



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

Proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali

Mentor:

Prof. Dr Jelena Đorđević-Boljanović

Kandidat:

Nikola Danev 2014/400877

Beograd, 2017.

Sadržaj

Uvod.....	4
Predmet istraživanja.....	5
Cilj istraživanja	5
Hipoteze istraživanja.....	5
Metode istraživanja.....	6
Struktura istraživanja	6
1 Menadžment ljudskih resursa	7
1.1 Potreba za menadžmentom i veštine menadžera.....	7
1.2 Razvoj menadžmenta ljudskih resursa	9
1.3 Proces menadžmenta ljudskih resursa.....	13
2 Menadžment ljudskih resursa u Republici Srbiji – spovedena istraživanja.....	16
2.1 Rezultati analize 10 istraživačkih radova	16
2.2 Značaj izučavanja menadžmenta ljudskih resursa	21
3 Selekcija: najvažniji proces u menadžmentu ljudskih resursa.....	23
3.1 Uvod u selekciju kandidata	23
3.2 Selekcija – pojam, ciljevi, odluke	24
3.3 Važnost CV-ja za proces selekcije	27
3.4 Metode selekcije.....	29
3.4.1 Formulari.....	29
3.4.2 Testovi.....	30
3.4.3 Intervju	32
3.4.4 Provera biografije i preporuka	33
3.4.5 Fizički pregled	33
4 Istraživanje: Generali Osiguranje – proces selekcije	34
4.1 Osnovne informacije o osiguravajućem društvu Generali	34
4.2 Proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali	36

4.3	Proces selekcije na poziciji prodavca osiguranja u osiguravajućem društvu Generali	40
4.3.1	Rezultati istraživanja.....	40
	Zaključak.....	50
	Literatura.....	53
	Prilozi.....	57
	Dokumentacija potrebna za proces selekcije u društvu Generali	57
	Anketa – Proces selekcije na poziciji prodavca osiguranja	60

Uvod

Menadžment ljudskih resursa predstavlja temu koja je atraktivna i o kojoj se može čitati u knjigama, časopisima i raznim člancima koje se nalaze na Internetu. Osigurati i naći kvalitetan kadar, motivisati ih da budu zadovoljni i da što bolje rade svoj posao, edukovati ih i organizovati treninge za njih, i razviti da postignu što bolje rezultate jeste ustvari glavna menadžerska funkcija. Rad sa ljudima je jako važna menadžerska funkcija, a ponekad se čini i najteža. U današnje vreme je teško pronaći osobu koja će znati da delegira zaposlenima, da ih motiviše, da predstavlja osobu od poverenja, koja će pustiti zaposlene da rade na vlastiti način.

Zaposleni su veoma važni za organizaciju zato što doprinose razvoju organizacije, a organizacije moraju da sve više investiraju u menadžment ljudskih resursa, zato što se ljudski kapital sve više vrednuje, a zaposleni su sve više kreativni i inovativni. Osim zaposlenih, menadžeri ljudskih resursa igraju veliku i značajnu ulogu u svakoj organizaciji. Oni igraju ulogu motivatora i održavaju kontakt sa svim zainteresovanim stranama i partnerima u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa traže informacije, primaju ih i raspolazu sa njima tako što ih šire po organizaciji, a pored toga, daju informacije i o eksternom okruženju.

Selekcija kandidata je jedan od velikih izazova u procesu menadžmenta ljudskih resursa, jer zaposleni iz HR odeljenja moraju da odaberu jednog kandidata među velikim brojem prijavljenih kandidata za određenu poziciju u organizaciji. Selekcija kvalitetnog kandidata znači da HR menadžeri moraju da biraju kandidata koji će imati veštine i kompetencije vezano za posao za koji se prijavljuju, kandidata koji će biti intuitivan, inovativan i kreativan, kandidata koji će biti „korak ispred svog vremena”, koji će biti motivisan da radi svoj posao i da se obaveže organizaciji da će posao raditi savesno i na fer i korektan način.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja proces selekcije u kompaniji koja se bavi osiguranjem u Republici Srbiji – *Generali*. Svrha istraživanje je utvrditi pomoću kojih metoda je moguće obavljati proces selekcije u ovom osiguravajućem društvu i na koji način se vrednuju kandidati za određene pozicije.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja predstavlja sagledavanje značaja procesa selekcije u osiguravajućoj kompaniji *Generali*. Naučni cilj istraživanja jeste opis i analiza procesa selekcije i analiza metoda selekcije koje se koriste u ovoj kompaniji. Društveni cilj istraživanja je uvideti koja se metoda selekcije najviše koristi u osiguravajućem društvu, kako se obavlja proces selekcije i kako se biraju kandidati na određenu poziciju (akcenat na poziciju prodavca osiguranja u osiguravajućem društvu *Generali*).

Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza: Proces selekcije predstavlja jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa jer od procesa selekcije zavisi koliko će kvalitetni biti zaposleni organizacije, koliko će se organizacija razvijati i kako će poslovati u budućnosti.

Posebne hipoteze:

1. *Intervju je najčešći metod selekcije u društvu Generali.*
2. *Društvene mreže, zajedno sa preporukama i direktnim marketingom, predstavljaju najčešće korišćena sredstva za privlačenje kandidata u društvu Generali.*
3. *Vreme planiranja selekcije i vremensko trajanje samog procesa je veoma kratko u društvu Generali što doprinosi efikasnosti samog procesa.*
4. *Za poziciju prodaje osiguranja u osiguranju Generali, najviše se vrednuju osobine kandidata i veštine komunikacije i pregovaranja.*

Metode istraživanja

Za prikupljanje relevantnih podataka i činjenica korišćene su sledeće metode: metoda teorijske analize, apstrakcije, sinteze, deduktivna, deskriptivna, i metoda analize sadržaja. Primarno istraživanje se zasniva na metodi studije slučaja i metodi anketiranja pomoću Google aplikacije za pravljanje ankete i analizu rezultata. Google anketa će se prikazati u studijsko-istraživačkom delu rada, koja obuhvata 14 pitanja, na koja su odgovarala 47 zaposlenih iz osiguravajućeg društva Generali.

Struktura istraživanja

Rad se sastoji iz četiri glave rada:

1. Prva glava rada pod nazivom: *Menadžment ljudskih resursa* predstavlja uvod u glavni predmet istraživanja. U ovoj fazi ćemo govoriti o pojmu menadžmenta ljudskih resursa, njegovom značaju, razvoju i potrebi za njim.
2. Druga glava rada pod nazivom: *Menadžment ljudskih resursa u Republici Srbiji - sprovedeno istraživanje* predstavlja analizu sprovedenih 10 analiziranih istraživanja na temu menadžmenta ljudskih resursa u Republici Srbiji u periodu od 2008. zaključno sa 2016. godinom.
3. Treća glava rada pod nazivom: *Selekcija: najvažniji proces u menadžmentu ljudskih resursa* predstavlja analizu pojma i značaja selekcije u procesu menadžmenta ljudskih resursa i prikaz metoda koji HR menadžeri koriste u ovom procesu.
4. Četvrta glava rada pod nazivom: *Istraživanje: Generali Osiguranje – proces selekcije* predstavlja analizu procesa selekcije u osiguravajućem društvu Generali. U okviru ove glave prikazaćemo osnovne informacije o društvu Generali, govoriti o samom procesu selekcije u društvu, prikazati važnosti i ciljeve selekcije i analiziraćemo proces selekcije u društvu Generali koje je sprovedeno putem Google ankete vezano za poziciju prodaje osiguranja u društvu namenjenju zaposlenima društva.

Na kraju rada daćemo zaključke rada i dokazaćemo ili opovrgnuti hipoteze koje su postavljane u uvodnom delu rada. Nakog toga, u okviru dela rada *Literatura*, daćemo prikaz svih knjiga, časopisa i Internet izvora koji su korišćeni za potrebe ovog rada. Poslednji deo rada će se odnositi na priloge.

1 Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa predstavlja prvu glavu rada koja predstavlja uvod u glavni predmet istraživanja – selekcija kao proces zapošljavanja u osiguravajućem društvu Generali. Prva glava rada će obuhvatiti analizu tri tačke: prva tačka će govoriti uopšteno o menadžmentu, potrebu za menadžmentom i veštinama menadžmenta; druga tačka će govoriti o razvoju ljudskih resursa i pojmu menadžmenta ljudskih resursa; treća tačka će govoriti o procesu menadžmenta ljudskih resursa u kojem ćemo dati kratko objašnjenje za svaki proces koji se obavlja u jednoj organizaciji.

1.1 Potreba za menadžmentom i veštine menadžera

Pod procesom menadžmenta podrazumevamo sistematski način obavljanja aktivnosti, a menadžment nazivamo procesom kako bismo istakli međusobno povezane aktivnosti menadžera različitih sposobnosti u korist ostvarivanja utvrđenih ciljeva. Menadžeri, da bi bili uspešni, moraju da budu sposobni da na pravi način raspolažu informacijama o organizaciji, kao i da imaju veštine da bi se uspešno suočavali sa promenama u okruženju. Menadžeri poseduju znanja, sposobnosti i veštine za obavljanje menadžerskog poslova. Oni moraju znati na koji način da komuniciraju, planiraju, odlučuju u organizaciji, da znaju kako da organizuju posao i da nadziru zaposlene, kao i da prate stalne edukacije i treninge vezano za njihovu oblast poslovanja.

U nekim jezicima kao što su francuski, švedski, kao i srpski jezik ne postoji pojam koji bi odgovarao engleskoj reči *manage*. U pomenutim jezicima upotrebljava se reč „rukovoditi“ ili „upravljati“. Uglavnom većina zemalja koristi reč menadžment koji dolazi upravo od pomenute engleske reči „manage“. Smatra se da menadžment, kao proces, nije isti u svim zemljama. Smatralo se da, u bivšoj Jugoslaviji, ako menadžer samostalno donese neku odluku za svoje preduzeće, da on može biti optužen za to i odgovorati vlastima za taj postupak (*Adižes, 1979, 2-3*). Umesto da menadžeri samostalno donose odluke, u ovom slučaju, njihov zadatak bi bio da predlažu, a zaposleni da odlučuju. Drugi primer zemlje koja ima drugačiji pogled na menadžment proces je Izrael. Sekretar kibuca predstavlja jednu

menadžersku poziciju, te se periodično vrši reizbor na to mesto, ne bi li se onemogućilo da jedna osoba permanentno upravlja ostalima (*Adižes, 1979, 2-3*).

Kada govorimo o menadžerima, pojam menadžera se menjao kroz istoriju, a danas, menadžeri igraju veliku ulogu u organizaciji i oni poseduju veštine, sposobnosti i znanja kako bi na uspešan način sprovodili strategije i kako bi znali da znanja i veštine primene za zaposlene. Kod nas se za menadzere uglavnom kaže da su rukovodioci preduzeća. Posao menadžera nije ni malo jednostavan ni lak, a njihov posao se može videti kroz funkcije koje oni obavljaju: planiranje, organizovanje, vođenje i nadzor (*Mašić, et al., 2010, 35-36*).

Funkcija planiranja podrazumeva da menadžeri utvrđuju misiju i viziju organizacije u kojoj rade tako što će analizirati i predviđati interne i eksterne faktore okruženja. Nakon toga, oni formiraju strategiju kako bi se ostvarili glavni ciljevi organizacije tako što istražuju tržište i potrošače, a ujedno i razvijaju planove i prave strategije. Funkcija organizovanja podrazumeva da menadžeri vrše specijalizaciju rada u smislu da uvrđuju i vrše podelu posla, da grupišu posao kad je potrebno, da predstavljaju autoritet i da komanduju zaposlenima. Kada govorimo o funkciji vođenja tamo menadžera gledamo kao motivatora, lidera, kao nekoga ko zna da koordiniše zaposlenima i kao neko ko zna na koji način da sprovede komunikaciju u organizaciji. Na kraju, funkcija kontrole ili nadzora je poslednja funkcija menadžera, gde se očekuje od menadžera da meri rezultate, da poredi te rezultate sa standardima, i na kraju, ukoliko je potrebno, da preduzima korektivne akcije.

