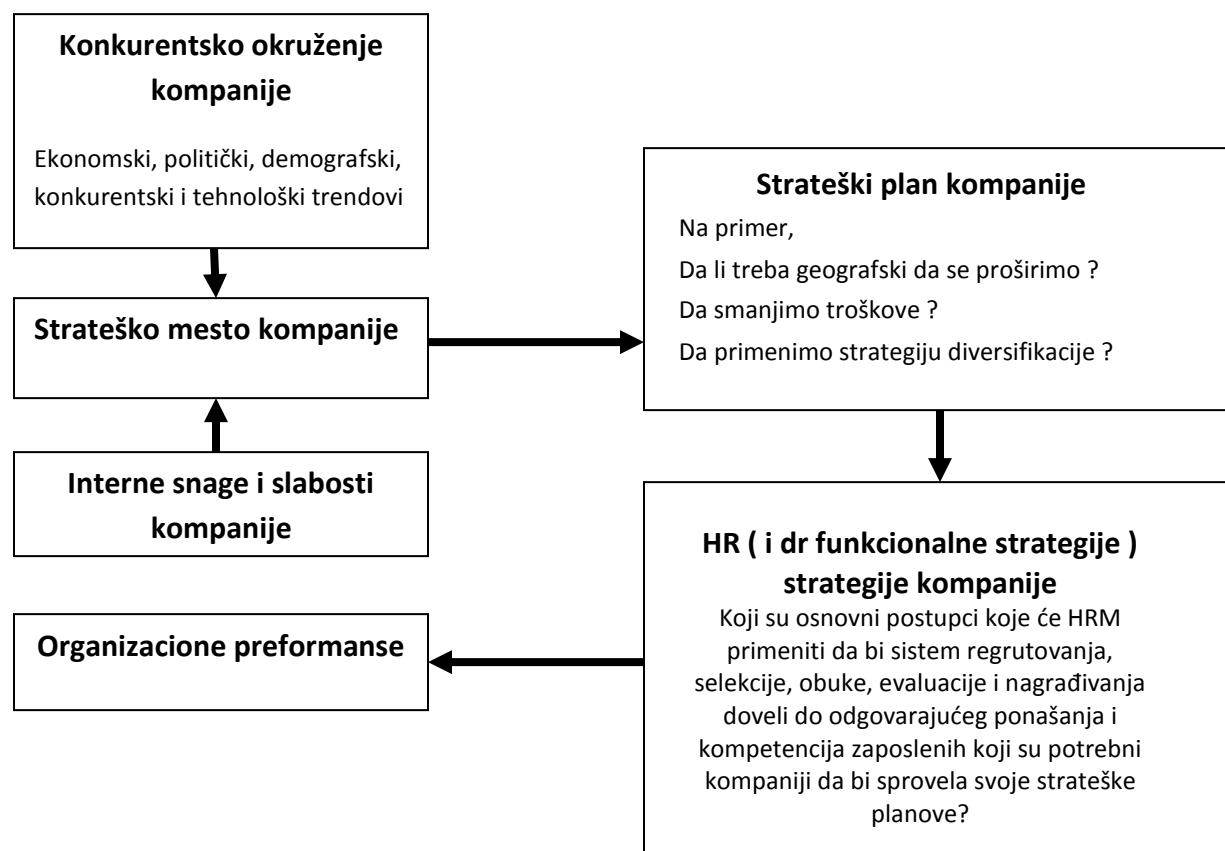
²⁵ Caliguri P (2000), *The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriates*, Personnel Psychology 53, Str. :67-68

²⁶ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 11

²⁷ Ibid., Str. 12

²⁸ Ibid., Str. 12

Istraživanje Desslera pokazuje kakvu ulogu menadžment ljudskih resursa može imati kada treba da se sprovedu u delo strateška spajanja i akvizicije.²⁹ Ustanovljeno je da postoji direktna korelacija između angažovanja menadžmenta ljudskih resursa – a i uspeha određenog spajanja i/ili akvizicije. Zaključak istraživanja bio je da menadžment ljudskih resursa može i treba da pruža procene i savete u pogledu stavova zaposlenih i motivisanju i zadržavanju zaposlenih koji su talentovani, kao i da treba da pomogne u planiranju i rukovođenju objedinjavanjem radnih snaga. Tu su i drugi poznati načini da menadžment ljudskih resursa pomogne u sprovođenju strategije. Na primer, menadžment ljudskih resursa učestvuje u sprovođenju strategija smanjivanja i restrukturiranja većine firme, tako što pomaže otpuštenim radnicima da pronađu posao, primenjuje planove za isplatu radnika po učinku, smanjuje troškove zdravstvene nege i omogućava prekvalifikaciju radnika.³⁰



Slika 1.0. Veza između HR strategije i stratejskih planova organizacije.³¹

²⁹ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 13

³⁰ Ibid., Str. 13

³¹ Ibid., Str. 12

4. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u postizanju održive konkurentske prednosti

Činjenica je da u današnjem poslovnom okruženju radnici sa visokim stepenom obučenosti i posvećenosti, a ne mašine, često predstavljaju glavnu i pravu održivu konkurentsku prednost firme. Samim tim menadžeri ljudskih resursa igraju važnu ulogu u postizanju održive konkurentske prednosti tako što omogućavaju povećanje produktivnosti zaposlenih pružajući im motivaciju i brigu za njihov razvoj. Konkurentska prednost se ne bazira samo na zbiru ljudi i njihovih talenata, već i na pozitivnoj klimi i kulturi jedne organizacije. Shodno tome organizacije danas moraju što više da ulažu u proces planiranja, regrutovanja, selekcije, motivacije, beneficija, obuku i razvoj zaposlenih.

Danas informacije i znanje su izvor vrednosti menadžmenta ljudskih resursa za postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u prikupljanju informacija specifičnih znanja, veština, odnosa i vrednosti zaposlenih, koji će privući i zadržati one ljudske resurse potrebne za održavanje konkurentske prednosti.

Konkurentska prednost je nešto što izdvaja organizaciju od ostalih ili njeno preimućstvo nad konkurencijom. To znači da organizacija poseduje nešto što ostali konkurenti nemaju, da je u nečemu bolja od drugih ili da radi nešto što ostale organizacije nisu u stanju da urade. Konkurentska prednost je ključni koncept koji je neophodan za dugoročni uspeh i opstanak organizacije. Sticanje i održavanje konkurentske prednosti čini suštinu strategijskog upravljanja. Da bi organizacija stekla i održala konkurentsku prednost treba da analizira eksterne faktore i da uvidi značaj eksploataisanja organizacionih resursa.

5. Implementacija strategije menadžmenta ljudskih resursa

Izrada strategijskog plana organizacije obuhvata utvrđivanje i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj strani. Strategijski planovi trebalo bi da iskoriste šanse i snage organizacije i da smanje ili uklone slabosti i opasnosti. Zbog toga je neophodna procena ljudskih resursa koja se najčešće vrši SWOT analizom. Pod SWOT analizom podrazumevamo procenu snaga kompanije, njenih slabosti, šansi i opasnosti u pogledu ljudskih potencijala organizacije. Ukoliko bi organizacija propustila navedenu analizu, realno bi bilo očekivati da će formulisanu strategiju teško slediti. Stoga je od velikog značaja da se sva pitanja ljudskih resursa razmotre prilikom formulisanja strategije.

Nakon izbora odgovarajuće strategije, neophodno je i sprovesti tu strategiju u svakodnevnicu organizacije. Tu veliku ulogu igra menadžment ljudskih resursa. Na slici 2.0. prikazana je međusobna povezanost strategije sa procesom menadžmenta ljudskih resursa, koji u primeni strategije je neophodno razmotriti.

Proces menadžmenta ljudskih resursa obuhvata:³²

1. Planiranje ljudskih resursa.

2. Rekrutovanje

3. Selekcija

4. Obuka i usavršavanje

5. Procena učinka

6. Isplata nadoknada zaposlenima.

1. Planiranje radne snage predstavlja izradu planova za popunjavanje budućih slobodnih radnih mesta u kompaniji koja se zasniva na predviđanju slobodnih radnih mesta i na odlučivanju o tome da li će ta radna mesta biti popunjena kandidatima koji već rade u kompaniji ili kandidatima izvan nje. Najkraće rečeno, planiranje ljudskih resursa ima za cilj da ostvari konkurentsku strategiju organizacije tako što će obezbediti odgovarajući broj zaposlenih, obučiti ih tako da budu sposobni da odgovore zahtevima posla kao i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni zaposleni.

2. Rekrutovanje obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora o radu sa izabranim kandidatom, tj. Obuhvata aktivnosti regrutovanja, selekcije i orijentacije. Ovaj proces treba da pomogne u razrešavanju možda i najvećih dilema procesa menadžmenta ljudskih resursa, a to su pitanja o broju novih ljudi koje treba zaposliti, koje veštine, kvalifikacije, karakteristike, sposobnosti, radno iskustvo

³² Dorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 115

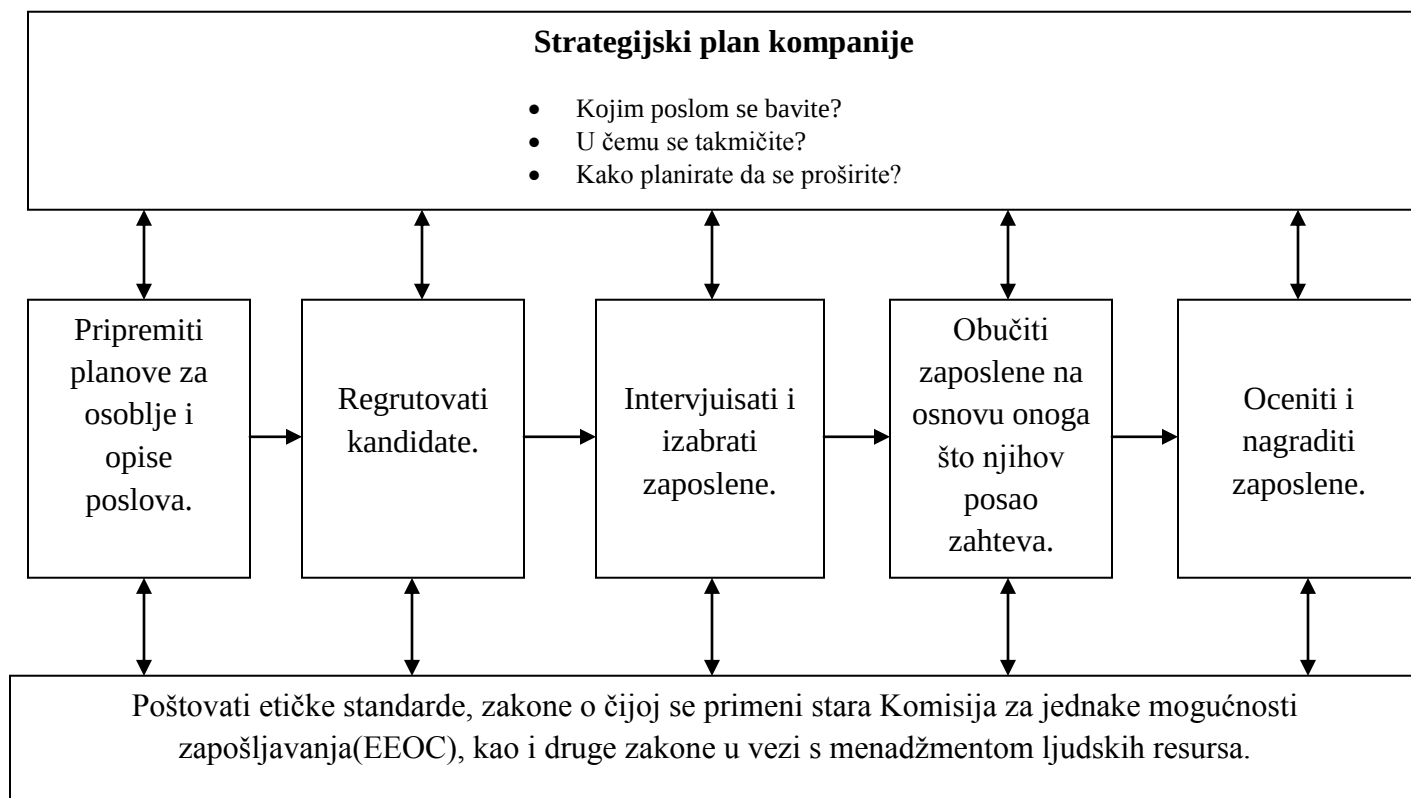
moraju da poseduju potencijalni kandidati, koja metoda će se koristiti u regrutaciji i kako izabrati prave ljude za potrbenu poziciju?

3. Selekcija predstavlja odabir najboljeg kandidata za slobodno radno mesto. To podrazumeva sužavnje broja prijavljenih kandidata upotrebom sledećih sredstava kao što su testovi, razni formulari, intervjui, provera biografije, preporuke i dr., koji će u drugom delu rada biti detaljnije pojašnjeni.

4. Obuka i usavršavanje zaposlenih kao i socijalizacija i orijentacija su aktivnosti koje su neophodne da bi se novi zaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji svoje veštine i sposobnosti, i to u najkraćem mogućem roku počeo da primenjuje na najproduktivniji način.

5. Procena učinka podrazumeva procenu rezultata zaposlenih na osnovu uspostavljenih standarda. Na osnovu procene učinaka menadžeri će moći objektivno da odluče o unapređenju i povišici plate, da utvrde planove za otklanjanje nedostataka u radu i da planiraju karijere zaposlenih.

6. Isplata nadoknada zaposlenima – Nadoknade zaposlenih se odnose na sve vidove plata ili nagrada koje se isplaćuju zaposlenima, za rezultate proistekle iz njihovog rada. One mogu biti direktne finansijske (u vidu bonusa, stimulacija, podsticaja i plata), i indirektne isplate (u vidu beneficija kao što su godišnji odmori, neradni dani... i osiguranje koje poslodavac finansira). Cena rada se određuje kroz ispitivanja plata, procenu radnih mesta, razvijanje platnih razreda i upotrebom linije cena rada kao i utvrđivanjem raspona plata.



Slika 2.0. Strategija i osnovi procesa menadžmenta ljudskih resursa³³

6. Selekcija i njen stratejski značaj

Danas organizacije ne mogu uspešno da realizuju svoje strategije i ciljeve organizacije bez „pravih“ zaposlenih. Odgovarajući zaposleni pored toga što omogućavaju kompaniji uspešno sprovođenje strategije, takođe doprinose i sticanju konkurentske prednosti. Iz ovih razloga selekcija treba da omogući zapošljavanje pravih ljudi sa pravim osobinama za upražnjenu poziciju u organizaciji, u skladu sa strategijom organizacije, kako bi omogućila lakše sprovođenje strategije i ciljeva organizacije. Iz primera kompanije City Garage, koji sledi, može se uvideti kakve posledice može da ima ne podudaranje selekcije sa strategijom kompanije.