Što se tiče uloge menadžera postoje 4 uloge. Prema njima menadžeri igraju interpersonalnu ulogu, informacionu ulogu, imaju ulogu u odlučivanju i igraju administrativnu ulogu (*Mašić, et al., 2010, 37*). Interpersonalna uloga menadžera podrazumeva da su oni figura koja predstavlja „glavu“ organizacije jer su oni ti koji pozdravljaju partnere, klijente i sve druge koji dolaze u organizaciju, a uz to potpisuju dokumenta. Kao što je već rečeno oni igraju ulogu i motivatora i održavaju kontakt sa svim zainteresovanim stranama i partnerima u organizaciji. Informaciona uloga podrazumeva da menadžeri traže informacije, primaju ih i raspolazu sa njima tako što ih šire po organizaciji, a pored toga, daju informacije i o eksternom okruženju. Kada kažemo da menadžeri igraju ulogu u odlučivanju tada se ta uloga odnosi na to da menadžeri istražuju tržište, spremni su da preuzmu rizike za nove projekte, znaju kako da se ponašaju u stresnim situacijama, zaduženi su da predstavljaju organizaciju na važnim pregovorima, i tako dalje. Na kraju,

administrativne uloge podrazumeva da je menadžer organizator kancelarijskog rada, da vrši kontrolu politike i budžeta u organizaciji.

Na kraju, veštine menadžera su jako važne, a veliki broj autora navodi tri vrste veština: tehničke, interpersonalne i konceptualne veštine. Ukoliko menadžeri znaju kako da koriste tehnike, znanje, softver, kao i procedure iz jedne oblasti onda se smatra da oni imaju tehničke veštine. Ukoliko menadžeri znaju na koji način da se ponašaju sa drugim ljudima, kako da komuniciraju i održavaju odnose, tada se smatra da menadžeri imaju interpersonalne, ljudske veštine. Na kraju, ukoliko menadžeri znaju da razmišljaju na pravi način u pravo vreme, tj. da budu preduzetnici i lideri, da preuzimaju rizik, i da prave prave strategije i planove kako bi organizacija ostvarila dobre rezultate i imala dobar imidž.

1.2 Razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Ljudi, ljudski potencijal, menadžment ljudskih potencijala su ključne reči koje preokupiraju menadžere i organizaciju. U poslednjih nekoliko godina došlo je do istraživanja pojma menadžmenta ljudskih resursa i došlo se do zaključka da je menadžment ljudskih resursa itekako važan za organizaciju. On predstavlja naučnu disciplinu, menadžersku funkciju posebnu poslovnu funkciju u organizaciji i specifičnu filozofiju menadžmenta. Veliki broj knjiga, časopisa i ostalih izvora su usmereni na izučavanje menadžmenta ljudskih resursa kao posebne naučne discipline. Smatra se da je ova tema jako popularna i atraktivna na naučnom području.

U okviru svake organizacije i institucije, menadžment ljudskih resursa je postao veoma važan činilac unutrašnje dinamike organizacije. Veliki broj organizacija formiraju sektore ili odeljenja za obavljanje poslova menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa ima mnogo definicija. Fikret Bahtijarević-Šiber (*Bahtijarević-Šiber, 1999, 16*) navodi da se menadžment ljudskih resursa odnosi na niz radnji i aktivnosti menadžmenta, koje su povezane, i usmerene na zaposlene unutar organizacije, odnosno na veštine, sposobnosti i znanja zaposlenih, njihovu motivaciju, edukaciju i trening zaposlenih, strukturu zaposlenih i oblike ponašanja kako bi organizacije ostvarile svoje ciljeve, a to je da budu profitabilne.

Osigurati i naći kvalitetan kadar, motivisati ih da budu zadovoljni i da što bolje rade svoj posao, edukovati ih i organizovati treninge za njih, i razviti da postignu što bolje rezultate jeste ustvari glavna menadžerska funkcija. Rad sa ljudima je jako važna menadžerska funkcija, a ponekad se čini i najteža. U današnje vreme je teško pronaći osobu koja će znati da delegira zaposlenima, da ih motiviše, da predstavlja osobu od poverenja, koja će pustiti zaposlene da rade na vlastiti način.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja i poslovnu funkciju u organizaciji. U njoj se iz ukupnih aktivnosti organizacije objedinjavaju poslovi i zadaci vezani uz zaposlene, njihovo pribavljanje, izbor, edukacija i ostale aktivnosti koje se tiču razvoja zaposlenih. Četvrto značenje se odnosi na menadžment ljudskih resursa kao specifična filozofija menadžmenta jer je ljudi vide kao najvažniji resurs i potencijal i kao ključnu konkurentsku i strategijsku prednost. Moderno, transformaciono vođstvo i menadžment određuju trougao tri temeljnih povezanih pojmova: potrošači, ljudi i stalne inovacije i promene. Ljudi su put ka zadovoljnim i odanim potrošačima, a jedno tako stalnim inovacijama i promenama (*Bahtijarević-Šiber, 1999, 10-12*).

Da bismo govorilo o ovom pojmu prvo je potrebno da se vratimo unazad da vidimo kakav je istorijski razvoj menadžmenta ljudskih resursa. Do dvadesetog veka primarni fokus menadžmenta ljudskih resursa bio je na proizvodnoj tehnologiji gde potrebe zaposlenih nisu bile važne. Od početka dvadesetog veka do kraja I svetskog rata primarni fokus je bio na uslovima rada i efikasnosti gde su ostvareni bezbedni uslovi rada za zaposlene i visoke plate za visoku produktivnost. Nakon toga je došlo do individualnih razlika između zaposlenih. Nakon II svetskog rata primarni fokus je bio na produktivnosti i sindikalnoj organizovanosti gde su grupne performanse počele da utiču na produktivnosti. Pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka primarni fokus je bio na ekonomskoj sigurnosti i međuljudskim odnosima.

Menadžment ljudskih resursa se fokusirao samo na individualne aktivnosti, kao što su ocene performansi, analiza posla, regrutacija i selekcija, i tako dalje, do sredine dvadesetog veka. Nakon osamdesetih godina, svedoci smo trendova vezanih za informacione i komunikacione tehnologije, koje su dovele do razvoja sistema u organizacijama, što je dovelo i do razvoja menadžmenta ljudskih resursa. Strategijski i internacionalni pristup su dva pristupa koja su se najviše istakla, od novijih trendova, pa je tako došlo i do većeg interesovanja za uvođenje menadžmenta ljudskih resursa u organizacije (*Bogićević-Milikić, 2011, 4-5*).

Damnjanović i njegovi saradnici smatraju da je menadžment ljudskih resursa nauka koja se bavi proučavanjem organizacija sa aspekta zaposlenih (*Damnjanović, et al., 2012, 13*). Razvoj zaposlenih i njihovo edukovanje u organizaciji, jeste jedan od ciljeva menadžmenta ljudskih resursa. Pored toga, ukoliko se zaposleni vrednuju za posao koji rade, ukoliko ga rade na efektivan i efikasan način, onda se nagrađuju, što dovodi do njihove motivacije da oni rade svoj posao što bolje. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je takođe i da održava dobre odnose među zaposlenima i stejkholderima u organizaciji.

Zaposleni su veoma važni za organizaciju zato što od njihove motivacije i sposobnosti, znanja i veština zavisi uspeh organizacije. Savremeni menadžment ljudskih resursa se bavi pitanjima kako podstaći zaposlene da rade onako kako organizacije traže od njih. Motivacija je veoma kompleksan pojam za organizacije, a menadžeri moraju biti upoznati sa time na koji način motivisati zaposlene da rade onako kako se od njih očekuje.

Delokrug sektora ljudskih resursa uključuje sve aktivnosti, procese, politike i prakse koje se tiču zapošljavanja u organizaciji, a kojima se utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih, od kojih su najvažnija regrutacija i zapošljavanje, obuka i razvoj, zarade, beneficije, usluge zaposlenima, odnosi sa zaposlenima i društvenom zajednicom, personalni dosije, zdravlje i bezbednost zaposlenih, i na kraju, strategijsko planiranje. Neke poslove sektor ljudskih resursa obavlja samostalno, dok neke aktivnosti, kao što je intervjuisanje, upravljanje performansama, održavanje discipline, unapređenje kvaliteta produktivnosti obavlja u saradnji sa drugim organizacionim jedinicama u organizaciji (*Boigčević-Milikić, 2011, 10*). Što se tiče vrste poslova, prikazani su u sledećoj tabeli.

Tabela 1 – Tipovi posla u sektoru ljudskih resursa

STRUČNJAK	MENADŽER	DIREKTOR
Saradnik za intervjuisanje kandidata	Vođenje zaposlenih	Uspostavlja vezu između korporativne strategije i strtegije ULJR u organizaciji
Analitičar zarada	Koordinisanje u obavljanju aktivnosti	Učestvovanje u definisanju strategije organizacije.
Analitičar poslova	Savetovanje linijskih menadžera	
Saradnik za obuku		

Izvor: *Bogićević-Milikić B., (2011), Menadžment ljudskih resursa, šesto izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beograd, Beograd, str. 12.*

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa se ogleda u tome da se vrši pravilna organizacija zadataka kako bi se angažovali zaposleni u pravo vreme na pravom mesto. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je obezbediti zaposlenima odgovarajući trening i obuku kako bi se usavršavali i napredovali na svojim radnim mestima, uz odgovarajuću motivaciju drugih zaposlenih i menadžera. Uloga i značaj menadžmenta leži i u pravilnoj koordinaciji zaposlenima i ostvarenju ciljeva koji se odnose na zaposlene.

Kao što su u prvoj glavi navedene glavne veštine menadžera, tako postoje i veštine menadžera ljudskih resursa koje se odnose na veštine upravljanja sa ljudima, veštine donošenja odluka, tehničke veštine i veštine liderstva. Ove veštine su, kako se može i videti, jako slične kao i veštine menadžera. Menadžeri ljudskih resursa moraju da znaju da upravljaju sa zaposlenima, da znaju kako da organizuju timski rad, kako da komuniciraju sa njima i utiču na njihovo ponašanje. Sem toga, menadžeri ljudskih resursa moraju znati da donose odluke i da primenjuju strategije iz dana u dan. Odluke koje donose se uglavnom odnose na zaposlene.

Menadžeri ljudskih resursa ne vode računa samo o zaposlenima nego i o promenama, rešavanju problema u celoj organizaciji i oni moraju da znaju da vode ljude i da edukuju zaposlene ako se radi o nečemu novome i da ih uče kako da se prilagode promenama. Menadžeri ljudskih resursa moraju znati kako da primenjuju određene procedure, da znaju da koriste kompjuter i znaju da upravljaju raznim sistemima, pogotovo da znaju da upravljaju bazama podataka i da koriste odgovarajući softver.

Menadžment ljudskih resursa ima za cilj da povрати uložena sredstva u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala kao i da smanji troškove i rizike. Kuka (*Kuka, 2011, 65*) smatra da postoji nekoliko pokazatelja važnosti ljudskih resursa kako bi se osigurao kvalitet ljudskog kapitala, kao što je kreiranje dobrog imidža HR menadžera, determinisanje ključnih i temeljnih centralizovanih aktivnosti. Sem toga, svi HR programi moraju biti stroga trajna i moraju obuhvatati veliki broj procesa jer raste nivo zapošljavanja u ovoj oblasti. HR menadžeri moraju da nagrađuju zaposlene (materijalnim i nematerijalnim putem), kako bi zaposleni bili motivisani za rad u određenoj oblasti. Na kraju, nije dovoljno obratiti pažnju samo na zaposlene, već i na promene koje će organizacija uvesti, promene u politici poslovanja, promene organizacijske strukture i tako dalje.

1.3 Proces menadžmenta ljudskih resursa

Postoji nekoliko osnovnih procesa koji se obavljaju unutar menadžmenta ljudskih resursa, a ova glava će dati kratko objašnjenje o svakom od njih, jer će se sledeća tema detaljno baviti selekcijom kao procesom menadžmenta ljudskih resursa. Osim selekcije, tu su: planiranje, regrutovanje, socijalizacija, obuka, ocena učinka zaposlenih, kompenzacija i koristi, napredovanje u karijeri, zdravlje i bezbednost zaposlenih. Na organizaciju ljudskih resursa utiče nekoliko faktora kao što je ubrzani razvoj tehnologije i komunikacije, veliki broj konkurenata na tržištu, povećanje zahteva potrošača i stalno prilagođavanje potrošačima i tržištu. Iz tog razloga, menadžeri ljudskih resursa moraju stalno biti u pokretu i istraživati tržišta i analize potrošača.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja prvu fazu kada je reč o zapošljavanju novih kadrova u jednoj organizaciji. Kako bi se realizovali ciljevi organizacije, potrebno je prvo odrediti koliko je potrebno ljudi zaposliti i sa kakvim kvalifikacijama. U ovom procesu se vrši upoznavanje kandidata, pravi se plan koliko je kandidata potrebno da uđe u prvi krug zapošljavanja, rešavaju se određeni problemi, ukoliko postoje u ovom postupku, i tako dalje. Kada se utvrdi broj i struktura kadrova onda se prave strategije za njihovo pribavljanje, angažovanje i razvoj i utvrđuju se rezultati procesa planiranja. Svako planiranje ljudskih resursa se razlikuje od organizacije do organizacije.

U ovom procesu je jako bitno da se odredi šta kandidati rade, kada i zašto, kakvu opremu i alat koriste za obavljanje posla, kakve zahteve moraju da ispune da bi radili određeni posao, kakva znanja i veštine su neophodne da kandidati imaju da bi obavljali određeni posao, i tako dalje. Na primer, na turističkom tržištu, za vreme sezone (bilo da je letnja ili zimska sezona), planovi turističkog preduzeća se prave na osnovu planova iz prethodne sezone ili druge sezone koja je za turističko preduzeće bila dobra, kako bi se, na što bolji način napravili planovi za narednu sezonu. Menadžeri moraju znati koliki broj zaposlenih je potrebno imati za letnju ili za zimsku sezonu. Problemi koji se mogu javiti jeste preambicioznost u smislu da HR menadžeri lošije procene performanse sezone i zaposle više kandidata nego što je potrebno. Sem toga, može se desiti da odeljenja u turističkom preduzeću ne funkcionišu dobro i da ne komuniciraju što može da napravi problem interne komunikacije, i tako dalje.

Regrutovanje je druga faza. U procesu regrutovanja vrši se identifikacija, privlačenje i obezbeđivanje kandidata, u određenom broju, u zavisnosti koliko HR menadžeri odaberu, prema zahtevima upražnjenog radnog mesta. Regrutacija počinje tako što se donose odluka o popunjavanju upražnjenog mesta i tako što se sagledavaju traženi zahtevi. Kako se zahtevi utvrde, onda HR menadžeri traže potencijalne kandidate za popunjavanje upražnjenog mesta (Cvetkovski, et al., 2015, 291).

Prof. Mašić i drugi navode da je regrutovanje prva faza u procesu stafinga i da se odnosi na sve radnje i aktivnost koje mogu da utiču na broj i kvalifikacije kandidata koji se prijavljuju na upražnjeno mesto. Da bi proces regrutacije bio uspešan, kandidati koji prolaze kroz ovaj proces moraju biti svesni da greške prilikom regrutacije dovode do otežanog funkcionisanja organizacije i do nepotrebnih troškova. Ukoliko se regrutuju pogrešni kandidati, i prođu u fazu selekcije, a kasnije i uđu u proces zapošljavanja, to može da košta organizaciju, zato su proces regrutacije i selekcije veoma važni u procesu menadžmenta ljudskih resursa. HR menadžeri moraju da obraćaju pažnju na različite faktore kada se vrše pomenuti procesi, kao što su: atraktivnost poslova, rast i razvoj tržišta, imidž organizacije, troškovi regrutovanja i uticaj države (Mašić, et al., 2010, 258).

Nakon regrutovanja sledi *selekcija* o kojoj će detaljno biti reči u narednoj temi.

Nakon selekcije sledi *socijalizacija*. Socijalizacija podrazumeva da se novi zaposleni prilagođava uslovima i okruženju u organizaciji. HR odeljenje ima zadatak na novog zaposlenog usmeri u uslove radne sredine i njeno okruženje. Što je uspešniji proces socijalizacije, to će novi zaposleni radnik biti efektivniji i efikasniji, što je dobro za organizaciju. HR menadžeri imaju ulogu da učine sve što je u njihovim rukama da novog zaposlenog radnika zadrže na novoj radnoj poziciji, jer sve veći broj zaposlenih prekida posao u početnoj fazi (Mašić, et al., 2010, 273).

Obuka i usavršavanje zaposlenih predstavlja sledeći korak kada se zaposleni zaposlni u organizaciji. Kada se zaposleni uvede u posao i krene da radi i kada se adaptira na novo okruženje onda kreće obuka i njegovo usavršavanje. U savremenim organizacijama postoje mentori i stručnjaci koji organizuju obuke i edukaciju zaposlenih u saradnji sa HR menadžerima. Čim se zaposli novi radnik onda počinje i njihova obuka kroz radnja predavanja, konferencije, seminare, sastanke, diskusije i tako dalje. Suša navodi da se učenjem kroz lično iskustvo stiču sposobnosti i veštine za timski rad, zaposleni postaje disciplinovaniji i usvaja pravila ponašanja u organizaciji (Suša, 2009, 226). Treningom

zaposlenih se stiču nova znanja i veštine kako bi zaposleni dostigli svoj potencijal što vodi ka ostvarenju krajnjih ciljeva organizacije (*Suša, 2009, 231*).

Ocena učinka zaposlenih podrazumeva da se upoređuju rezultati zaposlenih sa standardima koje je postavila organizacija. Na osnovu tih rezultata menadžeri ili viši rukovodioci donose odluke o tome da li će zaposleni dobiti određeni bonus, promociju, napredovanje ili premaštanje u neki drugi sektor, a možda i premeštanje da radi u drugu zemlju. Ukoliko su ciljevi organizacije realno postavljeni, ako zaposleni imaju odgovarajuća znanja i veštine, na osnovu procene njihovog učinka u određenom periodu, donosi se odluka o adekvatnom nagrađivanju zaposlenih.

Organizacija ima svoje ciljeve, međutim, i zaposleni u organizacija ima svoje, pojedinačne ciljeve, koji se odnose na materijalna sredstva kako bi mogli da kupuju proizvode/usluge na tržištu. Zaposleni dobijaju novac od strane organizacija kako bi mogli da kupuju proizvode/usluge, a organizacija koristi znanja, sposobnosti i veštine zaposlenih kako bi mogla da ostvari svoje ciljeve – maksimiziranje dobiti. Organizacije imaju ulogu i da privlače nove mlade kreativne ljude i talente kako bi se organizacija borila za uspeh na konkurentnom tržištu (*Suša, 2009, 298*).

Na kraju, organizacije vode računa o zdravlju i bezbednosti svojih zaposlenih. Organizacije brinu o mentalnom i fizičkom zdravlju zaposlenih tako što, s vremena na vreme, organizuju sistematske preglede i druge vrste pregleda za svoje zaposlene. Sem toga, veliki broj organizacija koristi standarde za održavanje bezbednosti na radnom mestu, koji su propisani zakonima i kojih se organizacije moraju držati (*Suša, 2009, 334*).

Dakle, Menadžeri upravljanja ljudskim resursima moraju imati određena znanja, veštine i sposobnosti kako bi mogli da vrše procese menadžmenta ljudskih resursa na efikasan način, a pogotovo da motivišu zaposlene, uspostavljaju dobru komunikaciju i koordinišu njima. Menadžeri u sektoru ljudskih resursa imaju veliku ulogu u organizacijama. Ne samo da organizuju procese zapošljavanja kandidata, već i, nakon zapošljavanja, imaju ulogu da koordinišu novim zaposlenima, ostvaruju dobru komunikaciju među njima i komunikaciju sa drugim sektorima, motivišu zaposlene da postižu dobre rezultate, edukacijama i raznim treninzima takođe motivišu zaposlene da što pre napreduju, i tako dalje. Da bi menadžeri bili dobri lideri oni moraju imati veštine, znanja i sposobnosti da bi upravljali ljudima u organizaciji.

2 Menadžment ljudskih resursa u Republici Srbiji – spovedena istraživanja

Menadžment ljudskih resursa predstavlja skup procesa koji se odnose na obezbeđivanje razvoja zaposlenih, zadovoljenje njihovih potreba, ujedno i njihovu motivaciju i zadržavanje da rade u istoj organizaciji kako bi se ostvarili njihovi ciljevi i obezbedila maksimalna efikasnost. Organizacija ima svoje strateške ciljeve koji moraju biti u skladu sa planovima razvoja menadžmenta ljudskih resursa. Menadžeri ljudskih resursa moraju imati određene kompetencije i veštine u cilju privlačenja i zadržavanja zaposlenih. Smatra se da su dva najvažnija procesa, u menadžmentu ljudskih resursa, regrutacija i selekcija.

U Republici Srbiji, i u drugim okolnim zemljama, može se naći veliki broj istraživanja vezano za temu menadžmenta ljudskih resursa. U drugoj glavi rada bavićemo se time koliki je značaj menadžmenta ljudskih resursa i koje aspekte menadžmenta ljudskih resursa su istraživali razni autori iz Republike Srbije. Analiziraćemo 10 istraživačkih radova u periodu od 2008. zaključno sa 2016. godinom. Na kraju ove glave doći ćemo do dokazivanja glavne hipoteze postavljenje u uvodu master rada.

2.1 Rezultati analize 10 istraživačkih radova

Na temu **Uloga i osobine menadžera u strateškoj transformaciji zdravstvenog menadžmenta**, 2008. godine sprovedeno je istraživanje sa ciljem da se odrede glavne osobine menadžera i njihova uloga u zdravstvu, kao i da se dođe do odgovora na koji način podsticati zdravstvene radnike da rade u timovima i grupno rešavaju probleme (*Gajić-Stevanović i dr., 2008., 247-253*). Rezultati istraživanja su (*Gajić-Stevanović i dr., 2008., 247-253*):

- Uspešan menadžer u zdravstvenoj organizaciji predstavlja vođu i pokretača u organizaciji.
- Menadžeri u zdravstvenoj organizaciji imaju ulogu da podstiču timski rad, da uključuju zdravstvene radnike u odlučivanje, kao i da rešavaju konflikte. Sem toga, menadžeri imaju ulogu da pomažu zdravstvenim radnicima da imaju bolje

međuljudske odnose i da vrše trening i njihovu edukaciju, da prate karijeru zdravstvenih radnika i da podstiču njihov razvoj.

- Menadžeri u zdravstvenoj organizaciji su pozitivni, brižni i uvažavaju zaposlene sa kojima sarađuju.

Na temu **Performanse upravljanja ljudskim resursima u internacionalnoj kompaniji**, u 2012.godini, sprovedeno je istraživanje sa ciljem da se prikaže proces HRM u internacionalnoj kompaniji MOL (*Mura, 2012, 115-129*): programi treninga, motivacija zaposlenih i razvoj karijere. Ističu se neki od kritičnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa u MOL- u, i ističe koje se lekcije mogu naučiti i koji zaključci izvući. Rezultati istraživanja su (*Mura, 2012, 115-129*):

- MOL kompanija mora da ima kvalifikovane, motivisane i lojalne zaposlene kako bi bila konkurentna na tržištu i kako bi imala uspešne performanse. Ovo će se desiti samo ukoliko kompanija zna šta zaposleni žele, ukoliko menadžeri znaju na koji način da motivišu zaposlene, i ako kompanija objasni zaposlenima šta ona od njih zahteva. Globalizacija i internacionalizacija su dovele do velikih promena, a jedna od njih je prilagođavanje zaposlenih u ekonomskom, tehnološkom, političkom i društvenom okruženju. Kako bi se kompanija suočila sa novim izazovima, ona mora da ulaže u zaposlene.

Na temu **Uporedna analiza doprinosa upravljanja ljudskim resursima organizacionim performansama banaka u Srbiji**, u 2013.godini sprovedeno je istraživanjem sa ciljem da se prikaže koliko je upravljanje ljudskih resursima važno u bankarskom poslovanju (*Vemić-Đurković i dr., 2013, 91-107*). Autori su došli do zaključka da banke koje imaju kvalitetnu praksu procesa upravljanja ljudskih resursima, da te banke imaju bolje konkurentske snage na finansijskom tržištu i dobre performanse (*Vemić-Đurković i dr., 2013, 91-107*).

Na temu **Ljudski resursi kao faktor kreiranja konkurentskih prednosti turističkih preduzeća**, u 2014.godini, sprovedeno je istraživanje u kojem su autori došli do zaključka (*Boljević i dr., 2014, 145-150*) da ljudski resursi imaju veliku ulogu u turističkim preduzećima. Turizam je delatnost koja se razvija iz dana u dan, a cilj rada je da ukaže strateški značaj HRM procesa u turističkoj delatnosti i da da odgovor na pitanje koje su glavne karakteristike HR-a u oblasti turizma. Rezultat istraživanja je sledeći (*Boljević i dr., 2014, 145-150*):

- Obrazovni kadar je veoma važan u turističkim preduzećima koji će imati znanja ne samo iz oblasti turizma, već i iz oblasti ekonomije, diplomatije, urbanizma, bezbednosti, građevinarstva, poljoprivrede, IT-a, medicine i tako dalje.
- Menadžeri moraju biti stalno informisani o turističkim trendovima i kretanjima turista, kao i o razviju specifičnih oblika turizma.
- Kvalitet turističkog proizvoda zavisi od kvaliteta HRM procesa u turističkoj organizaciji.
- Kvalitetni i stručni ljudski resursi u turističkom preduzeću pomažu preduzeću da ostvari konkurentnu prednost na turističkom tržištu i da ostvari svoje ciljeve.