City Garage, lanac od 25 radionica za servis i popravku automobila u Dalasu, koji zapošljava 200 radnika, velikom brzinom se proširio od osnivanja. Međutim, na strategiju rasta te kompanije negativno su uticali problemi u vezi sa zapošljavanjem i zadržavanjem dobrih

³³ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 112

radnika. Kompanija je uvidela da nisu svi njeni menadžeri na istom nivou kada su u pitanju veštine intervjuisanja i zapošljavanja. Posledica toga bili su obrt zaposlenih i premali broj menadžera za nove lokale. Za firmu koja planira da se u nekoliko godina proširi na 50 ili 60 radionica širom Teksasa, City Garage mora da primeni nov pristup testiranju i selekciji kandidata za posao ukoliko želi da ta strategija rasta urodi plodom.³⁴

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovoriti zahtevima traženog radnog mesta. To podrazumeva da se raznim načinima u procesu selekcije odaberu oni kandidati čije kvalifikacije najbolje odgovaraju potrebama određenog posla.

Odabir pravih kandidata ima višestruki značaj. Prvo, rezultati kompanije uvek delom zavise od njenih zaposlenih. Zaposleni koji ne poseduju odgovarajuće veštine i osobine neće biti delotvorni i samim tim rezultati kompanije će biti slabiji.

Međutim, slabi rezultati nisu jedini problem. Po nekim procenama, 75% zaposlenih je makar jednom pokralo svog poslodavca; od 33% do 75% su bili uključeni u krađu, vandalizam, neopravdano odsustvovanje sa posla i sl.; gotovo 25% izjavljuje da su znali da njihove kolege koriste drogu; a 7% ispitanih navodi da su bili žrtve fizičkih pretnji koje su im upućivale kolege.³⁵ Takve nepoželjne kandidate treba prepoznati i izbeći pre nego što im se da posao.

Pravi odabir kandidata je bitan i zbog cene postupka regrutovanja i selekcije zaposlenih. Zapošljavanje i obuka kandidata je skupa, cena za jednog službenika može da bude i veća od 5.000 dolara ako se uzmu u obzir nadoknade i vreme supervizora, dok za zapošljavanje jednog menadžera cena može biti i desetostruko veća, ako se uračunaju troškovi potrage za kandidatima, vreme koje je potrebno za intervjuisanje kandidata, provera preporuka kao i troškovi putovanja i premeštaja.³⁶

Selekcija može imati i zakonske posledice za neodgovorno zapošljavanje, zbog ovog aspekta je izuzetno važno da joj se pažljivo pristupi. Naime sudovi će poslodavce smatrati odgovornim ako njihovi zaposleni koji su ranije osuđivani za krivična dela ili imaju slične problem iskoriste pristup domovima kupaca ili slične prilike za izvršenje zločina.

Da bi se izbegli pogrešni ishodi selekcije i posledice proistekle iz toga osnovno pravilo je da način selekcije mora da ispunjava dva kriterijuma: opravdanost i pouzdanost³⁷.

Opravdanost, odnosno validnost, podrazumeva da postoji adekvatan odnos između određenog, relevantnog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor. Ovo zapravo znači da je test validan ukoliko postoji povezanost testa sa prirodom posla, tj. da kandidati sa boljim rezultatima na testu uspešnije obavljaju posao od kandidata koji su na testu imali lošiji učinak.

³⁴ Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, Str. 112

³⁵ Ibid., Str. 114

³⁶ Ibid., Str. 113

³⁷ Ibid., Str. 113

Pouzdanost načina selekcije znači da je on dosledan, postojan, tj. konzistentan. Na primeru testa to bi značilo da bi rezultati koje je kandidat pokazao pri testiranju trebalo da budu dosledni i postojani i pri ponovnom testiranju, pod uslovom da se testiraju iste osobine i da se koriste isti ili slični testovi. Nepouzdana je, npr. vaga koja ne pokazuje istu težinu svaki put kada se na nju stane ili test koji meri koeficijent inteligencije, a pokazuje različiti koeficijent za istog kandidata koji se testira u razmaku od nekoliko sati.³⁸

6.1. Proces selekcije

Proces selekcije uobičajeno obuhvata osam koraka: početna provera, kompletiranje prijavnog formulara testiranje, intervjuisanje kandidata, preliminarna ponuda posla, provera biografskih podataka, lekarski ili fizički pregledi i ponuda posla.³⁹

Početna provera je prvi korak u selekciji i predstavlja inicijalnu proveru potencijalnih kandidata. U ovoj fazi vrši se prvi krug eliminisanja kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Moguće je da se u ovoj fazi pokaže da kandidat nema dovoljno iskustva ili odgovarajuće obrazovanje za obavljanje posla na upražnjenoj poziciji. Neke organizacije navedenu proceduru sprovode kroz intervju sa samim kandidatom, često telefonskim putem, a neke ovu inicijalnu proveru vrše na osnovu podnete prijave za posao.⁴⁰

Kompletiranje prijavnog formulara – formular predstavlja rezime potencijalnog kandidatovog života kao i veštine i dostignuća. Neke organizacije zahtevaju popunjavanje kratkih formulara sa osnovnim podacima kao što su ime i prezime, adresa i broj telefona. Dok većina njih koristi ovu formu da približnije sazna profil kompetencije kandidata. Dobra strana formulara što se na jednom mestu mogu naći osnovni podaci o kandidatu. I što svaka firma može iskoristiti mogućnost da u formularu posebno zahteva navođenje onih podataka koji su relevantni za obavljanje posla. Bitno je naglasiti da ovaj formular mora sadržati svojeručan potpis aplikanta čime on odgovara za istinitost podataka koje je prethodno naveo u formularu.

Testiranje – istraživanja su pokazala da više od 60% organizacije koristi neku vrstu testova u procesu selekcije. Testiranje daje organizaciji veoma korisne podatke koji su neophodni za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla. Ovo je jedan od najčešćih metoda u selekciji potencijalnih kandidata za posao.

³⁸ Dorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 114

³⁹ Ibid., Str. 115

⁴⁰ Ibid., Str. 115

Intervjuisanje kandidata – intervju ima za cilj da otkrije one oblasti i potencijalne ličnosti i veštine kandidata koje nije bilo moguće uvideti u samom testu ili kroz prijavni formular kao što je na primer motivacija, vrednosti, sposobnost rada pod pritiskom, stavovi, sposobnost kandidata da se prilagodi organizacionoj kulturi. Većina poslodavaca smatra da upoznavanje ličnosti kandidata je od krucijalnog značaja za njegov uspeh u poslu.

Preliminarna ponuda posla - Ukoliko aplikant uspešno prođe kroz sve faze selekcije dobija preliminarnu ponudu posla koju mu upućuje menadžer za ljudske resurse. Poruka ove ponude je da će, ukoliko sve ostalo bude u redu, a misli se na preostale korake selekcionog procesa, ova ponuda prerasti i u zvaničnu ponudu posla.

Provera biografskih podataka – ima za cilj da verifikuje i potvrdi da su podaci navedeni u prijavi tačni i validni.

Lekarski ili fizički pregled – ovom fazom treba da se utvrdi da li fizičko stanje kandidata odgovara zahtevima određenog posla.

Ponuda posla – Ukoliko je kandidat prošao sve navedene faze selekcije može se smatrati kvalifikovanim da primi ponudu za posao. Ponudu mu obično prezentuje menadžer za ljudske resurse dok konačnu odluku o ponudi za posao treba da donese menadžer departmana u kome se nalazi upražnjeno radno mesto.

6.2. Formulari

Formulari za prijavu predstavljaju dobar način da se prikupe poverljivi i prilično tačni podaci o aplikantima. Oni uglavnom obuhvataju podatke o obrazovanju, prethodnom radnom iskustvu i hobijima.

Popunjen formular uglavno pruža najmanje četiri tipa podataka:

- Odgovore na pitanja da li kandidat ima odgovarajuće obrazovanje i iskustvo za obavljanje posla
- Iz odgovora je moguće zaključiti kako kandidata je napredovao u karijeri
- Na osnovu prethodnih radnih rezultata može se zaključiti koliko je kandidat stabilan
- Formular pruža podatke koje možete iskoristiti da biste proverili preporuke koje kandidat ima i procenili istinitost njegovih odgovora.

U nekim slučajevima formular je kratak i sadrži osnovne podatke o kandidatu, dok većina organizacija želi preko ove forme da sazna što više o veštinama i dostignućima kandidata.

U dnevnom listu New York Times navodi da upitnik za posao u administraciji bele kuće od sedam stranica traži odgovore na profesionalna i privatna pitanja, uključujući informacije o

bračnim drugovima i odrasloj deci. Veliki broj pitanja pokazuje kako je nova tehnologija izmenila pitanja u procesu selekcije kandidata. Aplikanti koji se prijavljuju moraju takođe navesti sve nadimke koje koriste na Internetu, uključujući blogove i njihove naloge na internet stranicama kao što su Facebook, MySpace i dr..

6.3. Testovi

U procesu selekcije najčešće se koriste testovi sposobnosti, inteligencije, testovi fizičkih sposobnosti i ličnosti, testovi simuliranja obavljanja posla i online testovi. Svrha ovih testova je smanjenje verovatnoće od donošenja pogrešne odluke o izboru kandidata, zbog toga se njihovom sastavljanju i primeni posvećuje posebna pažnja.

Različiti državni zakoni zabranjuju diskriminaciju na osnovu rase, nacionalne, verske i polne pripadnosti i na osnovu starosne dobi i invaliditeta.

Testove ne treba koristiti kao jedinu tehniku selekcije. Već kao dopunu drugim tehnikama. Kao što su intervjuisanje i provera biografskih podataka. Osim toga testovi su često bolji za određivanje kandidata koji će biti neuspešni nego za određivanje onih koji će imati uspeha na poslu.

6.3.1. Upotreba testova u radnom okruženju

Poslodavci koriste testove za merenje različitih osobina, uključujući mentalne sposobnosti, motorne, fizičke, ličnosti, interesovanja, i dostignuća. Mnoge firme daju kandidatima da polažu online ili offline kompjuterizovane testove. One ne koriste testove samo za zapošljavanje radnika nižeg nivoa, npr. Barclays Capital umesto preliminarog intervjuisanja daje testove sposobnosti studentima i diplomcima koji konkurišu za posao.

Test saznavnih sposobnosti – Poslodavci često žele da procene saznavne (mentalne sposobnosti kandidata) npr. da bi smo utvrdili da li je kandidat za mesto supervizora dovoljno inteligentan da obavlja administrativne poslove vezane za to radno mesto ili da li kandidat za radno mesto knjigovođe ima potrebne numeričke sposobnosti.⁴¹

Testovi inteligencije su testovi opštih intelektualnih sposobnosti. Njima se meri niz različitih sposobnosti, uključujući memoriju, vokabular, upotrebu jezika i numeričke sposobnosti. Danas poslodavci mere koeficijent inteligencije IQ testovima kao što su Wonderlic, Wechsler, Stanford-Binet...

⁴¹ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 118

Testovi motornih i fizičkih sposobnosti Postoje mnoge motorne i fizičke sposobnosti koje bismo hteli da izmerimo, kao što su spretnost prstiju, snaga, fizička spretnost i vreme reakcije. Strombergov test nam to omogućava. Njime se meri brzina i tačnost prostih sudova kao i brzina pokreta šake, prsta i ruke.

Procena ličnosti i interesovanja – ovi testovi nam omogućavaju da uvidimo druge faktore kao što su motivacija i interpersonalne veštine kod kandidata. Korisni su za sticanje uvida u karakterne crte pojedinca. Pravilno dizajnirani testovi ličnosti treba da ukažu trajne osobine ličnosti, a ne trenutne. Kada je dat potencijalnim ili sadašnjim zaposlenima, testovi imaju za cilj da opišu aspekte karaktera pojedinca koji su relevantni za njihov posao.

Mnogi od testova ličnosti su projektovani, što znači da se nejasan stimulans kao što je fleka od mastila ili zamagljena slika pokaže ispitaniku a potom on treba da protumači taj stimulans ili da reaguje na njega. Obzirom da su slike nejasne interpretacija mora da dodje iznutra i ispitanik bi trebao da projektuje na tu sliku sopstvene emocionalne stavove o životu. Testovi ovog tipa su najteži za procenu i upotrebu. Da bi oni bili korisni pri odabiru kandidata potrebno je utvrditi odnos između neke merljive crte ličnosti i uspeha na poslu. Istraživanja potvrđuju da testovi ličnosti mogu da pomognu kompanijama da angažuju efektivnije kandidate, kao i da su od posebne koristi u predviđanju posla koji zahteva česte društvene interakcije. U 2009 je utrošeno 500 miliona \$ na testiranja ličnosti. Ova industrija se širi za oko 10% godišnje. Trenutno postoji preko 2500 upitnika u opticaju. Industrijski psiholozi često proučavaju „velikih pet“ dimenzija ličnosti: ekstrovertnost, emocionalna stabilnost, srdačnost, savestnost, i otvorena za nova iskustva.

Testovi dostignuća u osnovi predstavljaju ono što je osoba naučila. Većina testova koja se polaže u školama spadaju u testove dostignuća. Oni mere znanje u oblastima kao što su ekonomija, marketing, menadžment ljudskih resursa.

Kompjuterizovana testiranja – sve više potiskuje iz upotrebe testove na papiru i fizičke testove. Od kandidata se traže sposobnosti kao što su održavanje i razvoj baze podataka, upravljanje dokumentima, korišćenje email naloga.

Testiranje na internetu – Sve više firmi koriste internet za testiranje i selekciju kandidata. Istraživanja pokazuju da tradicionalno i online testiranje daju slične rezultate, međutim treba imati u vidu nekoliko činjenica u vezi sa internet testiranjem. Ukoliko su testovi vremenski ograničeni, kandidatima koji polažu test putem interneta možda će trebati više vremena. Usled problema sa preuzimanjem podataka, kao i činjenice da je manji broj pitanja prikazan po strani. Osim toga polagačima je uglavnom teže da se vrate i analiziraju svoje rezultate na internet testovima. Još jedan problem predstavlja nadgledanje. Osoba zadužena za nadgledanje treba u najmanju ruku da se uveri u identitet polagača i da spreči prepisivanje. Trenutno ne postoji način da se u potpunosti spreči prepisivanje ili varanje u toku testiranja.

6.3.2. Centri procene menadžmenta

U centru procene menadžmenta, kandidati za radna mesta u menadžmentu polažu testove i donose odluke u simuliranim situacijama dok posmatrači boduju njihov učinak. U centru procene kandidati uglavnom provedu dva do tri dana. I tu je prisutno deset do dvanaest kandidata za mesto menadžera koji obavljaju realistične menadžerske zadatke. Pri čemu ih ocenjuju eksperti. Slede primeri simuliranih realističnih vežbi koje se rade u centru procene.