Na temu **Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta**, u 2014. godini, sprovedeno je istraživanje u kojem autorka smatra (*Milanović, 2014, 1-12*) da ukoliko se menadžment ukupnog kvaliteta uspešno implementira u organizacijama, da će kvalitet menadžmenta ljudskih resursa biti mnogo bolji. U ovom procesu, motivacija zaposlenih igra ključnu ulogu. Cilj rada je da se predstavi na koji način implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta može dovesti do efikasnosti HRM procesa. Rezultati istraživanja su sledeći (*Milanović, 2014, 1-12*):

- U slučaju impementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, prvo trebalo unaprediti kadrovske faktore.
- Implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta može doprineti da su potrošači zadovoljni, ujedno i zadovoljstvo zaposlenih što dovodi do ostvarivanja glavnih ciljeva organizacije.
- Koncept implementacije menadžment ukupnog kvaliteta nije u potpunosti razvijen u Republici Srbiji.
- Dizajn radnog mesta i liderstva u organizaciji igra glavnu ulogu za motivisanje zaposlenih u organizaciji.
- Materijalna motivacija zaposlenih doprinosi unapređenju kvaliteta u organizaciji.
- Zaposleni moraju ići na programe obuke, od strane HRM službe, kako bi se unapredio menadžment kvaliteta.

Na temu **Upravljanje ljudskim resursima u industriji piva**, u 2014.godini sprovedeno je istraživanje čiji je cilj da se, na konkretnom primeru tj. u industriji piva, odrede najvažniji procesi u HRM-u i da se ukaže značaj procesa HRM za uspešno poslovanje organizacija u industriji piva (*Živković i dr., 2014, 73-86*). Rezultati istraživanja su sledeći (*Živković i dr., 2014, 73-86*):

- Beogradska industrija piva treba da obrati pažnju na razvoj zaposlenih i njihovu dodatnu edukaciju, uzimajući u obzir da je znanje veoma važno, i da se na osnovu znanja pravi selekcija kandidata koji će biti uspešni i koji neće biti uspešni u poslu.
- Potrebno je napraviti dobru strategiju koliko zaposlenih radi u određenim sektorima, kako ne bi došlo do zagušenja u određenim sektorima.
- Potrebno je napraviti sistem evaluacije zaposlenih kako bi se napravio dobar tim ljudi.
- U organizacijama koje posluju u industriji piva liderstvo nije razvijeno.

Na temu **Menadžment ljudskih resursa u poljoprivrednim i prehrambenim kompanijama u stranom vlasništvu u Srbiji**, u 2015.godini sprovedeno je istraživanje čiji je cilj da se ispita da li kompanije koje posluju u poljoprivrednoj i prehrambenoj industriji, koja su u privatnom vlasništvu, primenjuju HRM procese i na koji način sprovode HRM procese (*Ratković, 2015, 353-367*). Ispitano je 42 kompanije iz Republike Srbije. Rezultati istraživanja su pokazali da sve kompanije, koje su ispitane, uglavnom sprovode HRM procese i da većina kompanija ima HRM službe ili odeljenja. Istraživanje je pokazalo da sve kompanije koriste HRM proces koji se koristi na Zapadu. Istraživanjem se došlo do rezultata da veće kompanije više pažnje obraćaju na HRM procese, nego manje kompanije u Srbiji (*Ratković, 2015, 353-367*).

Na temu **Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji**, u 2015.godini, sprovedeno je istraživanje u kojem je autor analizirao određene aspekte procesa tranzicije i analizirao HRM proces i razvoj (*Perić, 2015, 31-46*). Društvene i ekonomske promene su dovelo do toga da se ljudski kapital više vrednuje. Organizacije žele da budu što konkurentnije i sve veća pažnja se posvećuje menadžmentu ljudskih resursa. Autor je analizirao Srbiju i Kinu kako bi se došlo do zaključku o tome da li je moguće razvijati HRM proces u zemljama u tranziciji. Zaključke do kojih je autor došao su sledeći (*Perić, 2015, 31-46*):

- Intelektualni kapital predstavlja veliko oružje u borbi protiv konkurentnosti u zemljama u tranziciji.
- Organizacije tragaju za kreativnim osobljem koje zna da ide u korak sa tehnološkim promenama.
- HRM proces se prilagođava kulturi zemlje i uslovima poslovanja u njoj.

Na temu **Pristup izboru kadrova zasnovan na swara i waspas metodama**, u 2016. godini sprovedeno je istraživanje vezano za metode regrutacije i selekcije u procesu menadžmenta ljudskih resursa (*Karabašević i dr., 2016, 1-11*). Autori navode da su procesi regrutacije i selekcije dva najvažnija procesa u menadžmentu ljudskih resursa. U radu se prikazuje upotreba SWARA i WASPAS metoda kao metode izbora kadrova u procesima regrutacije i selekcije. Zaključci do kojih su autori došli su sledeći (*Karabašević i dr., 2016, 1-11*):

- Ključ uspeha menadžmenta ljudskih resursa je pronaći kvalitetan kadar.
- SWARA i WASPAS metode su veoma adaptivne, cenjenje i lake metode za upotrebu u procesu selekcije kandidata. Organizacije koje koriste ove metode, dobijaju numeričke podatke o tome koliko je zaposleni kvalitetan i kakve su njegove kompetencije i veštine, prikazane numeričkim putem.

Na temu **HRM u privatnim i javnim organizacijama u Srbiji**, u 2016. godini sprovedeno je istraživanjem u kojem autori smatraju da je HRM proces neistražen u javnim i privanim preduzećima u Republici Srbiji (*Berber, Slavić, 2016, 75*). Za njih menadžment ljudskih resursa predstavlja proces obavljanja različitih aktivnosti i funkcija. Cilj istraživanja je bio da se istraže osnovne karakteristike HRM procesa u javnom i privatnom sektoru, kao i koje su to razlike i sličnosti između procesa HRM u javnim i privatnom sektoru. Autori su se bavili zaposlenima, treninzima i razvojem zaposlenih, kompenzacijama i beneficijama, komunikacijom i radnim odnosom u javnim i privatnim preduzećima u Republici Srbiji. Istraživanja koja su sprovedeli su objavljena u 2015.godini. Zaključci istraživanja su sledeći (*Berber, Slavić, 2016, 75-83*):

- Menadžment ljudskih resursa je manje razvijen u javnom nego u privatnom sektoru u Republici Srbiji.
- Mali deo privatnog sektora koristi moderne tehnologije za obavljanje procesa regrutacije i selekcije.

- Javni sektor koristi malo novčanih sredstava za obuku i trening zaposlenih u HRM procesu.
- Javni sektor koristi tradicionalne kanale komunikacije u HRM procesu.

2.2 Značaj izučavanja menadžmenta ljudskih resursa

Na osnovu 10 istraživanja analiziranih u radu dolazimo do zaključka da je tema menadžmenta ljudskih resursa tema koja se izučava više od 10 godina i da se, iz godine u godinu, sve više izučava. Svi članci koji su istraženi su preuzeti sa Interneta i svi članci su javno dostupni na sajtu <http://scindeks.ceon.rs>. Najveći broj analiziranih članaka je objavljen u 2014. i 2015. godini. Ukupan broj analiziranih članaka je 60 i to iz sledećih oblasti:

- Ekonomija – 39
- Društvene nauke – 19
- Inženjerske i ostale nauke – 4
- Nauke o obrazovanju – 3
- Elektrotehnika, elektronika i ostale nauke – 1.

Istraživanje je pokazalo da se menadžment ljudskih resursa primenjuje u raznim delatnostima: medicina, poljoprivreda, bankarstvo, turizam, inženjering, filozofija, ekonomija, obrazovanje, informacione tehnologije, menadžment, marketing i sociologija. Sem toga, na osnovu istraživanja dolazimo do zaključka da je menadžment ljudskih resursa veoma važan za organizacije iz razloga što čini organizaciju konkurentnom i motiviše zaposlene. Motivisanost zaposlenih dovodi do toga da zaposleni budu zadovoljni i lojalni kompaniji za koju rade. Sa druge strane, to se ogleda i kroz lojalnost klijenata, čime se postiže glavni cilj organizacije: maksimiziranje dobiti.

Menadžment ljudskih resursa u Srbiji nije dovoljno razvijen. Istraživanje je pokazalo da su privatne kompanije otišle korak napred u HRM procesu, dok su kompanije iz javnog sektora i dalje tradicionalne i da koriste tradicionalne alate komunikacije. Privatne kompanije više ulažu u svoju zaposlene, više ih motivišu, edukuju ih i stalno prate njihov razvoj. Menadžment ljudskih resursa u Republici Srbiji tek treba da se razvije i da se implementira sa drugim procesima u organizacijama.

Na kraju ove glave rada dokazujemo glavnu hipotezu postavljenu u uvodnom delu rada:

Proces selekcije predstavlja jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa jer od procesa selekcije zavisi koliko kvalitetan će biti kadar organizacije, koliko će se organizacija razvijati i kako će poslovati u budućnosti.

Na osnovu istraživanja časopisa i stručnih članaka o menadžmentu ljudskih resursa, došli smo do zaključka da proces selekcije zaista predstavlja jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa. Sem toga, veliki broj procesa koji se obavlja u raznim delatnostima se može obavljati u kombinaciji sa menadžmentom ljudskih resursa.

3 Selekcija: najvažniji proces u menadžmentu ljudskih resursa

Treća glava rada se odnosi na pojam i značaj selekcije u procesu menadžmenta ljudskih resursa i njene glavne metode. Selekcija predstavlja proces koji se obavlja u sektoru menadžmenta ljudskih resursa, i predstavlja jedan od najvažnijih procesa kada se radi o zapošljavanju kandidata. U okviru ove glave analiziraćemo nekoliko važnih tačaka za proces selekcije kako bismo mogli da, u narednoj glavi, analiziramo proces selekcije na konkretnoj kompaniji.

Grfin (*Griffin, 2011, prema: Karabašević i dr., 2016, 4*) navodi da proces selekcije predstavlja sakupljanje informacija o kandidatima kako bi se predvideo njihov uspeh na poslu i budući angažman na poslu, nakon čega, HR menadžeri biraju kandidata koji odgovara određenoj poziciji u organizaciji, kako bi zaposlili najuspešnijeg kandidata. Armstrong (*Armstrong, 2009, prema: Karabašević i dr., 2016, 4*) navodi da selekcija predstavlja proces sakupljanja informacija kako bi se vršila evaluacija kandidata i donele odluke o tome kojeg pravog kandidata zaposliti za određenu poziciju u organizaciji.

Važno je naglasiti da je veliki broj studija i istraživanja rađeno na temu selekcije zaposlenih. Istraživanja su se bavila istraživanjem raznih vrsta testova koji se koriste u selekciji kao što su: razne psihometrične testove, kognitivne testove, testove ličnosti, testove inteligencije, strukturne intervju, i tako dalje. Braun i Varner, (*Braun, Warner, 2002, prema: Karabašević i dr., 2016, 4*) autori navedenih istraživanja su došli do zaključka da, iako se ove metode često koriste, postoje situacije u kojima njihova upotreba nije moguća, kako zbog velikih troškova tako i zbog koncipiranja pitanja na neodgovarajući način.

3.1 Uvod u selekciju kandidata

Pre selekcije je jako važno privući što više kandidata, ali je potrebno da se poslodavci prikažu onakim kakvi i jesu, jer se dešava da se često pogrešno predstavljaju u pozitivnom smislu. Bez obzira da li je namerno ili slučajno, pogrešno predstavljanje umanjuje uspeh selekcije na razne načine, bilo neposredno, bilo u dužem vremenskom periodu (odabrani kandidat se postepeno razočarava i to se može odraziti na njegovo ponašanje na radu). S

druge strane, u želi da izbegnu određene kategorije kandidata, poslodavci pribegavaju različitim strategijama pogrešnog predstavljanja u negativnom smislu. U selekcionu proceduru se uključuju zahtevi ili aktivnosti za koje se pretpostavlja da će odbiti neželjene kandidate (*Kovačević, Petrović, 2010, 266*).

Kada se postave oglasi za posao ili praksu, cilj poslodavca je da kandidatima pruži što više informacija na osnovu kojih oni mogu da procene da li kompanija može da zadovolji njihova očekivanja u pogledu profesionalne karijere. Koristeći razne tehnike promocije poslodavci mogu uspostaviti dobru kontrolu nad potencijalnim kandidatima za zapošljavanje. Sredstva koja se koriste u privlačenju kandidata su uglavnom oglašavanje, podsticajne mere, direktni marketing, odnosi s javnošću i lično vrbovanje. Najčešće korišćeno sredstvo je oglašavanje.

U procesu privlačenja kandidata, u nekim kompanijama, može doći i do diskriminacije. Najčešće je u pitanju diskriminacija žena i pripadnika određenih nacija i/ili rasa. U nekim slučajevima se prednost daje mladima, u nekim starijima, u nekim kompanijama se favorizuju kandidati koji su u braku, u drugoj obrnuto. Neke kompanije favorizuju pripadnike određene nacije, druge ne i tako dalje.

Uvod u selekciju kandidata čine analiza posla i rezultati analize posla i specifikacija izvršilaca. Ukoliko to nije urađeno, selekcija kandidata postaje proizvoljna i od nje se ne mogu očekivati dobri rezultati. Kako možemo znati koga ćemo zaposliti na neko određeno radno mesto ako nemamo kriterijume koji će nam pomoći da pronađemo najboljeg kandidata (*Tomašević, 2007, 37*).

3.2 Selekcija – pojam, ciljevi, odluke

Selekcija je jako važna u području menadžmenta ljudskih resursa. Povezana je sa drugim aktivnostim, i od selekcije zavisi kolika će uspešnost biti i kakvi su ljudi odabrani za organizaciju. Šiber definiše selekciju kao proces koji koristi utvrđene i standardizovane metode, alate i tehnike kako bi se izabrali kandidati za upražnjeno radno mesto i koji ispunjavaju zahteve upražnjenog radnog mesta (*Šiber, 1999, 331*).

Selekcija predstavlja i evaluaciju kandidata za određeni posao, samim tim, selekcija je i prognozinje buduće radne uspešnosti. Samim tim, organizacija odlučuje koji će se ljudi zaposliti, a koji neće. Cilj selekcije je da prognozira i maksimalnu radnu uspešnost kako zaposlenih, tako i cele organizacije.

Selekcija se razlikuje od organizacije do organizacije. Sama efikasnost selekcije se meri rezultatima na osnovu rezultata koji su pružili kandidati svojim poslom, a i stažom u toj organizaciji. Proces selekcije u stvari, podrazumeva da se odrede karakteristike nekog posla, pa da se ocene kandidati koji ispunjavaju određene karakteristike da obave taj posao. Nakon toga se kandidati zapošljavaju.

Bitno je odrediti ciljeve selekcije, a najbitniji cilj je da se predvidi buduće ponašanje, pa se uspostavlja veza između određenih osobina ili svojstava ljudi sa jedne strane i kriterijuma selekcije tj. same situacije sa druge strane. Postoji nekoliko principa selekcije (*Bogićević-Milkić, 2011, 127*):

- Ljudi se razlikuju među sobom po osobinama
- Različiti poslovi iziskuju različite osobine
- Razlike među ljudima se mogu meriti
- Postoji međuzavisnost između osobina ljudi i uspeha u poslu
- Odnos između osobina ljudi i uspeha pri obavljanju posla se mogu brojčano iskazati.

Suština selekcije je u predviđanju budućeg ponašanja kandidata. Kandidati ispoljavaju svojstva i veštine u situacijama u kojima se kandidati mogu posmatrati kako bi se predvidelo njihovo ponašanje na poslu. U zavisnosti od preferencija vlasnika organizacije formira se situacija u kojoj se posmatra kandidat za upražnjeno radno mesto (*Kovačević, Petrović, 2010, 266*).

Vlasnici organizacija procenjuju kandidate na osnovu sopstvenih procena (razgovor sa kandidatom) i na osnovu preporuka raznih vrsta. Sem toga, HR menadžeri mogu, uz pomoć metoda selekcije (testovi, intervju, formulari) stvoriti situacije na osnovu kojih mogu da prognoziraju buduće ponašanje kandidata. Iskusni psiholozi vole da u procesu donošenja odluke o kandidatu u nekom trenutku uključe i vlasnika organizacije (*Kovačević, Petrović, 2010, 266*).

Odluke koje se donose putem selekcije su jako bitne, zato što utiču na dalji tok, utiču na buduće troškove i na određenu dobit te organizacije. Organizacije koje su novije, savremenije, troše više svojih sredstava, vremena i znanja na organizaciju selekcije. Troškovi će zavisi od važnosti tog posla za ljude koji se biraju za tu vrstu posla. To podrazumeva da su neki od njih izravni, a neki ne. Izravni su lako merljivi, dok su neizravni samo bitni za procenu.

Glavni izvori troškova i potencijalnih gubitaka za određenu organizaciju su (*Šiber, 1999, 331*):

- Troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mesta i slično
- Troškovi uvođenja i osposobljavanja nezaposlenih
- Nizak radni učinak i niska uspešnost
- Nezadovoljstvo
- Frustracija
- Apsentizam
- Greške i nesreće na radu
- Fluktuacija
- Loši odnosi među ljudima
- Amotivacija.

Još jedan od problema je, da loš radnik može ometati i druge u toj organizaciji, zato što ih demotiviše, može ih ljutiti, frustrirati i stvarati jaz među ostalim radnicima. Zbog toga je bitna selekcija za ukupno upravljanje ljudskim potencijalima. Postoji i mnogo istraživanja vezanih za selekciju, koje je usmereno na razvoj instrumenata za merenje psiholoških ljudskih osobina. Ovim se bavi psihologija. U procesu selekciji psiholozi su jako bitni i jedini su kvalifikovani za upotrebu raznih metoda. Najčešće metode koje se primenjuju su razne vrste testova.

Menadžer ljudskih resursa u selekciji igra jednu od glavnih uloga. Menadžment ljudskih resursa interpretira strategijske odluke kompanije, prevode ciljeve na potrebne selekcije. U selekciji se za određene osobine koriste razni testovi, oni se prilagođavaju po kriterijumima, a kriterijumi se dobijaju na osnovu procesa analize. Što se tiče kandidata, bitno je da znamo kakve su njegove sposobnosti, znanje, mogućnosti, kakve su lične karakteristike, interesovanja, preference, spremnost, rad u smenama, rad vikendom i tako dalje.

3.3 Važnost CV-ja za proces selekcije

Jedan od instrumenata su prijave na konkurse i CV. Bitne su zbog prikupljanja podataka o iskustvu koje je prethodno ostvario kandidat. Traže se generalni podaci, ime, prezime, datum i mesto rođenja, bračno stanje, porodično stanje, nacionalnost, adresa i broj telefona, podaci o obrazovanju, o zaposlenjima, prepokukama i tako dalje (*Bogićević-Milkić, 2011, 130-132*). Ovi podaci lako mogu da se proveriti, ali postoje i neki kandidati koji daju i lažne podatke.

Na osnovu CV-ja poslodavci odlučuju koji kandidati ispunjavaju opšte uslove za određenu poziciju i koji će biti procenjeni na osnovu nekih od metoda selekcije. Poslodavci obraćaju pažnju na sastavljanje ovog dokumenta, a kandidati moraju na pravi način znati kako sastaviti CV. Ukoliko kandidati nikada nisu sastavljali CV potrebno je da odu kod nekog stručnog lica da im pomogne oko toga. Na primer, u sklopu Univerziteta Singidunum postoji Centar za razvoj karijere – gde studenti mogu naučiti kako se piše CV i motivaciono pismo, kao dva dokumenta koje organizacije najviše traže. Dešava se da kandidati budu odbijeni ukoliko poslodavci vide i najmanju grešku u CV-ju.

Ukoliko je, formalno, CV fantastično urađen, a kandidat aplicira za mesto za koje nema odgovarajuće veštine, ni tada neće imati mogućnosti da dobije priliku za zaposlenje. Osim što je važno da CV bude jasno i precizno napisan, važno je i da veštine, sposobnosti i znanja kandidata odgovaraju poslu ili praksi za koju aplicira. Dakle, pre nego što kandidati pošalju CV, potrebno je da istraže sve informacije o poslodavcu i o poziciji za koju apliciraju.

Pravila o pisanju CV-ja su sledeća (*dostupno na: <http://careers.singidunum.ac.rs/wp-content/uploads/2011/05/Pravila-u-pisanju-biografije1-2.pdf>, preuzeto dana 08.09.2016.*):

- Vodite računa o gramatičkim i pravopisnim pravilima.
- CV treba da bude sažet-nemojte koristiti duge rečenice.
- Ne pišite u prvom licu jednine, koristite pasiv.
- Razmak između pasusa mora da bude ujednačen, a tekst pasusa poravnat sa obe strane.
- Za pisanje CV-ja odaberite jedan, grafički privlačan font, veličine 10 ili 12 pt. Nemojte kombinovati različite fontove, već koristite samo jedan.
- Podnaslovi se mogu razlikovati za jednu veličinu fonta.

- Opcije „bold“ ili “italic” koristite umereno, samo kada hoćete nešto da istaknete. Za njihovo korišćenje bitna je uniformisanost (ako ste jedan podnaslov “boldirali”, onda neka svi podnaslovi budu naznačeni na taj način).
- CV treba da bude odštampan na belom papiru A4 formata. Nemojte koristiti papir u boji. CV tek diplomiranih studenata ne bi trebalo da bude duži od jedne stranice. Kasnije, sa sticanjem više iskustva, CV može da ima i do dve stranice. Izuzetak su profesije koje zahtevaju nabranje stručnih radova i projekata.
- Informacije se navode obrnutim hronološkim redosledom. To znači da se uvek poslednji stepen obrazovanja ili trenutno aktuelno zaposlenje navodi na prvom mestu, a svi raniji podaci ove vrste se navode kasnije. Na početku svoje karijere prvo ćete navoditi podatke o obrazovanju, a kasnije ćete prvo navoditi radno iskustvo., a kasnije ćete prvo navoditi radno iskustvo.
- Nakon formalnog obrazovanja možete uneti i podnaslov: Dodatno obrazovanje i treninzi, Interesovanja, Preporuke, Ostalo.
- Preporuke nisu obavezni deo CV-ja. Preporuku Vam može dati osoba sa kojom saradujete, neko ko Vas poznaje i ko može potvrditi Vaše lične i profesionalne kvalitete. Za tek diplomirane studente preporuku može dati profesor fakulteta, mentor na diplomskom radu ili rukovodilac odslušanog kursa ili treninga. Poželjno je poslati dve preporuke. Potrebni podaci za osobu koja daje preporuku su: ime, prezime i kontakt (telefon, mejl adresa).

Razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija doprineo je da se razvija Internet i da se određeni procesi menadžmenta ljudskih resursa, kao što je proces regrutacije, odvijaju putem Interneta i društvenih mreža. Osim, što se CV može slati poštom, faksom ili davati direktno, u današnje vreme, CV se najčešće šalje putem *e-mail*-a. Forma CV-a je ista, bez obzira na metode slanja. Preporuke za slanje CV-ja putem maila su (*dostupno na: <http://careers.singidunum.ac.rs/wp-content/uploads/2011/05/Pravila-u-pisanju-biografije1-2.pdf>*, preuzeto dana 08.09.2016.):

- CV šalјite u Word ili PDF formatu.
- Naziv dokumenta mora da bude profesionalan, kao i mail adresa sa koje šalјete CV.
- Ne šalјite CV i propratno pismo u „telu” mejla, već uvek kao dodatak (attachment). Uz poslate dokumente, u samom telu maila napišite propratni tekst.
- U rubrici „subject” napišite ime pozicije za koju konkurišete ili svoje ime i prezime.

Pošto smo pomenuli i društvene mreže kao jedan od vidova za regrutaciju kandidata, spomenućemo LinkedIn mrežu koja izgleda kao CV kandidata. LinkedIn predstavlja društvenu mrežu koju koriste isključivo poslovni ljudi. Pomoću ove mreže se mogu deliti informacije o organizacijama, upoznavati novi poslodavci, regrutovati zaposleni i slično.

Ova mreža pomaže organizacijama da izgrade i jačaju svoj brend tako što će promovisati svoje poslovanje koje objedinjuje profesionalna i poslovna dostignuća. Samo organizacije i pojedinci koje imaju profil na mreži mogu da se povežu sa drugima, dok oni koji nemaju profil moraju da ga kreiraju kako bi se našli i povezali na LinkedIn-u.

Prijave se koriste za ocenu kandidata koji su se prijavili. Međutim, selekcija pomoću CV-a nije idealna, pa se postavlja i pitanje kolika je njegova pouzdanost. Formulari za prikupljanje biografskih podataka iziskuju više informacija. Nekada se od kandidata tražilo da sami procene svoje sklonosti prema radu u smenama, premeštanjima, radu vikendom i tako dalje. Pitanja koja su u ovom formularu moraju da budu u direktnoj povezanosti sa samim poslom koji se radi na datom mestu (*Bogićević-Milkić, 2011, 130-132*).