- Test „prijemnog sandučeta“ – u ovoj vežbi kandidat je suočen sa velikim brojem izveštaja, poruka, obaveštenja o dolaznim pozivima, pisama i drugih materijala koji su vezani za simulirani posao koji on treba da obavlja. Kandidatu se može nametnuti i rok kako bi se simuliralo pritisak vremenskog ograničenja. Kandidat postupa na odgovarajući način sa svakim od tih materijala. Vežbe se mogu raditi putem papira i olovke ili preko računara.
- Grupna diskusija bez vođe – dobija pitanja za diskusiju i zadatak da dođe do zajedničkog zaključka. Ocenjivači zatim procenjuju interpersonalne veštine, liderske sposobnosti i individualni uticaj svakog člana grupe, kao i to koliko su ga prihvatili ostali članovi.
- Individualne prezentacije – komunikacione veštine i ubedljivost učesnika ocenjuje se tako što se od njih traži da osmisle usmenu prezentaciju na zadatu temu.⁴²

Troškovi organizovanja i vođenja ovih centara mogu biti prilično visoki. Poslodavci ih najčešće koriste za selekciju, unapređivanje, i usavršavanje zaposlenih.

*Da li ste znali da :*⁴³

41% poslodavaca, testira kandidate za posao u osnovi pismenosti i/ili matematičke sposobnosti

34% kandidata za posao nije imalo dovoljno veština za radna mesta na koja su konkurisali

68% poslodavaca testira kandidate različitim testovima radnih veština

29% poslodavaca koristi neki oblik testova za psihološku procenu kandidata

20% poslodavaca koristi testove saznavnih sposobnosti

14% poslodavaca koristi neki oblik menadžerske procene

13% koristi testove ličnosti

10% koristi fizičke simulacije radnih zadataka

⁴² Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 121

⁴³ Anketa je zasnovana na podacima iz 2001 godine od 1627 Menadžera ljudskih resursa koji su članovi American Management Association

6.4. Intervju

Intervjuisanje je gotovo nezamenljivo sredstvo za menadžere. Intervju kao sredstvo za selekciju ima za cilj da prikupi podatke na osnovu ispitanih usmenih odgovora na usmena pitanja i da predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih odgovora.

Vrste intervjuja možemo razvrstati po tri osnova.

Prva podela zavisi od toga da li se intervju odvija po unapred pripremljenom obrascu ili se pitanja postavljaju po sopstvenom nahođenju ispitivača razlikujemo **strukturirani i nestrukturirani intervju**. Kod strukturiranih intervjuja, intervju se odvija po unapred pripremljenim pitanjima. Pitanja su ne samo pripremljena već najčešće ispitivač ima i listu poželjnih odgovora kandidata. Ukoliko poslodavac želi da ispitanici imaju standardni set pitanja onda će se ispitivač dosledno pridržavati redosleda kao i sadržaja pitanja. Dok kod nestrukturiranog intervjuja ispitivač postavlja pitanja po svojoj proceni, i obično ne postoji unapred određen obrazac koji treba da se ispoštuje.

Druga podela zavisi od toga da li se pitanja postavljaju tako da kandidat procenjuje zadatu situaciju i definiše svoje eventualno ponašanje, ili kandidat treba da odgovori na osnovu sopstvenog iskustva kako se snalazio u nekim situacijama iz prošlosti. Razlikujemo **situacioni i bihevioralni intervju**. Pri situacionom intervjuu od kandidata se zahteva da objasni kako bi se ponašao u određenim situacijama. Ovaj intervju može uključivati sposobnosti rešavanja problema, kao i sposobnosti kandidata da misli logično i kreativno. Bihevioralni intervju se zasniva na otkrivanju kako je kandidat postupio u određenim situacijama iz prošlosti, da bi se predvidelo kako će se ponašati u budućnosti. Neka od pitanja sa kojima mogu da se susretnu kandidati su: „Navedite mi primer kada ste koristili logiku za rešavanje problema”, “ Opišite mi situaciju u kojoj je vaša ideja bila kritikovana”, ”Ispričajte mi kako ste reagovali kada su ciljevi i rokovi bili promenjeni”.

Treća podela se zasniva na tome kako je organizovan intervju. U ovoj podeli intervju može biti: **jedan na jedan, naizmenični, panel intervju, i telefonski intervju**.

- **Jedan na jedan** intervju su najčešće zastupljeni. Odvijaju se po sistemu jedan na jedan od kojih je jedan ispitivač, a drugi kandidat. Da bi iz intervjuja dobili korisne informacije ispitivač mora da odiše poverenjem i da postavlja sažeta, značajna i jasna pitanja.
- **Naizmenični intervju** se odvija tako što nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidata pre nego što donesu odluku.
- **Panel intervju** omogućavaju istovremeno da više ispitivača ispituje kandidata. Članovi tima za ispitivanje obično su sastavljeni od menadžera za zapošljavanje, kao i menadžera za ljudske resurse.

- Neki razgovori sa kandidatima se u celini sprovode ***telefonskim putem***. Iz njih se zapravo mogu dobiti tačniji podaci za procenjivanje savesnosti, inteligencije i interpersonalnih veština kandidata nego iz razgovora koji se odvijaju lice u lice. Pošto sagovornici ne moraju da brinu o odevanju ili rukovanju, telefonski intervju obema stranama omogućava da se bolje usresrede na suštinski značajna pitanja i odgovore. Osim toga kandidati donekle iznenađeni neočekivanim pozivom ispitivača - možda jednostavno daju spontanije odgovore.⁴⁴

Pored telefonskih intervjuja danas je sve više u upotrebi intervjuisanje putem email-a i video konferencije.

Takođe upotreba on-line intervjuja je u porastu. Istraživanje je pokazalo da upotreba on-line intervjuja je u 2003 godini porasla za 20% do 30%, a očekuje se da će ta putanja rasta biti nastavljena i u daljem periodu.

6.4.1. Koliko su korisni intervjui sa kandidatom?

Premda praktično svi poslodavci koriste razgovore sa kandidatom, statistički podaci u pogledu validnosti intervjuja dosta se razlikuje. Dobar deo ranijih istraživanja davao je niske ocene za pouzdanost i validnost intervjuja za izbor kandidata. Međutim, današnja istraživanja potvrđuju da je validnost intervjuja veća nego sto se ranije verovalo. Ključ je u tome da korist od intervjuja zavisi od toga kako ga sprovodite. Na osnovu studije čiji je predmet bila validnost intervjuja, možemo izvesti sledeće opšte stavke :⁴⁵

- U pogledu predviđanja poslovnog učinka, bihejvioralni intervjui imaju veću prosečnu validnost od situacionih intervjuja.
- Strukturirani intervjui, bez obzira na njihov sadržaj, validniji su od nestrukturiranih u predviđanju poslovnog učinka. Validniji su zato što su pouzdaniji – na primer, isti ispitivač doslednije sprovodi intervjuje od kandidata do kandidata.
- Bilo da su strukturirani ili nestrukturirani, individualni intervjui obično su validniji od panel intervjuja, u kojima više ispitivača daje ocene.

Ipak, uspešnost ispitivača se ogleda u tome koliko je sposoban da izbegne greške koje su uobičajene pri ispitivanju. U nastavku rada će biti više reči o pravilima intervjuisanja.

6.4.2. Pravila intervjuisanja

Poteškoće do kojih može doći prilikom intervjuisanja su mnogobrojne, a najčešće su posledica subjektivnosti ispitivača, što je po mnogim autorima i najslabija tačka intervjuja kao

⁴⁴ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 124

⁴⁵ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 124

načina selekcija. U nastavku će biti pojašnjene neke od uobičajenih grešaka prilikom intervjuisanja kandidata.⁴⁶

Sudovi doneti na brzinu - jedan od najčešćih rezultata istraživanja jeste to da ispitivači uglavnom brzopleta izvlače zaključke čak i pre nego što intervju počne na osnovu podataka iz biografije ili rezultata na testu. Ispitivači obično formiraju mišljenje o kandidatu tokom prvih nekoliko minuta razgovora a nastavak razgovora obično slabo doprinosi promeni njihove odluke. Zbog ovih činjenica ističe se zašto je važno da se svesno odloži donošenje odluke dok se intervju ne završi.

Usredsređenost na negativne podatke - Ispitivači takođe imaju negativno pred ubeđenje o kandidatima. Pored ovoga veća je verovatnoća da će njihov utisak preći iz pozitivnog u negativan, nego obrnuto. Zbog toga je vrlo važno da se na samom početku ostavi dobar utisak, jer u suprotnom biće gotovo nemoguće da se tokom razgovora prevaziđe taj prvi loš utisak.

Nepoznavanje radnog mesta - Ukoliko ispitivač nije upoznat sa radnim mestom kao i sa osobinama kandidata koje su potrebne za uspešno obavljanje posla, moguće je da donese pogrešnu odluku. Da bi se ovo izbeglo ispitivač treba da se upozna što bolje sa radnim mestom kao i o specifikacijama potrebnih kod kandidata za uspešno obavljanje posla.

Pritisak da se zaposle radnici negativno utiče na rad ispitivača, moguća je greška i negativna procena kandidata.

Greška prouzrokovana redosledom kandidata - redosled kandidata sa kojima se obavlja razgovor može da utiče na donošenje odluke ispitivača. Nakon nekoliko slabijih kandidata, prosečan kandidat može biti povoljnije ocenjen nego što bi bio u drugim okolnostima, pošto se naspram slabijih kandidata činio boljim nego što zapravo jeste.

Uticaj neverbalnog ponašanja - na ispitivačevu odluku, pored toga što kandidat govori, može da utiče ponašanje kandidata (kontakt očima, držanje, osmeh, intonacija, brzina govora, fizički izgled).

Intervjuisanje kandidata sa invaliditetom - Ispitivači obično izbegavaju da otvoreno razgovaraju po pitanju invaliditeta kandidata i zbog toga donose odluke bez uvida u sve činjenice.

⁴⁶ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 124

6.4.3. Smernice za sprovođenje intervjua

Obično je lakše i uspešnije sprovesti intervju sa kandidatom ukoliko se ispoštuju smernice prikazane u daljem delu rada.⁴⁷

- Intervju je potrebno isplanirati tako što će se pregledati prijave, biografije kandidata i obratiti pažnja na delove koji su nedovoljno jasni ili ukazuju na prednosti i mane. Takođe potrebno je i proučiti specifikaciju radnog mesta.
- Strukturiranje intervjua - doprinosi većem stepenu doslednosti, pomaže da se uvidi da li su postavljena prava pitanja koja će omogućiti da se predvidi ponašanje kandidata na poslu. Postoji više načina da se ostvari veći stepen standardizacije među kojima su: Pitanja je potrebno bazirati na stvarnim dužnostima radnog mesta; nebitna pitanja je potrebno izbaciti; potrebno je koristiti informacije o radnom mestu, situaciona i bihejvioralna pitanja, kao i objektivne kriterijume; obučiti ispitivače; svim kandidatima postavljati ista pitanja; Ako je moguće upotrebiti skale za ocenjivanje odgovora; uposliti više ispitivača; upotrebiti strukturirane formulare ukoliko je moguće; napraviti kratke beleške tokom intervjuisanja.
- Bitno je uspostaviti prijateljski odnos tokom intervjua. Da bi se što više saznalo o kandidatu potrebno je pomoći kandidatu da se opusti, tako što će se dočekati srdačno i početi razgovor neobaveznim pitanjem.
- Postavljajte pitanja. Pokušajte da ispoštujete strukturirani formular za intervjuisanje. Jedan od načina da se dobiju iskreniji odgovori jeste da jasno stavite do znanja kandidatu da ćete proveriti njegove preporuke.
- Privedite intervju kraju - pri kraju intervjuisanja potrudite se da ostavite nešto vremena za odgovore na pitanja kandidata, kao i za predstavljanje firme u pozitivnom svetlu. Kandidatu treba da se objasni da li ste zainteresovani za njega i ako jeste koji će biti sledeći korak. Isto tako ukoliko niste zainteresovani i odbijete kandidata učinite to na diplomatski način.
- Analizirajte intervju - Nakon što kandidat ode, potrebno je analizirati beleške koje ste prethodno tokom intervjua napravili, i popuniti strukturirani formular za intervjuisanje.

⁴⁷ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007. Str. 127

6.5. Provera biografije i preporuka

O tome koliko je važna provera podataka koje kandidati navode u svojim biografijama svedoči i podatak istraživanja čiji rezultati pokazuju da 82% menadžera proverava podatke iz biografije kandidata, 80% proverava da li je kandidat osuđivan, a 35% sakuplja podatke o ranijem zaduživanju kandidata.

Podaci koji se najčešće proveravaju kod potencijalnih kandidata za posao odnose se na obrazovanje (datum, mesto i vreme sticanja diplome), lične podatke (datum rođenja), period ranijeg zaposlenja, vojnu službu, ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa i krivičnu evidenciju u lokalnim sudovima ili opštinama. Takođe treba proveriti pored ovoga ranija zaduživanja, podatke o saobraćajnim prekršajima, licencu, broj socijalnog osiguranja i preporuke. Prethodno nabrojani podaci se mogu proveriti kontaktiranjem nadležnih službi, bivših poslodavaca kandidata ili korišćenjem određenih baza podataka.

Provere preporuka podrazumevaju kontaktiranje bivših poslodavaca ili nadređenih potencijalnog kandidata za posao. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem i odnose se na traženje odgovora na sledeća pitanja: da li je određeno lice radilo za tu kompaniju, u kom periodu, u čemu se sastojao njegov posao, kakvo mišljenje su imali o njemu njegove kolege, koliko je bio ambiciozan i revnostan na poslu, zašto je napustio firmu itd...⁴⁸ Potrebno je s vremena na vreme proveriti i kreditni status zaposlenih koji imaju pristup kapitalu ili mogu da mu lako pristupe, a ne samo novo zaposlenih.

6.6. Fizički pregled

Iako je sastavni deo selekcije u mnogim organizacijama, lekarski pregled kao isključivi kriterijum selekcije koristi se samo za mali broj radnih mesta i to onih za koje su potrebni izričiti fizički zahtevi. Razlozi zbog kojih se lekarski pregled zahteva u procesu selekcije jesu: potvrda da je kandidat fizički sposoban da obavlja određene poslove, otkrivanje izvesnih fizičkih ograničenja koja se moraju ispoštovati pri obavljanju posla, otkrivanje eventualnih zaraznih bolesti i, jedan finansijski razlog - otkrivanje povrede ili bolesti koju je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto, a zbog koje bi mogao, eventualno, podneti zahtev za osiguranje.⁴⁹

⁴⁸ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Str. 127

⁴⁹ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Str. 128

7. Različiti pristupi procesu selekcije u praksi

Cilj svakog procesa selekcije je da se pomoću odgovarajućih metoda selekcije odaberu što bolji zaposleni. To znači da se procesom selekcije biraju najkvalifikovaniji kandidati sa veštinama koje su potrebne za obavljanje određenog posla. Uspešno obavljena selekcija podrazumeva da se odabere i zaposli kandidat koji će efikasno i efektivno obavljati sve zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koje postavlja sama organizacija.