3.4 Metode selekcije

3.4.1 Formulari

Formulare popunjavaju uglavnom svi kandidati kada apliciraju za upražnjeno mesto u organizaciji. Kandidati popunjavaju formular u obliku prijave koji sadrži najosnovnije podatke o kandidatima, o njihovim radnim iskustvima, sposobnostima, znanjima i stečenim veštinama. Prednost formulara je ta što HR menadžer, ujedno i vlasnici organizacija mogu, na brz i jednostavan način da saznaju osnovne informacije o kandidatu, što je važno za poziciju za koju se kandidati prijavljuju. Međutim, formulari se kombinuju sa ostalim metodama selekcije, iz razloga što sam formular ne može da bude osnov za procenu kandidata za upražnjeno radno mesto (*Mašić, et al., 2010, 266*).

Prvi korak u procesu selekcije kandidata jeste odabir na osnovu ličnih podataka, podaci o radnom iskustvu, stečenim sposobnostima i veštinama. CV i formular su iz tog razloga jako značajni jer daju poslodavcima uvid u profil kandidata, i na osnovu ovog koraka oni biraju kandidate koji prolaze u naredni krug selekcije.

3.4.2 Testovi

Kada je u pitanju korišćenje testova u procedurama zapošljavanja, mišljenja su podeljena. Pristalice testiranja ističu preciznost i objektivnost podataka dobijenih testiranjem, a protivnici testova ne vole objektivnost koju testovi podrazumevaju. Istraživanja pokazuju da se korišćenje testova prilikom selekcije kandidata za zaposlenje ipak povećava. To povećanje više se odnosi na menadžerske poslove nego na administrativne i fizičke poslove. Testiranje nije alternativa za intervju, već ono treba da pruži pomoć šta kandidat može da radi, a intervju će pokazati koliko je kandidat voljan da radi. Ono se može sprovesti pre ili posle intervjua. Prednost testiranja je što se može sprovesti sa više kandidata jednovremeno i što ga mogu sprovoditi i menadžeri na nižim nivoima. Postoji preko 1000 vrsta testova od kojih su neki veoma jednostavni i ne traže stručnost u pripremi i obradi, dok drugi zahtevaju profesionalnu stručnost za pripremanje i za tumačenje rezultata. Za različite vrste poslova koriste se različiti tipovi testova (*Suša, 2009, 208*).

Test je merni instrument pomoću kojeg se porede ljudi po određenoj skali. Koriste se razne vrste testova kao što su pismeni, testovi uzoraka posla, merni centri i medicinski, fizički i poligrafski testovi (*Bogićević-Milkić, 2011, 132*).

Pismeni testovi mere sposobnost kandidata. Najčešće se koriste tri vrste testa: testovi sposobnosti, testovi ličnosti, interesovanja i preferencija i testovi postignuća (*Bogićević-Milkić, 2011, 132*).

Testovi sposobnosti mere potencijal kandidata da iskoristi šansu koja mu se pruža, tj. da u određenim uslovima ostvari željeni rezultat. Ovde spadaju kognitivni testovi, tj. verbalne i numeričke sposobnosti se mere, onda se gledaju i psihomotorne osobine, tj. brzina, percepcije i tačnost, mere se i fizičke sposobnosti, dakle, fizička snaga i sposobnost kao i manuelne sposobnosti. Ovi testovi su jako korisni za selekciju (*Bogićević-Milkić, 2011, 133*).

Testovi ličnosti ocenjuju nečiju ličnost. To je skup osobina, mišljenja ili ponašanja pojedinca. Ličnost utiče na čitav život a i izbor profesije zavisi od tipa ličnosti i obrnuto. Postoji pet dimenzija ličnosti (*Bogićević-Milkić, 2011, 134*):

- Ekstravertnost
- Prijatnost
- Svesnost

- Emocionalna stabilnost
- Otvorenost za iskustva.

Svesnost je najvažnija osobina ličnosti, jer ako čovek nije svestan sebe i okoline, onda i ne treba da radi na određenim poslovima. Testovi interesovanja su tu da ocene preference kandidata kroz razne poslove i razne radne situacije. Oni se najviše upotrebljavaju kada je u pitanju profesionalna orijentacija.

Druga vrsta testa su testovi uzorka. Oni su bitni za prikupljanje informacija o sposobnostima kandidata da obave određenu vrstu posla. Kandidatima se zadaju razni zadaci i meri se njihov učinak, nakon toga se kandidat stavlja u situaciju prilagođenu radnom mestu. Ovi testovi su skupi i dobri su samo ako je u pitanju veliki broj kandidata i primenjuju se na kraju selekcije.

Centar za procenu, tj. merni centar je takođe instrument koji meri ponašanje kandidata na određenim menadžerskim pozicijama. Ovde postoje različite tehnike kao što je merenje u grupama, merenje pomoću grupa i situacioni testovi. Centar za procenu se koristi u proizvodnim preduzećima i jako je skupa njegova primena.

Poslednja vrsta su medicinski, fizički i poligrafski testovi, gde se kao prediktori koriste testovi zdravstvenog stanja, kao i testovi vezani za genetičke svrhe, testovi na razne supstance i tako dalje.

Testovi moraju biti sastavljanji od strane stručnjaka ili psihologa kako bi testovi bili što validniji, i kako bi se, na osnovu njih, moglo predvideti da li će kandidat biti uspešan. Međutim, kao i kod formulara, testovi bi morali da se kombinuju sa još nekom metodom selekcije kako bi proces selekcije bio validniji i pouzdaniji. Problem koji se javlja kod metode testiranja jeste kriterijum radne uspešnosti koji dovodi do niske prognostičke valjanosti testa. Na kraju, mana testova je ta što se testovi ne prilagođavaju na sve kategorije stanovnika i iz razloga što se testovi, u novoj sredini ne unapređuju i ne adaptiraju, a uz to, testovi se preuzimaju iz drugih država.

3.4.3 Intervju

Intervju se takođe koristi u procesu selekcije i on je najvažniji deo ovog procesa. Kandidati se ovde moraju pokazati kao najbolji, jer se intervju pre sve usmerava ka predviđanju ponašanja kandidata. Misli se da je intervju najbolji test za socijalne veštine u koje spadaju i komunikativnost, prijatno, ubedljivost, opšte držanje i izgled. Postoji nekoliko vrsta intervjuja, ali pre toga, bitno je razgraničiti kriterijume razlikovanja intervjuja a to su (Bogićević-Milkić, 2011, 137):

- Prema stepenu struktuiranosti (mogu biti nestrukturirani, polustrukturirani i struktuirani)
- Prema načinu bodovanja
- Prema broju osoba koje vode intervju.

Nestrukturirani intervjui uključuju veliki pripremljenost, dozvoljava visok stepen fleksibilnosti ali sa druge strane rezultat može imati digresiju i diskontinuitet. Najvažnija osobina ovog intervjuja je da se rezultati prikupljaju u nekonzistentnim podacima u kandidatima. Polustrukturirani podrazumeva da se pitanja unapred smisljaju, i ovde se mogu prikupiti informacije o pitanjima, postoji i dovoljan stepen fleksibilnosti da se istraže određene oblasti od značaja za kandidata. Strukturirani podrazumeva da se svim kandidatima postavljaju ista pitanja istog redosleda, pa ovaj tip omogućava da se o svakom kandidatu prikupe iste informacije.

Cilj ove metode selekcije jeste da se prikupe podaci o kandidatu, da se kandidatu pruže sve informacije i podaci o organizaciji i o strategijama i poslovnim politikama u organizaciji kako bi se pomoglo kandidatima da donesu pravu odluku. Utvrđivanje znanja, veština i sposobnosti kandidata je takođe jedan od ciljeva ove metode selekcije. Sem toga, intervju pomaže da HR menaderi ocene sposobnosti i motivaciju kandidata za upražnjeno radno mesto, kao i kako njegove sklonosti utiču na druge kandidate. Za vreme intervjuja, HR menadžeri postavljaju pitanja kandidatu vezano za njihovo obrazovanje, zainteresovanost za posao, postavljaju im logička pitanja vezano za upražnjeno radno mesto i tako dalje. Kandidat nastoji da u toku razgovora ostavi što bolji utisak kako bi postao konkurentan za posao za koji se prijavio (Suša, 2009, 2011).

3.4.4 Provera biografije i preporuka

Provera biografije i preporuka je jako važna iz razloga što se može desiti da kandidati lažiraju svoju biografiju i da sami pišu preporuke. Menadžeri proveravaju sve podatke počev od datuma, mesta i vremena sticanja diplome, proveravaju lične podatke, proveravaju da li kandidati ispunjavaju zakonske uslove za zasnivanje radnog odnosa, da li su nekad krivično optuživani i slično. Menadžeri mogu proveravati ove podatke tako što će kontaktirati određene ustanove, bivše poslodavce i tako dalje. Provere se mogu vršiti telefonskim putem, a, u današnje vreme se mogu vršiti i elektronskim putem, na primer, putem *e-mail*-a.

3.4.5 Fizički pregled

Na kraju, u procesu selekcije se vrši i fizički pregled, odnosno lekarski pregled za određeni broj radnika za koje se posebno izrekao zahtev da se pregledaju iz razloga da bi se videlo da je kandidat fizički sposoban da obavlja posao u delatnosti za koju se prijavio.

Formulari, testovi, intervjui, pregled i provera biografije i preporuke, kao i fizički pregled predstavljaju glavne metode u procesu selekcije i ove metode se kombinuju zajedno kako bi menadžeri napravili pravi izbor kandidata. Organizacije ne primenjuju samo formulare ili testove da bi zaposlili kandidati, već sve metode kako bi izabrali pravog kandidata za pravu poziciju.

4 Istraživanje: Generali Osiguranje – proces selekcije

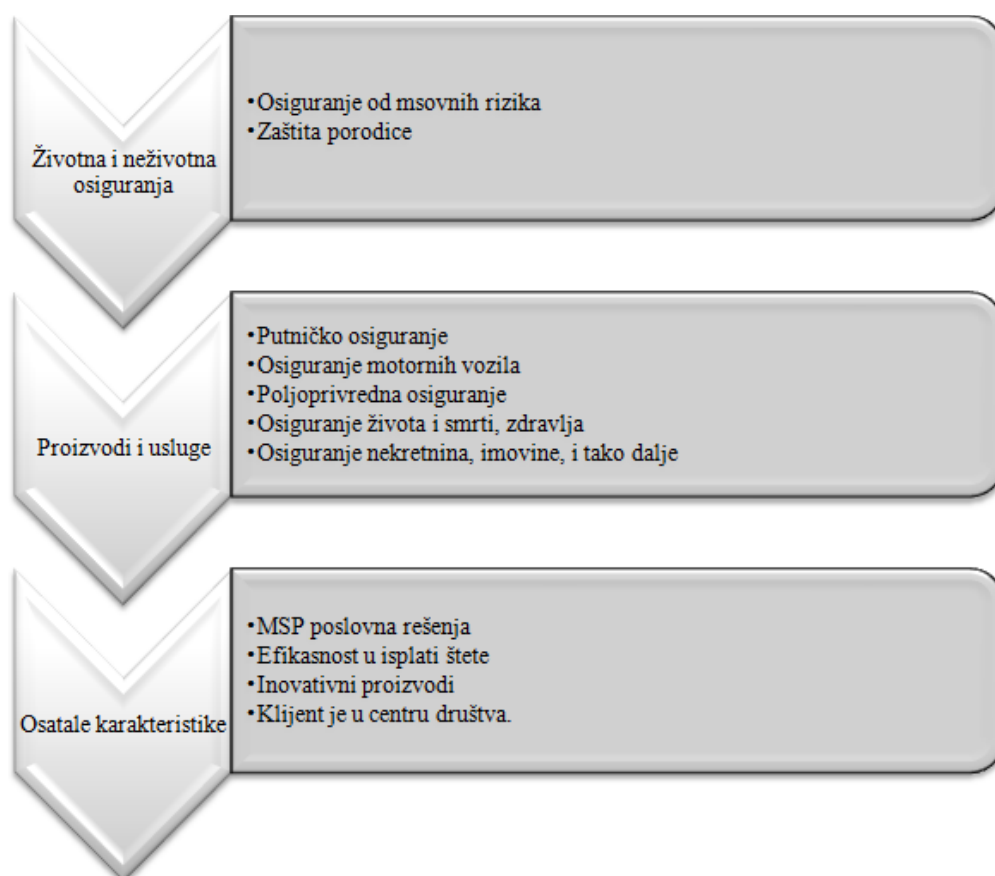
U četvrtoj glavi rada bavićemo se procesom selekcije u privrednom društvu Generali. Kako bismo govorilo o procesu selekcije u osiguravajućem društvu analiziraćemo tri tačke. U prvoj tački prikazaćemo osnovne informacije o osiguravajućem društvu Generali. U drugoj tački rada predstavimo proces selekcije u osiguravajućem društvu, dok ćemo se u trećoj tački radi baviti studijskim istraživanjem vezano za proces selekcije na poziciji prodaje osiguranja u osiguravajućem društvu.

4.1 Osnovne informacije o osiguravajućem društvu Generali

Generali Osiguranje Srbija predstavlja jednu od najvećih osiguravajućih društava koja posluju u Republici Srbiji. Ovo društvo je osnovano 1998.godine, predstavlja lidera u oblasti osiguranja i stalno beleži rast i kontinuirani razvoj. Osnovna delatnost društva jeste pružanje usluga životnog/neživotnog i zdravstvenog osiguranja u Republici Srbiji. Glavni cilj društva je da postane regionalni lider (*dostupno na: http://www.generali.rs/o_nama/generali_srbija.886.html, preuzeto dana 05.01.2017.*).

Na dijagramu 1 se prikazuju snage privrednog društva Generali, a to su: životna i neživotna osiguranja, proizvodi i usluge privrednog društva, poslovna rešenja, efikasnost u isplati štete, inovacija proizvoda i usmerenost na klijentima.

Dijagram 1 – Snage privrednog društva Generali



Izvor: Izrada autora prema:

http://www.generali.rs/o_nama/vizija_misija_i_vrednosti.937.html, preuzeto dana

05.01.2017.

Osnovna vizija privrednog društva Generali jeste da poboljša kvalitet života ljudi i da štiti ljude. Društvo je posvećeno da klijentima pruži sve vrste osiguranja i da vrši upravljanje rizikom. Društvo je inovativno i posvećeno je stvaranju novih vrednosti. Osnovna misija društva je da bude prvi izvor klijentima, da im nudi veliki broj prednosti, u odnosu na ostala osiguravajuća društva, da ima zadovoljne klijente čije potrebe svakodnevno ispunjava i da bude društvo koje je pristupačno za sve klijente.

Generali grupa je formirala posebnu organizacionu jednicu Generali akademija u 2011. godini koja predstavlja jednu celinu odeljenja za ljudske resurse u okviru Generali društva. U okviru Akademije se prikupljaju i analiziraju sve informacije o zaposlenima i Akademija edukuje zaposlene o trendovima o tržištu osiguranja. Akademija sprovodi sve obuke i prakse online putem ili u prostorijama Akademije koja se nalazi u Beogradu ili u većim gradovima u Republici Srbiji. Svi zaposleni u društvu imaju mogućnost da stiču nove

veštine kako bi što efikasnije obavljali svoje poslove. Kada se završi obuka zaposleni dobijaju diplomu Generali akademije.

Generali akademija ima tri odseka, 26 smerova, preko 90 različitih treninga i preko 150 modula. Programi obuke podeljeni su u četiri grupe (*dostupno na: http://www.generali.rs/karijera/razvoj_zaposlenih/generali_akademija.971.html, preuzeto dana 03.03.2017.*):

- Programi osiguranja
- Veštine prodaje
- Poslovna efikasnost
- Liderstvo.

Privredno društvo Generali ulaže u talentovane ljude i uvek je u korak s vremenom kada se radi o novim i talentovanim mladim ljudima. Generali nudi tri vrste programa:

- Talent Menadžment program – u Srbiji i Crnoj Gori
- Top Talent program – u Srednjoj i Istočnoj Evropi
- Group Talent program – globalni program, u okviru Generali grupe.

4.2 Proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali

U osiguravajućem društvu Generali, proces selekcije se vrši od strane menadžera ili mentora filijale. Nakon procesa regrutacije sledi proces selekcije. Cilj procesa selekcije je dobijanje kvalitetnih i motivisanih zaposlenih uz minimalan utrošak vremena i novca.

Osoba koja vrši selekciju mora da zna:

- Šta traži?
- Kako to da nađe?
- Da li kandidat ima to što se traži?
- Da li je to što se traži zaista i neophodno?

Proces selekcije se odvija kroz pet faza i to:

Faza I – Pozivanje kandidata,

Faza II – Intervjuisanje,

Faza III – Odabir/selekcije,

Faza IV – Objavljivanje rezultata, i

Faza V – Suočavanje sa odbijanjem poslovne ponude.

U prvoj fazi HR menadžer poziva kandidate na intervjuisanje. Na dijagramu 2 je prikazano koji su sve načini pozivanja kandidata na intervju. Tri načina koja HR menadžeri biraju jesu: lično poznanstvo, preporuka kandidata i prijavljivanje na konkurs.

Dijagram 2 – Načini pozivanja kandidata

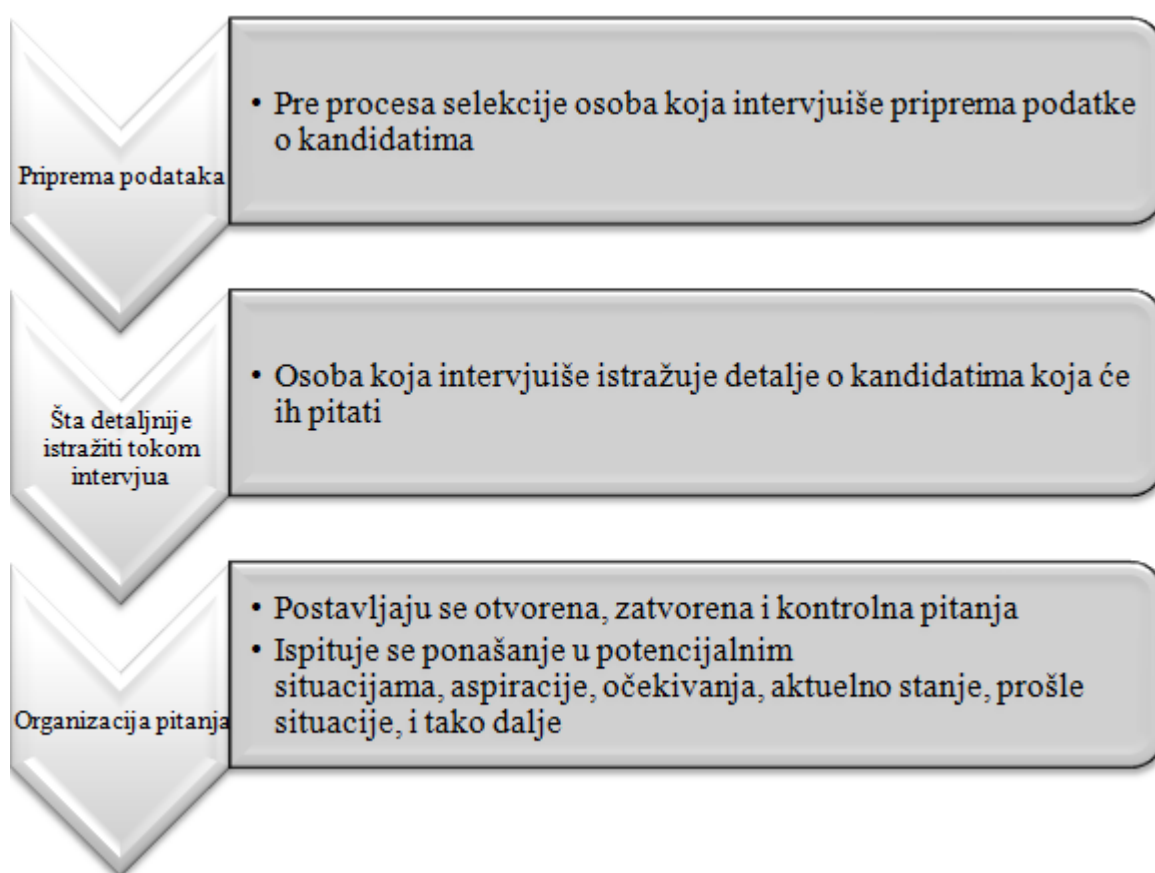


Izvor: *Interna dokumentacija osiguravajuće kompanije Generali*

Druga faza predstavlja intervjuisanje. Generali društvo koristi intervju u procesu selekcije i on je najvažniji deo ovog procesa. Kandidati se ovde moraju pokazati kao najbolji, jer se intervju, pre svega, usmerava ka predviđanju ponašanja kandidata. Misli se da je intervju najbolji test za socijalne veštine u koje spadaju i komunikativnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled.

Na narednom dijagramu se prikazuju načini pripreme procesa selekcije u Generali društvu. HR menadžeri prvo pripremaju podatke o kandidatima, nakon čega istražuju dalje podatke o kandidatima, i na kraju, organizuju pitanja koja će postaviti kandidatu.

Dijagram 3 – Način pripreme procesa selekcije od strane službe u Generali društvu



Izvor: *Interna dokumentacija osiguravajuće kompanije Generali*

Nakon intervjuisanja, menadžeri biraju kandidate koji prolaze u naredni krug zapošljavanja. Osim metode intervjuisanja, proces selekcije se može vršiti i putem testova. Vrste testova koji se polažu u Generali društvu su:

- Testovi ličnosti – Testovi ličnosti ocenjuju nečiju ličnost. To je skup osobina, mišljenja ili ponašanja pojedinca. Dve vrste testa koja primenjuje društvo su: PLUČIK i VELIKIH 5+2.
- Testovi sposobnosti inteligencije – Testovi sposobnosti mere potencijal kandidata da iskoristi šansu koja mu se pruža, tj. da u određenim uslovima ostvari željeni rezultat. Ovde spadaju kognitivni testovi, tj. verbalne i numeričke sposobnosti se mere, onda se

gledaju i psihomotorne osobine, tj. brzina, percepcije i tačnost, mere se i fizičke sposobnosti, dakle, fizička snaga i sposobnost kao i manuelne sposobnosti. Kod testova inteligencije postoje dve vrste testa: nizovi brojeva i nizovi matrica.

- Testovi znanja.

Jedan od najdelikatnijih i najvažnijih koraka u procesu selekcije je odabir, što predstavlja treću fazu. U procesu selekcije se koristi formular Lista kompetencija (videti u prilogima) koji menadžeri popunjavaju i čija se odluka uglavnom zasniva na osnovu ličnog mišljenja i zapažanja tokom intervjua. Menadžer se mora osloniti na sopstvenu kritičku sposobnost procene. U ovoj fazi ponekad je potrebno odraditi još jedan intervju sa kandidatima, ako su potrebne dodatne informacije:

- Definirati profil kandidata koristeći beleške, komentare koje smo tokom razgovora zapisivali, napraviti kratak opis kandidata;
- Uporediti dobijeni opis sa profilom koji tražimo (da li kandidat poseduje motivaciju, tražene crte ličnosti, veštine...);
- Ustanoviti, tj. proceniti koliko profil kandidata odgovara zahtevima pozicije.

Nakon intervjua sledi odabir kandidata, objavljivanje rezultata i suočavanje sa eventualnim odbijanjem poslovne ponude. Kontaktiranje izabranih kandidata predstavlja četvrtu fazu, a saopštavanje odluke da se oni prime u kompaniju predstavlja petu fazu. Razgovor se vodi kako bi se pružile informacije o:

- Lokaciji
- Terminu
- Nadređenoj i/ili kontakt osobi
- Neophodnim dokumentima.

Proces selekcije je uspešno obavljen kada je kompanija pronašla kandidata:

- Koji ima potrebne crte ličnosti, sposobnosti, znanja i veštine
- Kod koga je prepoznala motivaciju za bavljenje poslom koji kompanija nudi.

Menadžer i mentori filijala donose glavne zaključke i sudove vezano za proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali. Oni imaju zadatak da regrutuju, pregledaju biografije, intervjuišu kandidate i donose zaključke o tome ko polazi u dalju fazu zapošljavanja. Menadžeri i mentori koriste razne vrste formulara, testova i intervju, u zavisnosti od pozicije za koju vrše selekciju, dok najviše koriste metod intervju u procesu selekcije, što je ujedno i jedna od dokazanih posebnih hipoteza u ovom radu: *Intervju je najčešći metod selekcije u društvu Generali*. U procesu selekcije može postojati više od jednog intervju, koji obavljaju psiholozi ili direktor filijale.

4.3 Proces selekcije na poziciji prodavca osiguranja u osiguravajućem društvu Generali

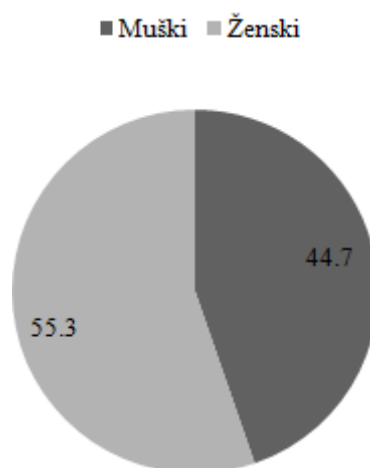
U okviru studijsko-istraživačkog dela rada, osim podataka koji su skupljeni iz kompanije Generali, uradili smo, pomoću Google aplikacije (GOOGLE ANKETA), anketu, u mesecu februaru 2017. godine, koju smo poslali zaposlenima osiguravajućeg društva Generali, putem mejlova i društvenih mreža. U nastavku rada prikazaće se rezultati istraživanja i zaključci istraživanja. U ovoj tački rada, takođe, dokazaćemo posebne hipoteze postavljenje u uvodnom delu rada.