U nastavku će biti opisane neke od metoda koje koriste neke od najuspešnijih svetskih banaka prilikom selekcije novih radnika.

7.1. Selekcija ljudskih resursa u HSBC banci

HSBC banka, sa sedištem u Londonu, je jedna od najvećih i najuspešnijih banaka u svetu, koja posluje u 74 zemlje sveta sa preko 6.200 poslovnica, i sa oko 52 miliona klijenata.⁵⁰ Osnovana je 1865. godine u Hong Kongu sa jednom jednostavnom idejom, a to je da bude lokalna banka koja će služiti za međunarodno poslovanje. Način poslovanja HSBC banke rezultat je dugogodišnjeg iskustva. Osvrtom na istoriju jasno je zašto HSBC banka veruje u snagu kapitala, strogu kontrolu troškova i u izgradnju dugoročnih odnosa kako sa klijentima banke tako i sa svojim zaposlenima, jer je prebrodila promene u svim oblicima (revolucije, ekonomske krize, nove tehnologije i dr.). Rezultat dugogodišnjeg iskustva je takav da danas HSBC banka može da odgovori na sve izazove 21. veka.

Zaposleni u HSBC banci su od vitalnog značaja za dugoročni uspeh kompanije. Da bi kompaniji omogućili uspešno sprovođenje strategije, HSBC banka teži tome da:⁵¹

- privuče, zadrži i motiviše najbolje ljude i osigura da plata podržava taj cilj,
- aktivno upravlja sukcesivnim planiranjem, identifikuje talentovane pojedince i stvori im mogućnost da ispune svoj pun potencijal,
- pruži obuku i razvojne mogućnosti kako bi zaposleni mogli da steknu tehničke i liderske veštine koje su im neophodne za unapređenje svoje karijere,
- ohrabri svoje zaposlene da se uključe u zajednice u kojima rade.

Na kraju 2013. godine, HSBC banka je imala veliki broj zaposlenih (263.000).

Banka očekuje od svojih zaposlenih da postupaju hrabro i sa integritetom u obavljanju svojih dužnosti. Najveće vrednosti HSBC banke su otvorenost, pouzdanost i povezanost. U

⁵⁰ http://www.hsbc.com/about-hsbc/structure-and-network?WT.ac=HGHO_Ah_struc1.1_On, preuzeto 14.11.2014.

⁵¹ <http://www.hsbc.com/about-hsbc/our-strategy>, preuzeto 14.11.2014.

2013-oj godini, od 3.000 zaposlenih koji su prisustvovali obuci o vrednostima, 1.300 zaposlenih su sa najviših rukovodećih funkcija, dok je za 20.000 menadžera srednjeg nivoa obuka održana u 2014-oj godini.

Kompanija poseduje (telefonsku i email) privatnu liniju, koja omogućava zaposlenima da prijave povrede zakona ili propisa, mito i korupciju, nepoštovanje politike kompanije, sumnje na pranje novca, kršenje internih kontrola i prevare ili namerne greške u finansijskim izveštajima. Svaki prijavljeni slučaj se pregleda i upućuje na odgovarajuću istragu.

HSBC banka od kandidata očekuje da pokažu više od običnih veština, iskustva ili kvalifikacija. Banci je bitno da su kandidati otvoreni i iskreni ljudi, da se prema drugima ophode sa poštovanjem, da slušaju tuđe ideje, efikasno sarađuju sa ostalim zaposlenima i klijentima, da deluju sa najboljim namerama, da budu pouzdani i odgovorni.⁵²

Proces selekcije u HSBC banci vrši se kroz nekoliko koraka. Prvi od njih je sama aplikacija koja se sastoji od CV-a i propratnog pisma, gde se od aplikanta traži da ne navodi godine u CV-ju kao i datume prethodnih zaposlenja i datume dobijenih kvalifikacija. Na kraju online aplikacije postavljen je set pitanja koja se tiču pravnih (legalnih) razloga aplikacije.

Nakon uspešne aplikacije, kandidat dobija link koji ga upućuje na online testiranje ličnosti. Ovi testovi dizajnirani su da pokažu da li kandidat ima potrebne veštine za određenu poziciju i da se da proceni da li kandidat se uklapa u organizaciju.

Ukoliko kandidat uspešno prođe online testiranje ličnosti, kandidat se poziva na intervju putem telefona, koji se zakazuje u dogovoru sa kandidatom. Intervjuisanje putem telefona obavlja treće akreditovano lice za ovu vrstu intervjuja. Ovakav intervju u proseku traje 45-60 minuta i obuhvata neodređena pitanja oko sposobnosti potrebnih za poziciju za koju aplicira. Ispitivač postavlja kandidatu pitanja tipa “ Pričaj mi o vremenu kada”, “ Kako ste se snašli u određenoj situaciji....? “

Nakon uspešnog bihevioralnog intervjuja putem telefona, kandidat se poziva u kompaniju na intervju licem u lice, gde kandidat ima odličnu priliku da se upozna sa radom u HSBC banci. Od kandidata se očekuje da se pojavi ranije i da bude u potpunosti spreman, kao i da ispoštuje kodeks oblačenja i da sa sobom ponese CV i druga neophodna dokumenta.

Poslednji korak je ponuda posla kandidatu, ukoliko uspešno prođe intervju licem u lice.

⁵² <http://www.hsbc.com/citizenship/our-values>, preuzeto 14.11.2014.

7.2. Selekcija ljudskih resursa u Danske banci

Danske banka je najveća banka u Danskoj i jedna od vodećih finansijskih institucija u severnoj Evropi. Banka je osnovana 5.10.1871. godine u Kopenhagenu i bavi se svim bankarskim poslovima, sa naglaskom na poslovanju sa stanovništvom. Posluje sa oko 3,8 miliona klijenata u 15 zemalja sveta.⁵³

Osnovne vrednosti Danske banke su stručnost, znanje i odgovornost koje se traže i od zaposlenih, dok banka zaposlenima nudi dobre uslove rada i mogućnost napredovanja. Banka smatra da temelj poslovnog razvoja leži u radnom okruženju, iz tog razloga banka se trudi da stvori zdravo i inspirativno radno okruženje, promovisanjem jednakih mogućnosti i zadovoljstvom na poslu. Svake godine banka sprovodi opsežnu anketu zaposlenih u kojoj svi zaposleni imaju prilike da iskažu svoje mišljenje o uslovima rada, menadžmentu, zadovoljstvu poslom, itd..

Kompanija očekuje od svojih zaposlenih da se redovno usavršavaju kako bi bili u mogućnosti da se nose sa problemima koji ih očekuju u budućnosti. U Danske banci se vodi računa o svim zaposlenima. Njima su dostupni razni vidovi rekreacije, mogućnost učestvovanja na kursima iz prve pomoći, kao i pomoć duvanskim zavisnicima koji žele da se leče.

Zaposlenima pred penzijom se nude razne povlastice, kao što je dodatna nedelja odmora, kako bi ih motivisali da ostanu sve do starosne granice predviđene za odlazak u penziju, jer kompanija smatra da su oni vredan resurs za nju.

U Danske banki trenutno je zaposleno 18.728 radnika, a kada se ukaže potreba za novim radnicima banka raspisuje konkurs. Proces selekcije se odvija tako što kandidati prvo apliciraju za određenu poziciju online, nakon toga u roku od nedelju dana kandidati koji su odabrani dobijaju poziv od menadžera za intervju. Prvi intervju traje oko sat vremena i obavlja ga menadžer za zapošljavanje i osoba sa odeljenja gde je upražnjena pozicija. Na ovom intervjuu kandidat stiče uvid o konkretnim zadacima i mogućnostima radnog mesta, a ispitivači stiču bolji uvid u to da li kandidat može da odgovori zahtevima i da li može da doprinese banci. Nakon obavljenog intervjua kandidat popunjava test.

Sledeći korak je dublji intervju koji obavlja menadžer ljudskih resursa i menadžer za zapošljavanje. Neposredno pre samog intervjua kandidat popunjava test ličnosti čije će rezultate prokomentarisati ispitivači zajedno sa kandidatom. Takođe prilikom ovog intervjua ispitivači detaljnije prolaze kroz profil kandidata i osvrću se na lične želje i ciljeve u karijeri kandidata. Pre nego što kandidatu ponude posao, banka uglavnom traži od kandidata reference od jednog ili dva bivših poslodavaca. Ukoliko kandidat prođe sve korake selekcije uspešno, dobiće ponudu posla putem telefona, a ugovor o radu već nakon pet dana od ponude.

⁵³ <http://www.danskebank.com/en-uk/About-us/Facts-about-us/Pages/Facts-about-us.aspx>, preuzeto 14.11.2014.

Ceo proces selekcije u Danske banci traje odprilike 3-4 nedelje.

7.3. Selekcija ljudskih resursa u Axis Bank

Axis Banka je treća po veličini banka u privatnom sektoru u Indiji, sa sedištem banke u Mumbaju. Axis banka je jedna od prvih banaka u privatnom sektoru koja je počela sa radom 1994. godine, a danas ima 2.402 poslovnice u zemlji.⁵⁴

U Axis banci se cene vrednosti kao što su: etika, transparentnost, timski rad i okrenutost klijentima. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa je stvaranje i razvoj ljudskih resursa kako bi se usaglasili sa strategijom banke. Kako bi osigurala dostupnost kvalifikovane radne snage banka sklapa ugovore sa Univerzitetima i Poslovnim školama u zemlji i pored toga ima snažno prisustvo na tržištu talenata. Takođe Axis banka je domaćin raznim programima kroz koje zaposleni mogu da podele svoja jedinstvena iskustva, razmene dobre prakse, daju svoja mišljenja i dobiju povratne informacije. Jednom godišnje banka sprovodi studiju i analizu slučaja o angažovanju zaposlenih, kako bi se analiziralo kako da se poveća angažovanje zaposlenih i da se poboljša pozicija zaposlenih.

Na kraju 2013. godine u Axis banci bilo je 37.901 zaposlenih prosečne starosti od 29 godina. Selekcija novih kandidata se odvija iz dva dela online testa i intervjua. Nakon aplikacije za određenu poziciju kandidat pristupa online testiranju sposobnosti koje se sastoji iz četiri dela:⁵⁵

- Engleskog, za koji kandidat ima 15 min da uradi test.
- Kvantitivnih sposobnosti, test iz ove oblasti traje 15min.
- Logičkog rasuđivanja, vreme za ovaj test je takođe 15min.
- Ličnosti, vreme predviđeno za ovaj test je 20min.

Svaki od ovih modula ima fiksni broj pitanja, kao i ne mogućnost vraćanja na prethodna pitanja.

Ukoliko kandidat uspešno završi testiranje biće pozvan na panel intervju.

⁵⁴ <http://www.axisbank.com/media-center/bank-profile.aspx>, preuzeto 15.11.2014.

⁵⁵ http://www.axisbank.com/careers_microsite/Young-bankers/eligibility-criteria-and-selection/selection-process.aspx, preuzeto 15.11.2014.

7.4. Selekcija ljudskih resursa u Bank of England

Bank of England je centralna banka Velike Britanije i druga najstarija centralna banka na svetu, koja je osnovana 1694 godine kao banka u privatnom vlasništvu da bi nakon Drugog svetskog rata bila nacionalizovana. Bank of England je poslužila kao model na kojem su zasnovane većina modernih centralnih banaka.⁵⁶

Cilj Bank of England da obezbedi monetarnu i finansijsku stabilnost. Monetarna stabilnost podrazumeva stabilne cene i valutu, dok finansijska stabilnost zahteva efikasan protok sredstava u privredi.

Bank of England zalaže se da svi zaposleni bez obzira na njihove pozicije u banci, imaju pravo da budu informisani, kako bi bolje radili svoj posao.

Osnovne vrednosti, Bank of England, su: zalaganje za javni servis – s’obzirom da je centralna banka nacije, njeni saveti i akcije utiču na poslovanje i živote mnogih ljudi; povernje i integritet; ostvarivanje rezultata – ugled banke zavisi od dobrog obavljanja posla; saradnja i timski rad.

Banka smatra da tradicionalni radni obrasci ne odgovaraju svima i da individualne potrebe često variraju tokom karijere, zato je uvela razne fleksibilnosti po pitanju promenljivih radnih sati i radom od kuće, tako da zaposleni mogu doći ranije na posao kako bi i otišli ranije kući. Radno okruženje banke je prilagođeno potrebama zaposlenih, tako da u zgradi banke postoji zdravstveni centar sa medicinskim jedinicama i stomatološkom ordinacijom, kao i teretanom koja nudi aerobik i pilates, a za one zaposlene koji vole timske sportove banka poseduje objekat sa fudbalskim terenom, terenom za ragbi i hokej.

Bank of England ima razvijen sistem beneficija i nagrada koji pored plata i bonusa obuhvata osnovni paket beneficija koji uključuje: standardnu penzijsku šemu, privatno zdravstveno osiguranje, godišnji odmor od 25 dana, beskamatni kredit, sezonsku kartu, životno osiguranje. Ovaj paket moguće je izmeniti nekom od sledećih fleksibilnih opcija: privatno zdravstveno osiguranje za partnera i decu zaposlenog, dodatnih 10 dana odmora, vaučeri za brigu o deci, lično osiguranje od nezgoda.⁵⁷

Proces selekcije u Bank of England počinje online registracijom kandidata na sajtu banke prilikom koje kandidat ostavlja svoje osnovne podatke i prilaže svoj CV zajedno sa propratnim pismom, ukoliko želi kandidat može naglasiti svoje želje vezano za platu ili koliko je ranije zarađivao. Nakon prve faze kandidat mora da prođe kroz seriju kratkih testova ako pozicija za koju je aplicirao to zahteva. Ukoliko kandidat uspešno obavi prethodne korake, poziva se na intervju koji se održava u banci i koji sprovode dva ispitivača, koja sa kandidatom prolaze kroz

⁵⁶ <http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/history/default.aspx>, preuzeto 15.11.2014.

⁵⁷ <http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/humanresources/equal-opportunities.pdf>, preuzeto 15.11.2014.

CV, propratno pismo i nadležnosti upražnjenog mesta. Nakon ovog intervju može se zahtevati od kandidata da dođe na još jedan intervju sa visokim rukovodiocem iz oblasti za koju je kandidat aplicirao. Prilikom drugog intervju kandidat obavlja i intervju sa menadžerom za ljudske resurse koji će ispitati kandidata da li je upoznat sa procedurama banke, platom i beneficijama, kao i da pruži dodatne informacije o radu u banci.

Za neke pozicije u banci može biti potrebno da kandidat dostavi seminar ili prezentaciju na papiru koju je radio iz aktuelne ekonomske oblasti ili studiju slučaja ako je u pitanju druga oblast. Banka pre ponude posla vrši provere referenci, identiteta, sigurnosne provere, krivični dosije, kreditnu istoriju, kvalifikacija, imigracionu proveru i pored toga traži od kandidata da popuni medicinski upitnik.

Selekcija kandidata se obavlja prema preporukama o ravnopravnosti komisije za ljudska prava.

8. Findomestic banka

Findomestic banka a.d. Beograd (u daljem tekstu "Banka") je prvobitno osnovana kao samostalna banka na dan 22. maja 1995. godine pod nazivom Turist banka a.d. Beograd. Registracija Banke kod Privrednog suda je izvršena 28. juna 1995. godine. Na sednici Skupštine akcionara Turist banke a.d. Beograd održanoj 25. marta 2002. godine, doneta je Odluka o promeni naziva Banke. Uz saglasnost tadašnje Narodne banke Jugoslavije i shodno Rešenju Trgovinskog suda u Beogradu br. V. Fi – 4046/02 od 3. Aprila 2002. godine, izvršena je registracija promene naziva Banke u Nova banka Beograd a.d. Beograd.

Dana 29. decembra 2005. godine, Findomestic Banca S.p.A. iz Firenze, Italija postala je većinski vlasnik Banke kupovinom 97.19% akcija. Na dan 31. decembra 2010. godine, Findomestic Banca S.p.A., Firenca poseduje 100% akcijskog kapitala Banke. Dana 26. januara 2006. godine, na osnovu Rešenja broj 105330/2006, upisana je promena direktora i zastupnika Banke i predsednika i članova Upravnog odbora u Registar privrednih subjekata.

Rešenjem Agencije za privredne registre broj 114713/2006 od 6. aprila 2006. godine, Banka je promenila naziv i od tog datuma posluje pod nazivom Findomestic banka a.d. Beograd. Banka je registrovana u Republici Srbiji za obavljanje platnog prometa i kreditnih i depozitnih poslova u zemlji i platnog prometa u inostranstvu i u skladu sa Zakonom o bankama dužna je da posluje na principima likvidnosti, sigurnosti i profitabilnosti. Sedište Banke je u Beogradu, ulica Bulevar Mihajla Pupina broj 115, Novi Beograd, a Banka svoje poslovanje obavlja preko 26 ekspozitura na teritoriji Republike Srbije

Banka je na dan 31. decembra 2013. godine imala 323 zaposlenih radnika.

Findomestic Banka, deo BNP Paribas grupe:⁵⁸

- Kao univerzalna Banka, pruža usluge za stanovništvo i privredu
- Posедуje najvredniji kapital: međunarodno iskustvo, znanje i zadovoljne klijente
- Prisutna u svim većim gradovima Srbije
- Prisutna na preko 1.600 prodajnih mesta
- Lider na tržištu auto kredita
- Prepoznata kao banka sa odličnim uslovima za kredite za stanovništvo.

BNP Paribas Grupa:⁵⁹

- Jedna od najvećih i najbolje rangiranih bankarskih grupacija u svetu
- Prvi i najveći sponzor u svetu tenisa – veran i lojalan partner ovog sporta već 40 godina
- Posluje u 80 zemalja širom sveta
- Sa 188.600 zaposlenih i mrežom od 7.300 poslovnica
- Na usluzi za 22 miliona klijenata
- Obuhvata tri ključne oblasti poslovanja:
 - Poslovanje sa stanovništvom
 - Poslovanje sa privredom
 - Investiciono savetovanje i investiciono bankarstvo
- Među društveno najodgovornijim institucijama u Evropi već 30 godina (prema zvaničnom rejtingu agencije Vigéo)

Zvanična priznanja BNP Grupe:

BNP Paribas je proglašena za Banku 2012. Godine od Međunarodnog Finansijskog Pregleda, vodeće finansijske publikacije Tomsona Rojtersa.

Prema zvaničnim podacima renomiranog svetskog časopisa „Global 2000 Forbes" BNP Paribas je u 2011. godinu dobila sledeća priznanja:

1. Prva banka u Evrozoni
2. Vodeća kuća među francuskim kompanijama
3. Najbolja banka u razvijenim zemljama Evrope
4. Peta banka u okviru svetskog bankarskog sektora
5. Jedanaesta institucija u okviru vodećih svetskih kompanija

⁵⁸ <http://www.findomestic.rs/page/show/Profil-banke>, preuzeto 25.08.2014.

⁵⁹ <http://www.findomestic.rs/page/show/Profil-banke>, preuzeto 25.08.2014.

8.1. Sektor za menadžment ljudskih resursa u Findomestik banci

S obzirom da se tema rada odnosi na oblast menadžmenta ljudskih resursa, u daljem delu rada ćemo ukazati na važnost ljudskih resursa u Findomestik Banci.

Uloga Funkcije ljudskih resursa u velikim organizacijama sve više dobija na značaju. U savremenim uslovima poslovanja, ova funkcija se formira u skladu sa strategijom preduzeća, a sa primarnim ciljem da obezbedi konkurentsku prednost preduzeća na duži vremenski period.

U tom smislu i sa istim ciljem, ovakva funkcija formirana je i u Findomestik banci. Njeno formiranje opravdano je potrebom za efikasnim upravljanjem promenama, kojima će preduzeće u narednom periodu biti izloženo, a takođe i potrebom za privlačenje talenata i zadržavanje najboljih zaposlenih u cilju podizanja vrednosti preduzeća.

Ovi ciljevi mogli bi se razvrstati na sledeći način:⁶⁰

- ostvarivanje optimalne i kompetentne personalne strukture u skladu sa strateškim ciljevima preduzeća, kao i planiranim razvojem tehničko-tehnološkog sistema preduzeća;
- razvoj ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom;
- održavanje mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama;
- razvoj politike stimulisanja i motivisanja zaposlenih u cilju jačanja perspektive učenja i razvoja;
- razvoj interne kulture i humanizacija odnosa;

8.2. Rezultati istraživanja

Anketa, koja je za potrebe istraživanja sprovedena u Findomestik banci, u sektoru za ljudske resurse, u poslovnici na Novom Beogradu, obuhvatala je do osam zaposlenih u zavisnosti od tipa pitanja. Svaki od podeljenih anketnih listova je uredno popunjen i vraćen istraživaču.

Tokom istraživanja, zaposleni su veoma pozitivno prihvatili procese evaluacije. Pred samu evaluaciju zaposleni su upoznati sa svrhom i ciljem istraživanja. Takođe detaljno je objašnjen tok evaluacije kao i način na koji se anketni listić popunjava.

Generalne informacije

Svrha istraživanja je bolji uvid u selekciju zaposlenih i obezbeđivanje smernica za njeno bolje sprovođenje, kao i odklanjanje eventualnih nedostataka prilikom odabira metoda. Da bi se izbegle greške prilikom selekcije neophodno je da joj se pristupi pažljivo, i da menadžeri

⁶⁰ Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., broj 24, str.51

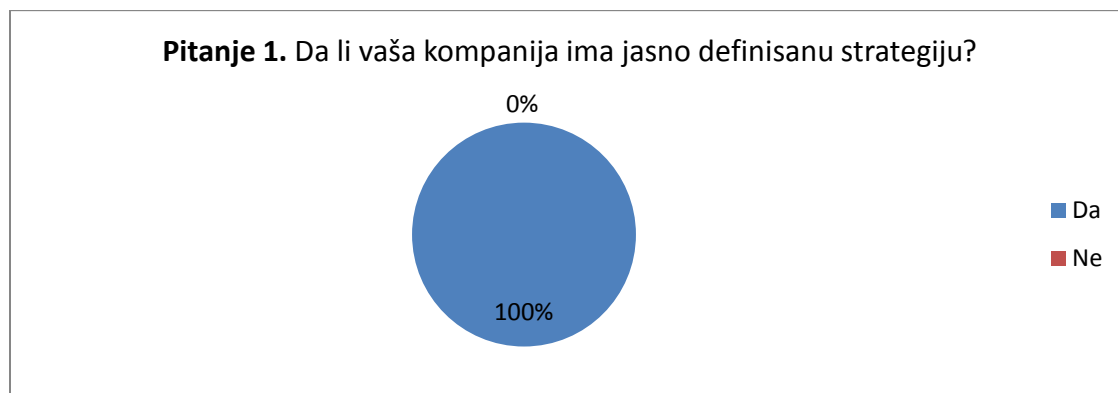
odaberu odgovarajuće metode selekcije u skladu sa upražnjenim radnim mestom, kao i da budu upoznati sa zahtevima tog radnog mesta. Za potrebu istraživanja uglavnom su korišćena pitanja zatvorenog tipa.

U nastavku se navode pitanja sadržana u anketi, kao i odgovori dobijeni od strane ispitanika.

Pitanje 1. Da li vaša kompanija ima jasnu definisanu strategiju?

1. Da;
2. Ne;

100% zaposlenih je odgovorilo da njihova kompanija ima jasno definisanu strategiju.



Slika 3. Grafički prikaz odgovora na pitanje 1.

Na slici 3, je grafički prikazan odgovor zaposlenih na pitanje da li njihova kompanija ima jasno definisanu strategiju. Ovako visok procenat anketiranih koji je pozitivno odgovorio na pomenuto pitanje, dokazuje da je kompanija orjentisana ka ostvarivanju strategije tj. ciljeva same kompanije. Suština jasno definisane strategije je u tome da se što bolje iskoriste šanse i snage organizacije i da se smanje ili uklone slabosti ili opasnosti. Upravo zato zaposleni treba da budu upoznati sa strategijom svoje organizacije da bi znali kojim aktivnostima i procedurama će omogućiti bolje sprovođenje strategije organizacije.

Pitanje 2. Da li zaposleni u odeljenju za ljudske resurse imaju aktivnu ulogu u formulisanju strategije kompanije?

1. Da;
2. Ne;

Pitanje 2. Da li zaposleni u odeljenju za ljudske resurse imaju aktivnu ulogu u formulisanju strategije kompanije?



Slika4. Grafički prikaz odgovora na pitanje 2.

Na slici 4, može se videti da je samo 25 % zaposlenih izjavilo da učestvuje aktivno u formulisanju strategije kompanije, i to osobe na čelu sektora za ljudske resurse, dok 75 % zaposlenih je dalo negativan odgovor.

Od velike važnosti je da zaposleni u sektoru za ljudske resurse budu u što većoj meri uključeni u formulisanje strategije, jer oni imaju najbolji uvid u ljudske potencijale i njihove mogućnosti. Iz tog razloga je od velikog značaja da se sva pitanja ljudskih resursa razmotre prilikom formulisanja strategije sa sektorom za ljudske resurse.

Pitanje 3. Da li su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u skladu sa poslovnom strategijom kompanije?

1. Da;
2. Ne;

Čak 88% zaposlenih se izjasnilo da su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u skladu sa poslovnom strategijom, dok samo 12 % zaposlenih se nije složilo sa tim.

Pitanje 3. Da li su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u skladu sa poslovnom strategijom kompanije?



Slika 5. Grafički prikaz odgovora na pitanje 3.

Svaki plan ljudskih resursa bazira se i mora biti u skladu sa strategijom organizacije usmerenoj ka postizanju i održavanju konkurentne prednosti. U tom smislu predviđa se ne samo broj zaposlenih koji je potreban organizaciju u narednom periodu, već i određene veštine, sposobnosti i znanja koja zaposleni treba da poseduju da bi mogli blagovremeno i adekvatno da odgovore na postavljene poslovne zadatke. Tako su, smanjenje troškova, ekspanzija na nova tržišta, zahtevi nove tehnologije, demografske promene, globalizacija, i sl. samo neki od izazova sa kojima se suočava menadžment ljudskih resursa u Findomestik banci, i na koja treba adekvatno da odgovore.

Pitanje 4. Da li u Vašoj kompaniji postoji definisana procedura po kojoj se vrši selekcija zaposlenih?

1. Da;
2. Ne;
3. Nisam upućen;

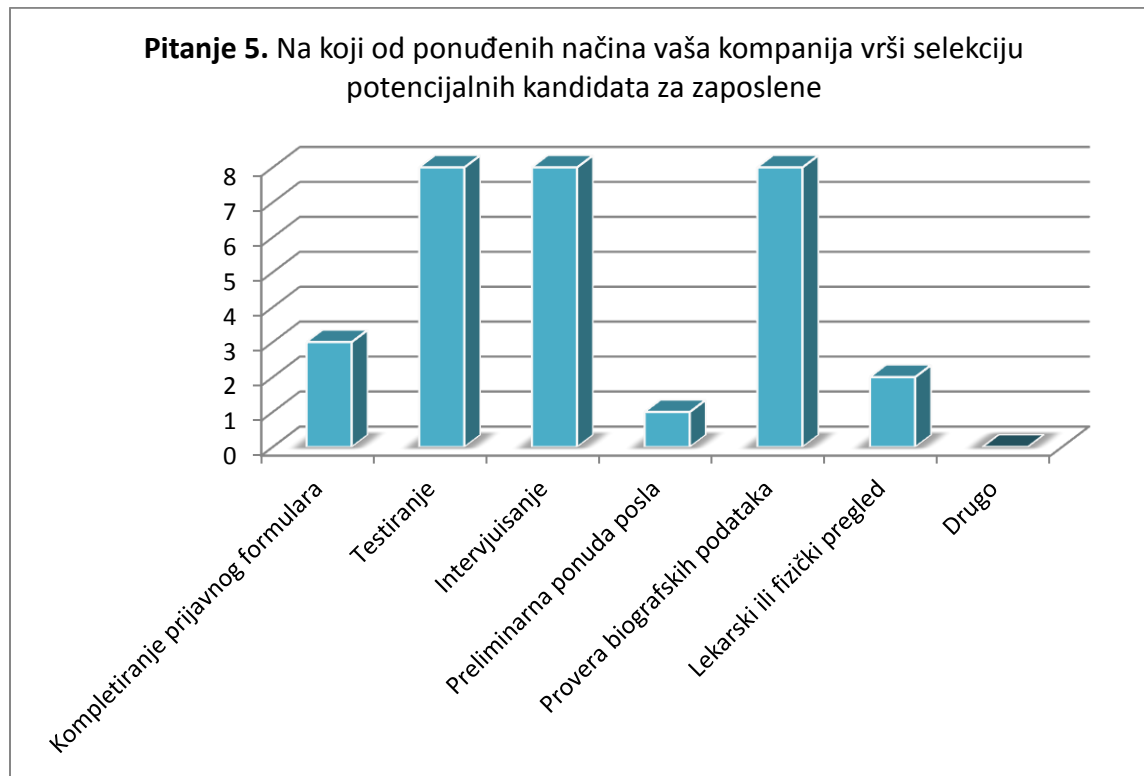


Slika 6. Grafički prikaz odgovora na pitanje 4.

U vezi sa ovim pitanjem 62% zaposlenih se izjasnilo da njihova kompanije vrši selekciju zaposlenih po definisanoj proceduri, 25 % se izjasnilo da se selekcija ne obavlja na taj način, dok 13 % uopšte nije bilo upućeno u tačan proces selekcije zaposlenih. Na slici 6 grafički je prikazan nivo u kojem su zaposleni Findomestik banke ocenili informisanost o samoj proceduri selekcije zaposlenih. Ovim se može reći da ova banka na ovom polju ima dosta uspeha i da su zaposleni upoznati sa procedurom zapošljavanja novih kandidata koja se sprovodi ukoliko direktori organizacionih delova iskažu potrebu za novim ljudskim resursima, a sve to odobri izvršni odbor.

Pitanje 5. Na koji od ponuđenih načina vaša kompanija vrši selekciju potencijalnih kandidata za zaposlene?

1. Kompletiranjem prijavnog formulara;
2. Testiranje;
3. Preliminarnom ponudom posla;
4. Proverom biografskih podataka;
5. Lekarskim ili fizičkim pregledom;
6. Nešto drugo;



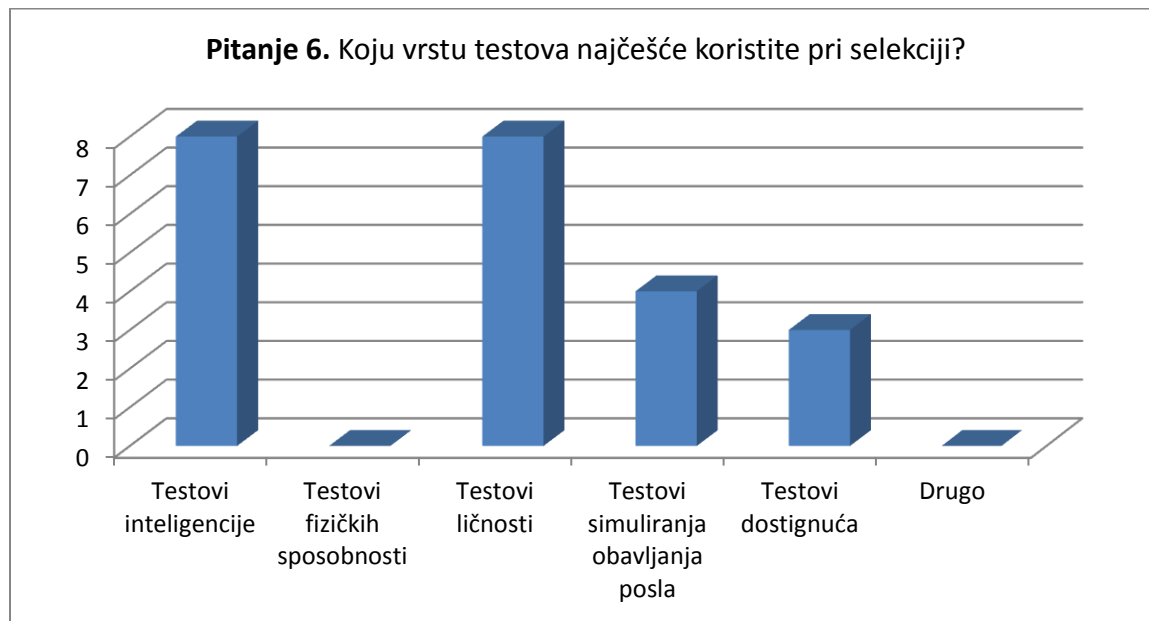
Slika 7. Grafički prikaz odgovora na pitanje 5.

Na ovo pitanje kandidati su imali mogućnost da zaokruže više odgovora. Kao što se može videti na slici 7, zaposleni u sektoru za ljudske resurse izdvajaju sledeće metode selekcije kao najrelevantnije, a to su: testiranje kandidata, intervjuisanje, i provera biografskih podataka dok ostale metode skoro da nisu ni zastupljene.

U zavisnosti od vrste poslova za koje se vrši izbor kandidata i od zahteva same organizacije u pogledu karakteristika kandidata Findomestik banka se odlučila za navedene metode koje su se pokazale kao najpouzdanijim kroz dugogodišnju praksu banke.

Pitanje 6. Koju vrstu testova najčešće koristite prilikom selekcije?

1. Testovi inteligencije;
2. Testovi fizičkih sposobnosti;
3. Testovi ličnosti;
4. Testove simuliranja obavljanja posla;
5. Testove dostignuća;
6. Drugo;



Slika 8. Grafički prikaz odgovora na pitanje 6.

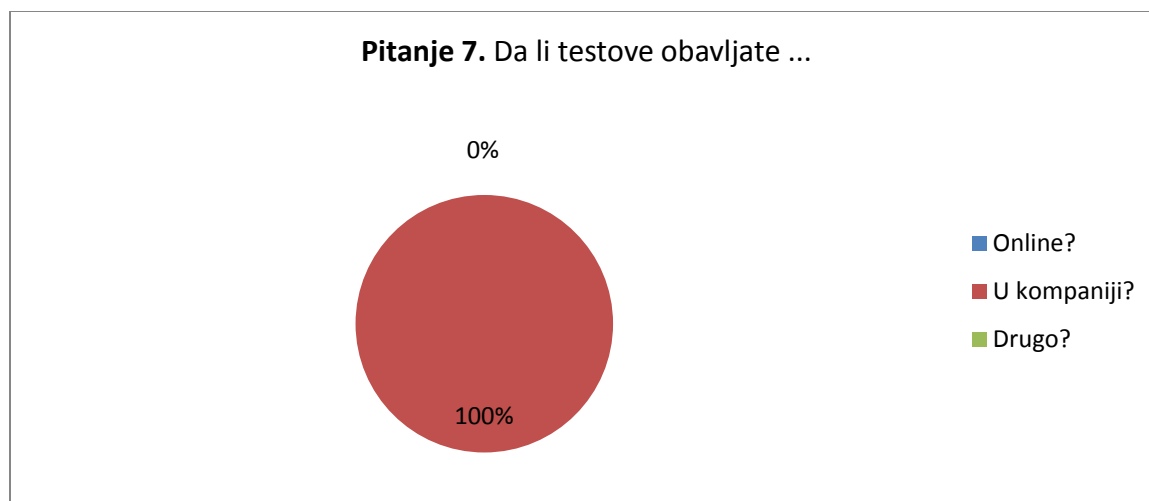
Kao što je prikazano na grafikonu slike 8, menadžeri za ljudske resurse u Findomestik banci pri selekciji kandidata ravnomerno koriste testove inteligencije i testove ličnosti, dok druge vrste testova nisu u velikoj meri zastupljene.

Testiranje je inače jedna od najzastupljenijih metoda pri selekciji kandidata, jer organizaciji daje veoma korisne podatke koji su neophodni za predviđanja uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla.

Pitanje 7. Da li testove obavljate ...

1. online?
2. u vašoj kompaniji?
3. drugo?

Gotovo svi ispitanici su se izjasnili da testiranje kandidata se obavlja isključivo u prostorijama kompanije, što je i prikazano na slici 9.

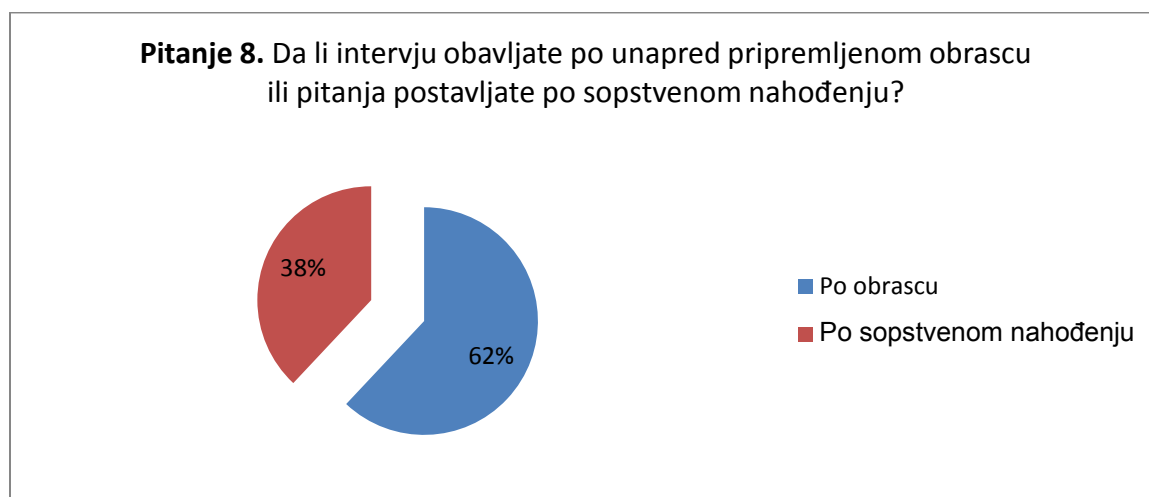


Slika 9. Grafički prikaz odgovora na pitanje 7.

Praksa kompanije je pokazala da se najpouzdaniji rezultati testiranja dobijaju prilikom testiranja kandidata u samoj kompaniji. Nedostatak online testiranja su pored nadgledanja kandidata, i druge tehničke stvari kao što su vreme za odgovaranje, broj pitanja po strani, nemogućnost vraćanja na prethodna pitanja i mnogi drugi.

Pitanje 8. Da li intervju obavljate po unapred pripremljenom obrascu ili pitanja postavljate po sopstvenom nahođenju?

1. Po obrascu;
2. Po sopstvenom nahođenju;



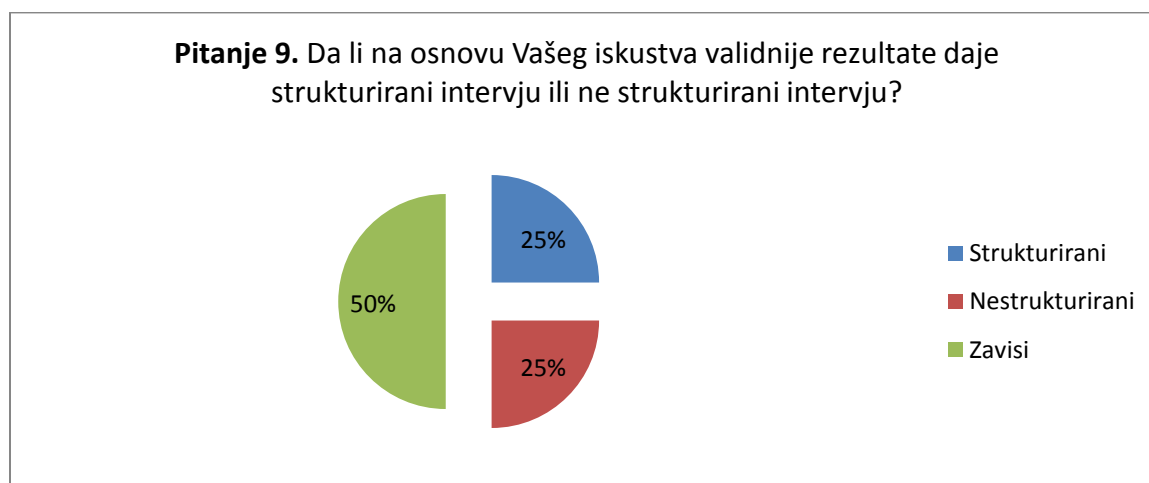
Slika 10. Grafički prikaz odgovora na pitanje 8.

Na slici 10 dat je grafički prikaz rezultata dobijenih anketiranjem zaposlenih, na pitanje da li se intervju obavlja po unapred pripremljenom obrascu ili se pitanja postavljaju po sopstvenom

nahodanju. Rezultati ankete pokazuju da se 62% ispitanika izjasnilo da se intervjuisanje kandidata sprovodi po unapred pripremljenom obrascu, dok je 38% odgovorilo da se pitanja kandidatima postavljaju po sopstvenom nahodanju. Međutim svi ispitanici koji su izjavili da se kandidati ispituju po unapred definisanom obrascu naglasili su da u zavisnosti o kojoj poziciji je reč imaju fleksibilnost da kandidatu postave pitanja koja se sama nametnu tokom intervjuja.

Pitanje 9. Da li na osnovu Vašeg iskustva validnije rezultate daje strukturirani intervju (unapred pripremljena pitanja) ili nestrukturirani intervju (pitanja se postavljaju po sopstvenom nahodanju)?

1. Strukturirani intervju;
2. Nestrukturirani intervju;
3. Zavisi;

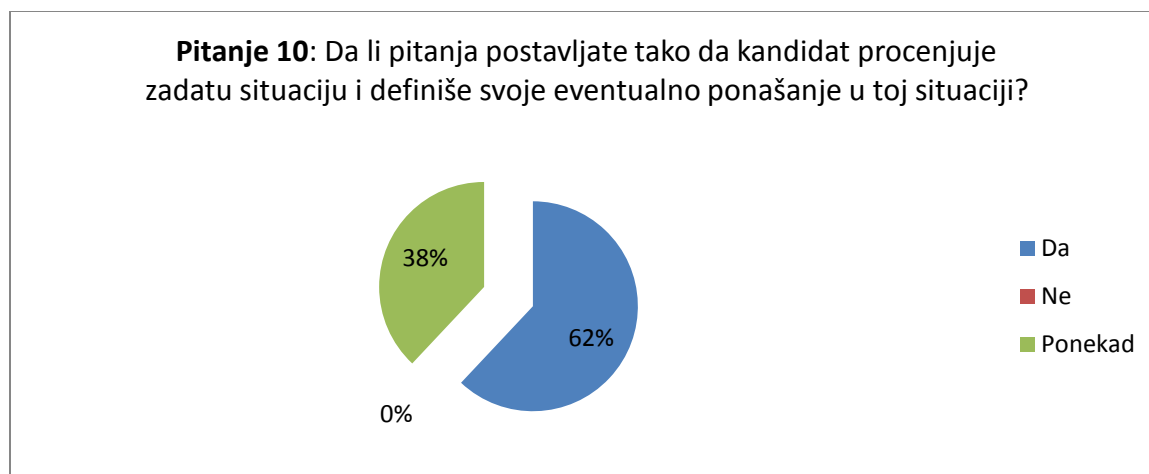


Slika 11. Grafički prikaz odgovora na pitanje 9.

Dok na pitanje o validnosti intervjuja zaposleni nisu bili toliko sigurni koji je bolji pokazatelj kandidata tako da su 25 % ispitanika izjasnilo za strukturirani, 25% za ne strukturirani, dok 50% (slika 11), nije sa sigurnošću moglo da se opredeli za jednu od ove dve vrste intervjuja već misle da validnost intervjuja zavisi od pozicije za koju se konkuriše.

Pitanje 10. Da li pitanja postavljate tako da kandidat procenjuje zadatu situaciju i definiše svoje eventualno ponašanje u toj situaciji?

1. Da;
2. Ne;
3. Ponekad;

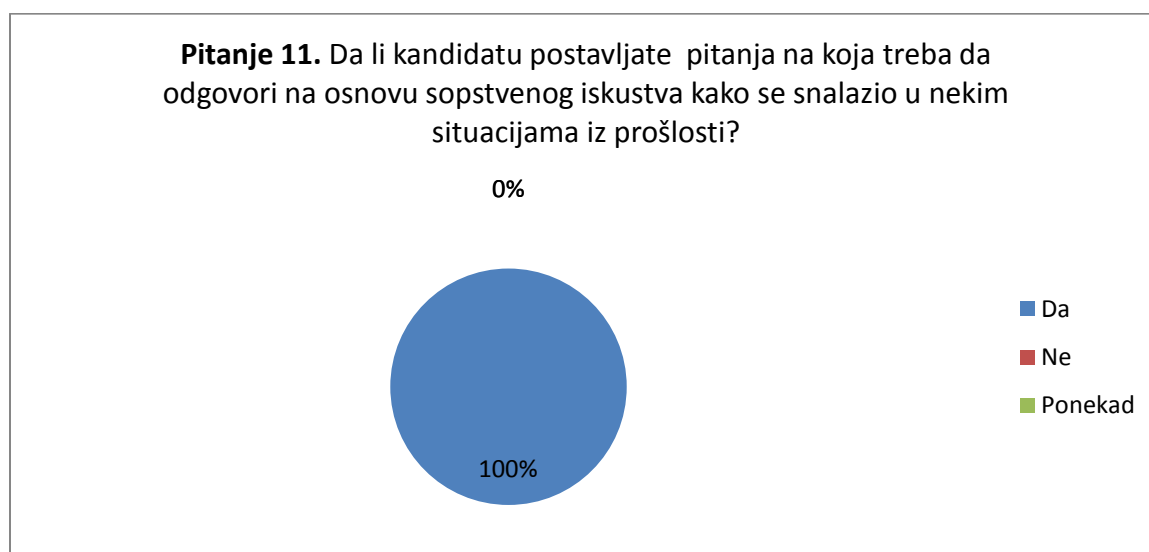


Slika 12. Grafički prikaz odgovora na pitanje 10.

Kao što je prikazano na slici 12 niko od anketiranih nije dao negativan odgovor, dok se 62 % izjasnilo da redovno kandidatu postavlja pitanja kojim on procenjuje zadatu situaciju i definiše svoje eventualno ponašanje. Ipak 38 % anketiranih to čini po nekad u zavisnosti od pozicije za koju kandidat konkuriše.

Pitanje 11. Da li kandidatu postavljate pitanja na koja treba da odgovori na osnovu sopstvenog iskustva kako se snalazio u nekim situacijama iz prošlosti?

1. Da;
2. Ne;
3. Ponekad;



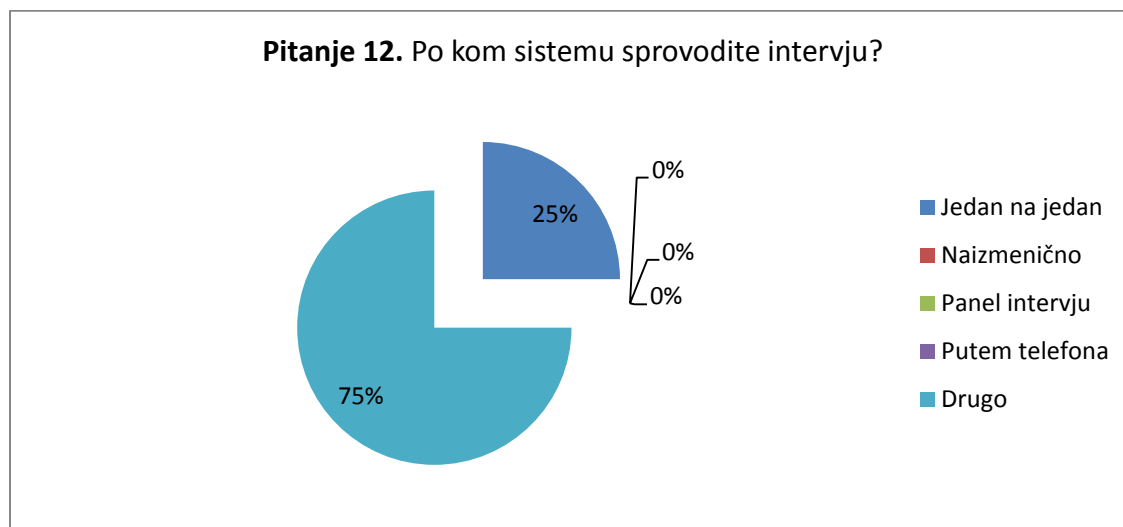
Slika 13. Grafički prikaz odgovora na pitanje 11.

Za razliku od prethodnog pitanja, 100% zaposlenih se izjasnilo da redovno praktikuje pitanja koja zahtevaju od kandidata da opiše kako je postupio u određenim situacijama u prošlosti, da bi oni predvideli njegovo ponašanje u budućnosti.

Dugogodišnja praksa Banke je ustanovila da bihejvioralni intervju daje validnije rezultate od situacionih, zbog toga zaposleni u sektoru za ljudske resurse, prilikom intervjuisanja kandidata su više fokusirani na pitanja koja se tiču kandidatovog ponašanja iz prošlosti u određenim situacijama. Ovim smo potvrdili našu posebnu hipotezu sa početka rada.

Pitanje 12. Po kom sistemu sprovodite intervju?

1. Jedan na jedan;
2. Naizmenično;
3. Panel intervju;
4. Putem telefona;
5. Drugo;

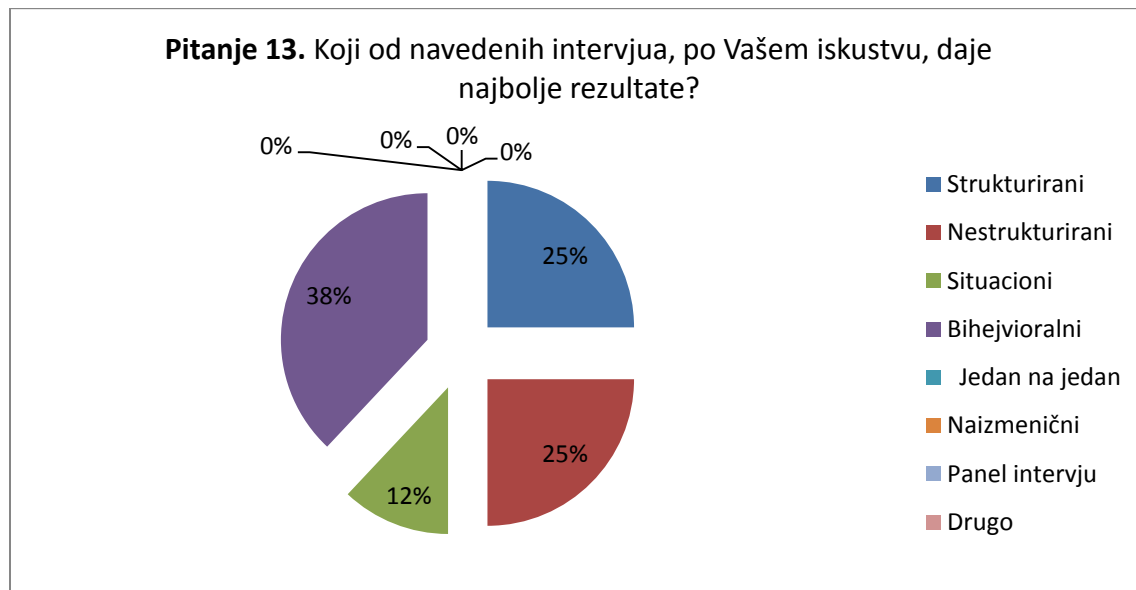


Slika 14. Grafički prikaz odgovora na pitanje 12.

Slika 14 grafički prikazuje da se samo 25% zaposlenih konkretno izjasnilo da intervju sprovode po principu jedan na jedan, dok većina zaposlenih od čak 75% nije mogla da se odluči za samo jedan sistem intervjuisanja već su zaokružili “drugo”, koje su obrazložili da se intervjuisanje u Banci sprovodi u nekoliko krugova, u kojima kandidati prolaze razgovore prvo sa jednim, a potom i sa više članova komisije, nekada pojedinačno, a nekada i pred svim članovima komisije. Zbog takve procedure zaposlenima je bilo teško da se odluče za jedan sistem intervjuisanja.

Pitanje 13. Koji od navedenih intervju, po Vašem iskustvu, daje najbolje rezultate?

1. Strukturirani;
2. Nestrukturirani;
3. Situacioni;
4. Bihevioralni;
5. Jedan na jedan;
6. Naizmenični;
7. Panel intervju;
8. Drugo;



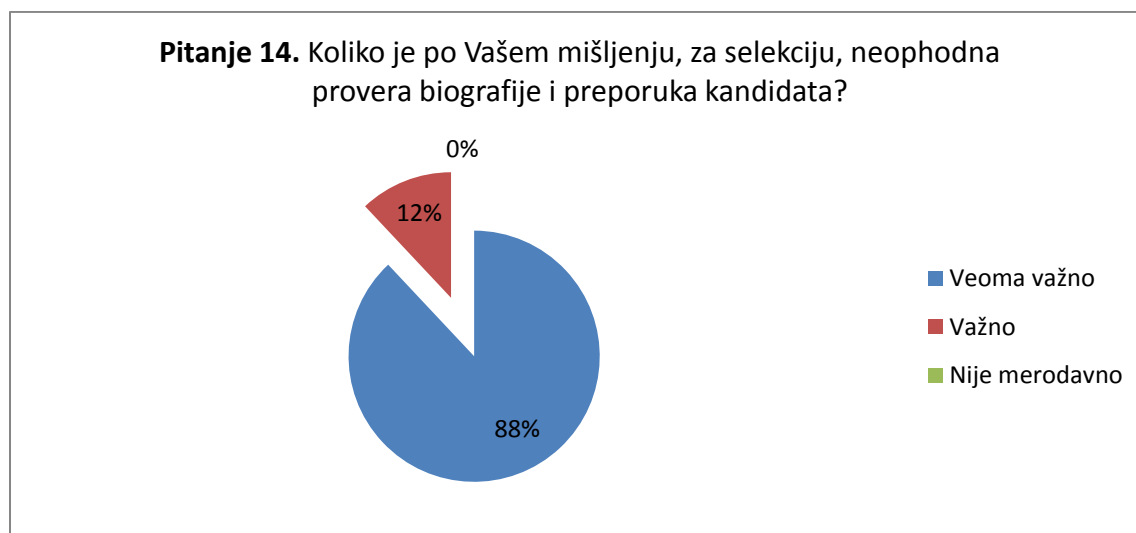
Slika 15. Grafički prikaz odgovora na pitanje 13.

Najveći broj ispitanika 38% se složilo da je najpouzdaniji bihevioralni intervju, 25% njih se opredelilo za strukturirani, isti broj tj. 25% zaposlenih se izjasnilo za nestrukturirani, a samo 12% ispitanika izabralo je situacioni intervju kao najmerodavniji.

Kao što je prikazano na slici 15 najbolje rezultate na osnovu prakse same kompanije ima bihevioralni intervju, koga slede nestrukturirani i strukturirani intervju, dok situacioni može biti od pomoći zaposlenima samo pri zapošljavanju kandidata na određene pozicije u kompaniji.

Pitanje 14. Koliko je po Vašem mišljenju, za selekciju, neophodna provera biografije i preporuka kandidata?

1. Veoma važno;
2. Važno;
3. Nije merodavno;



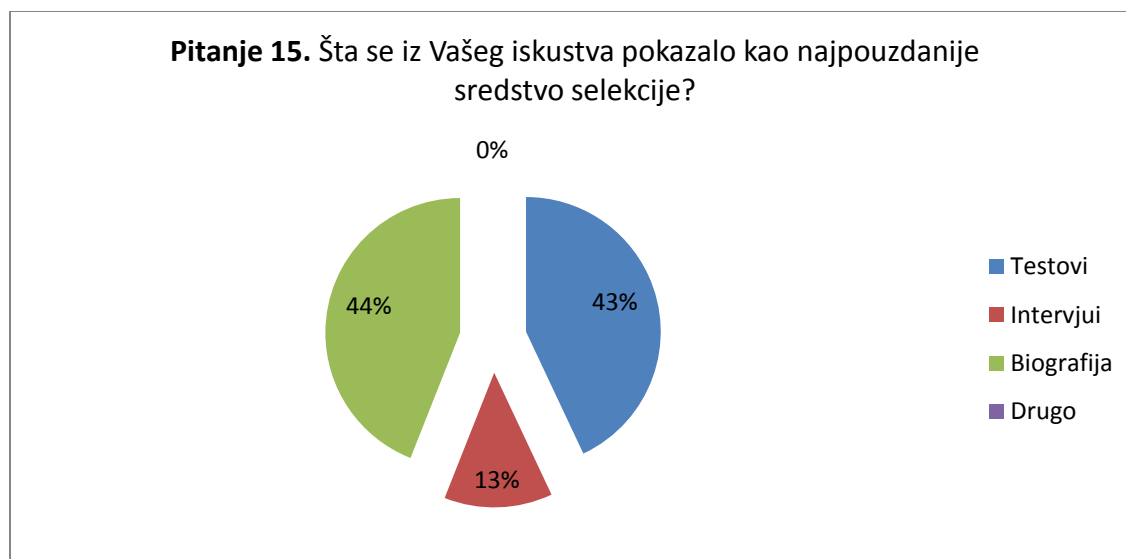
Slika 16. Grafički prikaz odgovora na pitanje 14.

Na osnovu slike 16., vidi se da na ovo pitanje nije bilo negativnih odgovora, već je 88% anketiranih zaposlenih se opredelilo da je veoma važna provera biografije i preporuka, a 12% njih se slaže da je važna provera biografije i preporuka.

U Findomestik banci je obavezna provera biografija i preporuka kandidata, koju vrše menadžeri ljudskih resursa. Oni najčešće telefonskim putem proveravaju obrazovne, lične podatke, ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa, krivičnu evidenciju, kao i preporuke od bivših poslodavaca. Ovako temeljna provera smanjuje mogućnost kandidatima za eventualno kasnije neku prevaru.

Pitanje 15. Šta se iz Vašeg iskustva pokazalo kao najpouzdanije sredstvo selekcije?

1. Testovi;
2. Intervjui;
3. Verodostojna radna biografija;
4. Drugo;

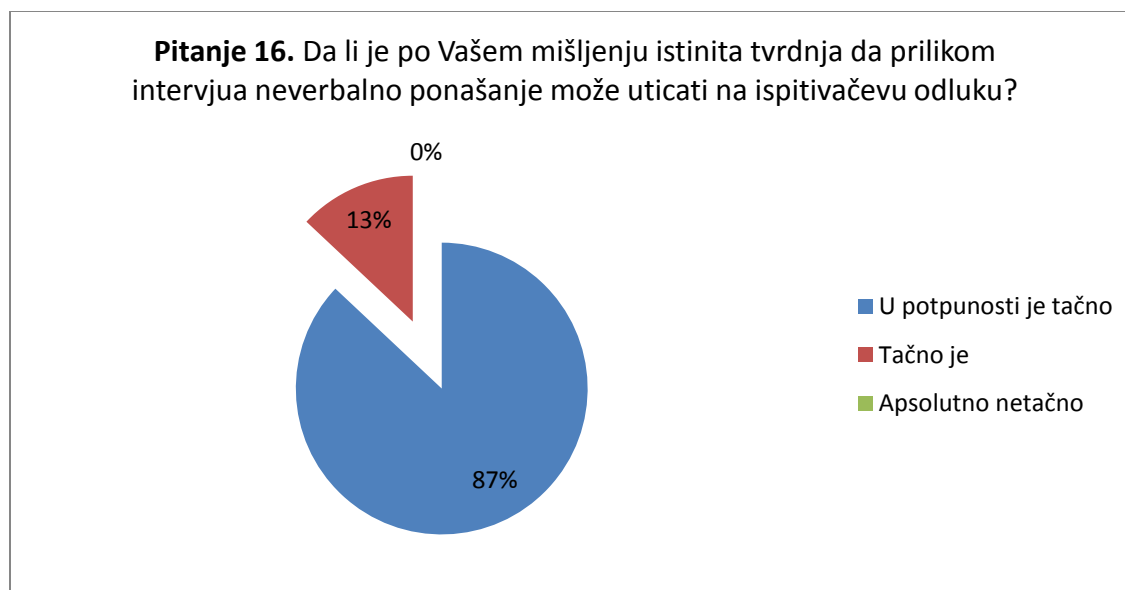


Slika 17. Grafički prikaz odgovora na pitanje 15.

Slika 17 grafički prikazuje kako su se anketirani zaposleni izjasnili na pitanje o najpouzdanijem sredstvu selekcije na osnovu ličnog iskustva. Samo 13% zaposlenih intervju smatra najpouzdanijim sredstvom selekcije, dok 43% njih se opredelilo za testove, a skoro isti procenat od 44% anketiranih se opredelilo za verodostojnu radnu biografiju kao najpouzdanije sredstvo pri selekciji kandidata. Ovako izjednačen procenat odgovora nam potvrđuje našu posebnu hipotezu da najpouzdanije metode selekcije predstavlja verodostojna radna biografija i testiranje kandidata.

Pitanje 16. Da li je po Vašem mišljenju istinita tvrdnja da prilikom intervjua neverbalno ponašanje može uticati na ispitivačevu odluku?

1. U potpunosti je tačno;
2. Tačno je;
3. Apsolutno netačno;



Slika 18. Grafički prikaz odgovora na pitanje 16.

Svi zaposleni su se složili da na njihovu odluku utiče kandidatovo neverbalno ponašanje, 13% njih se slaže sa tom tvrdnjom, dok čak 87% anketiranih se u potpunosti slaže da na njihovu odluku prilikom intervjuisanja kandidata utiče njegovo neverbalno ponašanje, kao što je fizički izgled, brzina govora, stisak ruke, držanje, kontakt očima, osmeh i dr..

Ovaj stav zaposlenih može prouzrokovati greške prilikom intervjuisanja kandidata samim tim rezultati intervjuisanja ne mogu biti pouzdani.

Zaključni stav o istraživanju

Istraživanje metoda selekcije u bankarskom poslovanju može biti od velikog značaja za poslovni uspeh kompanije. Iako smo tokom ovog istraživanja imali poteškoće, u smislu ograničavajućih faktora, uspeli smo da sagledamo sektor za ljudske resurse u Findomestik banci iz više uglova i ukažemo na neke nedostatke koji bi se u budućnosti trebali korigovati. U skladu s našim zapažanjima, navodimo neke preporuke:

- Potrebno je da zaposleni u sektoru za ljudske resurse u većoj meri učestvuju pri formulisanju strategije kompanije, jer oni imaju uvid u pogledu ljudskih potencijala i njihovih mogućnosti.
- Kako bi intervjuisanje kandidata bilo efikasnije preporuka je da ispitivači imaju smernice za sprovođenje intervjua. Tako da se intervju isplanira unapred, uspostavi prijateljski odnos tokom intervjua i analizira na osnovu beleški koje su tokom intervjuisanja napravljene.

- Potrebno je ukazivati ispitivačima da ne odlučuju o kandidatu u prvih nekoliko minuta tj. na osnovu neverbalnog ponašanja već da svesno odlože donošenje odluke dok se intervju ne završi.

9. Zaključak

U uslovima veoma jake tržišne konkurencije, kompanije su primorane da maksimiziraju kvalitet svih resursa koje poseduju. Kao jako bitan resurs izdvaja se ljudski faktor koji zahteva značajna ulaganja. Većina stručnjaka smatra da je upravljanje ljudskim resursima jedna od ključnih funkcija u kompanijama, prema kojoj menadžeri moraju imati ozbiljan i odgovoran pristup, koji pored toga što ima ključni značaj za organizacionu efektivnost, igra i važnu ulogu u postizanju održive konkurentske prednosti.

Na početku istraživačkog rada pošli smo od **glavne hipoteze da je selekcija deo procesa menadžmenta ljudskih resursa koja ukoliko se strategijski planira može biti vodeći element za postizanje održive konkurentske prednosti kompanije**. Istraživanje koje smo sprovedi proučavajući radove vodećih autora u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, kao i strategijskog menadžmenta, Coulter M., Kotler P., Keller K. L., Dessler G., Torrington D., ali i mnogih drugih potvrdilo je glavnu hipotezu našeg istraživanja.

Strategija se može definisati kao skup odluka i aktivnosti usmerenih na ostvarivanje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju. U praksi se pokazalo da formulisanje strategije predstavlja manji problem od njene implementacije. Istraživanja su pokazala da model „7 – S“ pomaže uspešnoj implementaciji strategije i da se uspešnost menadžera ogleda u njegovoj sposobnosti da varijable modela „7 – S“ održava u ravnoteži.

Konkurentska prednost je ono što izdvaja organizaciju od ostalih. Danas, menadžment ljudskih resursa igra važnu ulogu pri ostvarivanju konkurentske prednosti tako što omogućava veću produktivnost zaposlenih, pružajući im motivaciju i brigu za njihov razvoj.

Selekcija zaposlenih sa pravim osobinama i veštinama daje veći doprinos kompaniji i omogućuje sticanje konkurentske prednosti. Greške pri selekciji su skupe, tako da se cena postupka selekcije u koju ubrajamo regrutovanje, selekciju i obuku kreće od par hiljada do nekoliko desetina hiljada eura za menadžere najviših nivoa, tako da se njoj pristupa pažljivo i sa određenom strategijom. Ovim i na osnovu našeg istraživanja potvrđujemo našu posebnu hipotezu da pažljivo planiranje procesa selekcije i odabir metoda selekcije umnogome poboljšava konkurentsku poziciju organizacije.

Sam proces selekcije sastoji se iz osam koraka: početna provera, kompletiranje prijavnog formulara, testiranje, intervjuisanje kandidata, preliminarna ponuda posla, provera biografskih podataka, lekarski ili fizički pregled i ponuda posla. Na osnovu analize literature i na osnovu

studije slučaja uvideli smo da bihejvioralni intervju daje validnije rezultate u odnosu na situacioni, kao i da verodostojana radna biografija u kombinaciji sa testovima predstavlja najpouzdanije sredstvo selekcije na osnovu prakse kompanije, čime smo potvrdili naše posebne hipoteze sa početka rada.

Kako u uspešnim kompanijama tako i u Findomestik banci stavlja se akcenat na karakterne osobine, pre nego na obrazovanje, stečene veštine ili radno iskustvo. Naravno da je znanje bitno, kao i veštine, ali njih je moguće naučiti dok radna etika, karakter, inteligencija, posvećenost ispunjenju obaveza i sistem vrednovanja ukorenjene su u ličnost pojedinca i većim delom ga čine uspešnim i produktivnim zaposlenim.

10. Literatura

- Armstrong S., Mitchel B., The Essential HR Handbook. A Quick an Handy Resource for Any Manager or HR Professional, Career Press , 2007.
- Avlijaš R., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- Bitel Lester, Liderstvo, Clio, Beograd, 1997.
- Ćirović M., Strateški menadžment, Univerzitet singidunum, Beograd, 2009.
- Company, New York, 1994.
- Coulter M., Strategijski menadžment na delu , Data status, Beograd, 2010.
- Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007.
- Đorđević Boljanović J., Pavić Ž., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Higgins, J.M., The Management Challenge, Macmillan College Publishing
- Jobber D., Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006.
- Kotler P., Keller K. L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
- Kotter J.P., Leading Change, Harvard Business Scholl Press, Boston, 1996.
- Mašić B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Miljević M., Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007.
- Milosavljević M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
- Morden T., Leadership as vision, Management Decision, 1994.
- Northouse P.G., Liderstvo teorija i praksa, Data Status, 2008.
- Northouse P.G., Leadership, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2001.
- Pešić M., Sociologija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- Porter M. , Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Adižes, Novi Sad, 2007.
- Robbins S., Coulter M., Menadžmenti, Data status, Beograd, 2005.
- Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., broj 24
- Spasić V., Čerović S., Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- Williams Ch., Principi menadžmenta, Data status, Beograd, 2010.
- <http://www.findomestic.rs/page/show/Profil-banke>,
- <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>,
- <http://hubpages.com/hub/ArePersonalityTestsGoodIndicatorsofEmployeePerformance>,

- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>,
- <http://www.hsbc.com/>,
- <http://www.danskebank.com/en-uk/>,
- <http://www.axisbank.com/>,
- <http://www.bankofengland.co.uk/>,
- <https://www.wikipedia.org/>.

11. Prilog – Anketni list

Poštovana koleginice / kolega,

Molimo Vas da odvojite malo vremena i popunite ovaj ANKETNI LIST za anketu koju sprovodimo za potrebe izrade projektnog zadatka na poslediplomskim studijama.

Pažljivo pročitajte svako pitanje, ali nemojte razmišljati preterano dugo.

Zaokružite onaj odgovor koji se čini najbliži Vašim stavovima.

Molimo Vas da odgovorite na svako pitanje.

Pitanje 1. Da li vaša kompanija ima jasnu definisanu strategiju?

1. Da;
2. Ne;

Pitanje 2. Da li zaposleni u odeljenju za ljudske resurse imaju aktivnu ulogu u formulisanju strategije kompanije?

1. Da;
2. Ne;

Pitanje 3. Da li su aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u skladu sa poslovnom strategijom kompanije?

1. Da;
2. Ne;

Pitanje 4. Da li u Vašoj kompaniji postoji definisana procedura po kojoj se vrši selekcija zaposlenih?

1. Da;
2. Ne;
3. Nisam upućen;

Pitanje 5. Na koji od ponuđenih načina vaša kompanija vrši selekciju potencijalnih kandidata za zaposlene?

- Kompletiranjem prijavnog formulara;
- Testiranjem;
- Preliminarnom ponudom posla;
- Proverom biografskih podataka;
- Lekarskim ili fizičkim pregledom;
- Nešto drugo;

Pitanje 6. Koju vrstu testova najčešće koristite prilikom selekcije?

1. Testovi inteligencije;
2. Testovi fizičkih sposobnosti;
3. Testovi ličnosti;
4. Testove simuliranja obavljanja posla;
5. Testove dostignuća;
6. Drugo;

Pitanje 7. Da li testove obavljate ...

1. online?
2. u vašoj kompaniji?
3. drugo?

Pitanje 8. Da li intervju obavljate po unapred pripremljenom obrascu ili pitanja postavljate po sopstvenom nahođenju?

1. Po obrascu;
2. Po sopstvenom nahođenju;

Pitanje 9. Da li na osnovu Vašeg iskustva validnije rezultate daje strukturirani intervju (unapred pripremljena pitanja) ili ne strukturirani intervju (pitanja se postavljaju po sopstvenom nahođenju)?

1. Strukturirani intervju;
2. Nestrukturirani intervju;
3. Zavisi;

Pitanje 10. Da li pitanja postavljate tako da kandidat procenjuje zadatu situaciju i definiše svoje eventualno ponašanje u toj situaciji?

1. Da;

2. Ne;
3. Ponekad;

Pitanje 11. Da li kandidatu postavljate pitanja na koja treba da odgovori na osnovu sopstvenog iskustva kako se snalazio u nekim situacijama iz prošlosti?

1. Da;
2. Ne;
3. Ponekad;

Pitanje 12. Po kom sistemu sprovodite intervju?

1. Jedan na jedan;
2. Naizmenično;
3. Panel intervju;
4. Putem telefona;
5. Drugo;

Pitanje 13. Koji od navedenih intervju, po Vašem iskustvu, daje najbolje rezultate?

1. Strukturirani;
2. Nestrukturirani;
3. Situacioni;
4. Bihejvioralni;
5. Jedan na jedan;
6. Naizmenični;
7. Panel intervju;
8. Drugo;

Pitanje 14. Koliko je po Vašem mišljenju, za selekciju, neophodna provera biografije i preporuka kandidata?

1. Veoma važno;
2. Važno;
3. Nije merodavno;

Pitanje 15. Šta se iz Vašeg iskustva pokazalo kao najpouzdanije sredstvo selekcije?

1. Testovi;
2. Intervjui;
3. Verodostojna radna biografija;
4. Drugo;

Pitanje 16. Da li je po Vašem mišljenju istinita tvrdnja da prilikom intervjua neverbalno ponašanje može uticati na ispitivačevu odluku?

1. U potpunosti je tačno;
2. Tačno je;
3. Apsolutno netačno;