4.3.1 Rezultati istraživanja

U anketi je učestvovalo 47 zaposlenih. Zaposlenima je postavljeno 14 pitanja vezano za proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali sa akcentom na poziciju prodavca osiguranja u kompaniji. Od 47, zaposlenih, 44,7% predstavljaju muškarci, dok 55,3% predstavljaju žene.

Prvo pitanje postavljeno ispitanicima se ticalo polne strukture, koja je prikazana na narednom dijagramu.

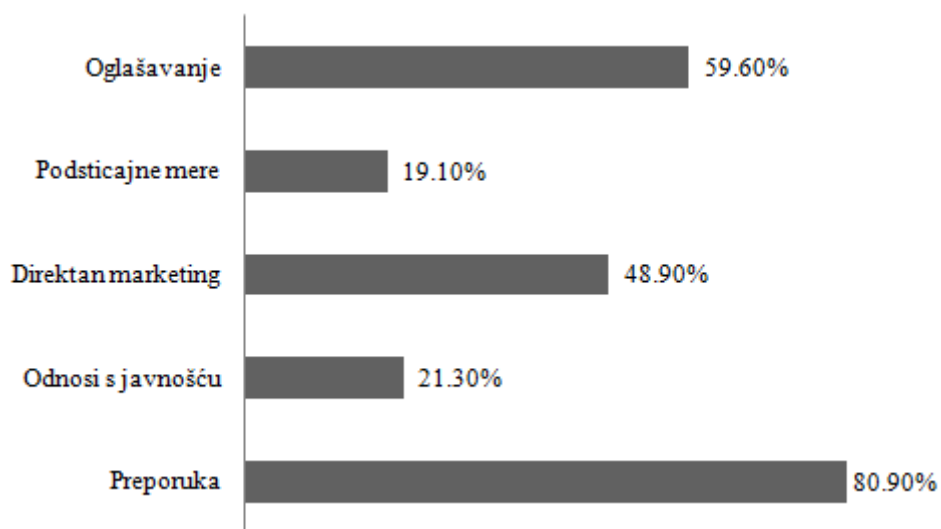
Dijagram 4 – Pol ispitanika



Izvor: Izrada autora

Postavili smo ispitanicima pitanje, da zaokruže, sredstva koja društvo Generali najčešće koristi za privlačenje kandidata (odgovori koji su ponuđeni): oglašavanje, podsticajne mere, direktan marketing, odnosi s javnošću, lično vrbovanje). Rezultati su prikazani na narednom dijagramu.

Dijagram 5 – Koja sredstva društvo najčešće koristi za privlačenje kandidata?



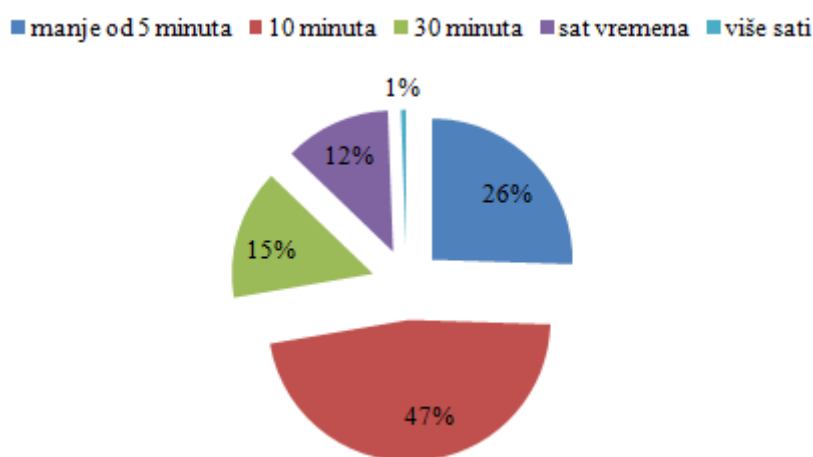
Izvor: Izrada autora

Najčešća sredstva koje društvo koristi za privlačenje kandidata su preporuke, odnosi s javnošću, direktan marketing, podsticajne mere i oglašavanje. Najveći broj ispitanika (80,9%) je odgovorilo da se preporuke, od svih pomenutih sredstava, najčešće koristi za privlačenje

kandidata, zatim oglašavanje (59,6%), direktan marketing (48,9%), odnosi s javnošću (21,3%), i podsticajne mere (19,1%).

Da bismo videli koliko HR menadžeri vremenski troše za pripremu procesa selekcije, ispitnicima smo postavili pitanje da odaberu koliko vremenski troše minuta za pripremu za selekciju, a rezultati se prikazuju na narednom dijagramu.

Dijagram 6 – **Koliko, vremenski, trošite minuta na pripremu za selekciju?**

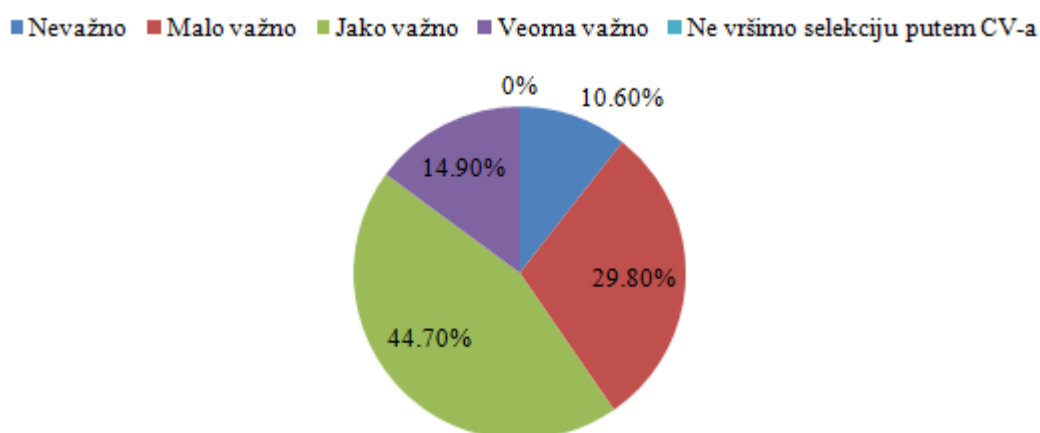


Izvor: *Izrada autora*

Pitali smo ispitanike koliko, vremenski, troše minuta na pripremu za selekciju. Najviše zaposlenih je odgovorilo da troši 10 minuta (47%), a neki od njih troše i manje od 5 minuta (26%). Određeni zaposleni troše 30 minuta za pripremu (15%), a mala broj zaposlenih sat vremena ili više sati. Priprema za selekciju ne oduzima mnogo vremena za većinu zaposlenih, kao što se može videti na osnovu dijagrama, ona traje od 5 do 10 minuta (uglavnom).

CV je veoma važan u procesu selekcije, a da bismo videli koliko je važan u osiguravajućem društvu Generali, ispitanicima smo postavili pitanje, da od 1 do 5 (prema važnosti) daju svoje odgovore. Rezultati su dati na dijagramu.

Dijagram 7 – Od 1 do 5 koliko su Vam važne informacije iz CV-a kandidata?



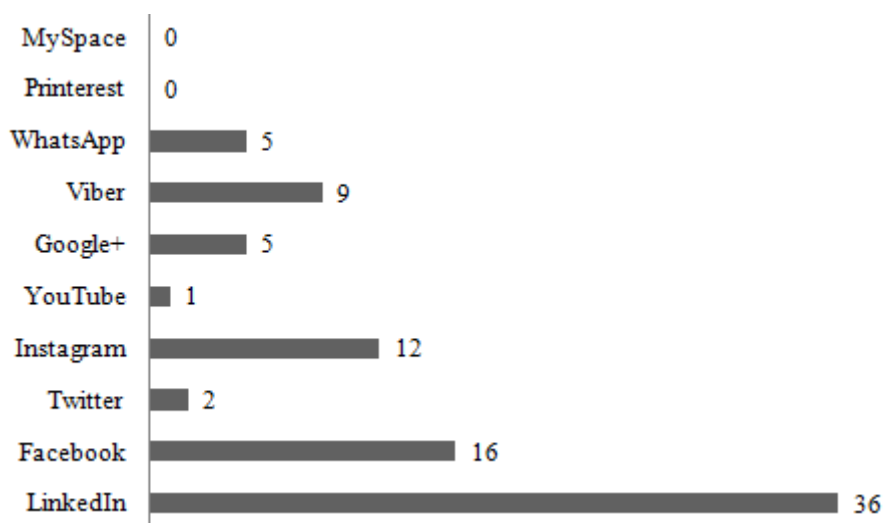
Izvor: Izrada autora

Informacije iz CV-a u procesu selekcije su jako važne i to smatra 44,7% zaposlenih, dok 14,9% smatra da su informacije iz CV-ja važne. Veći broj ispitanika smatra da su informacije iz CV-ja malo važne, ali niko od ispitanika nije dao odgovor da ne koriste CV u procesu selekcije.

Pitali smo ispitanike, da li koriste društvene mreže u procesu selekcije, i većina zaposlenih je odgovorila sa DA (85,1%), dok su ostali odgovorili sa NE (14,9%).

U narednom pitanju smo pitali ispitanike, koje društvene mreže koriste u procesu selekcije. Od ponuđenih društvenih mreža bile su: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Google+, Printerest, Viber, WhatsApp i MySpace. Odgovori ispitanika su prikazani na sledećem dijagramu.

Dijagram 8 – Ako koristite, pomoću koje, od navedenih društvenih mreža, koristite u procesu selekcije kandidata?



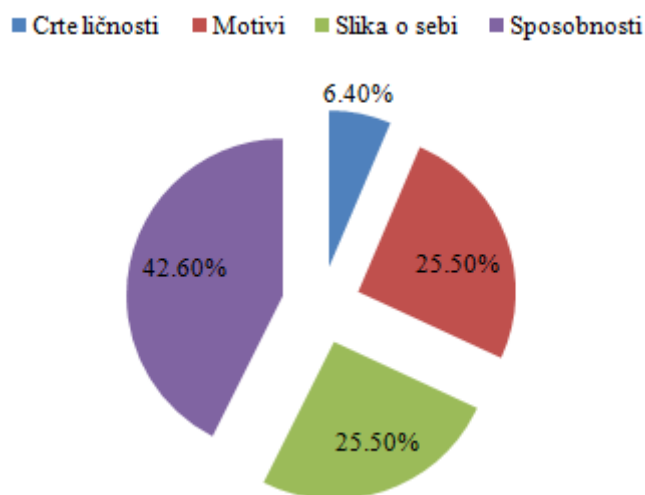
Izvor: *Izrada autora*

Većina ispitanika (36) je odgovorila da koristi društvenu mrežu LinkedIn najčešće u procesu selekcije kandidata putem Interneta, dok 16 njih koristi Facebook, 12 koristi Instagram, 9 koristi Viber, 5 koristi WhatsApp i Google+, 2 koristi Twitter, jedno koristi YouTube, i nijedan zaposleni nije naveo da koristi MySpace ili Printertest kao društvenu mrežu u procesu selekcije. Dakle, zaposleni koriste društvene mreže, od kojih najčešće koriste LinkedIn i Facebook.

U procesu regrutacije i selekcije, Generali osiguranje najčešće koristi oglašavanje, preporuke i direktan marketing. Kada kažemo na oglašavanje, onda najčešće mislimo na oglašavanje putem društvenih mreži, od kojih se najčešće koristi LinkedIn i Facebook. Ovim dolazimo i do dokazivanja druge posebne hipoteze postavljene u uvodnom delu rada: *Društvene mreže, zajedno sa preporukama i direktnim marketingom predstavljaju najčešće korišćena sredstva za privlačenje kandidata u društvu Generali*. Najveći broj ispitanika je dalo odgovore da koristi društvene mreže u procesu regrutacije i selekcije, od kojih se Facebook i LinkedIn najčešće koriste. Sem društvenih mreža, ispitanici su odgovorili da koriste i preporuke i direktan marketing kao sredstvo privlačenja kandidata.

Anketa koju smo sprovedi stavlja akcenat na poziciju prodavca prodaje u procesu selekcije. Kada govorimo o procesu selekcije, jako je važno koje se karakteristike i veštine traže kod kandidata na navedenoj poziciji. Zamolili smo ispitanike da nam navedu na koju, od karakteristika, najviše obraćaju pažnju: crte ličnosti, motivi, slika o sebi i sposobnosti.

Dijagram 9 – Kod procesa selekcije, na koje od navedene 4 karakteristike kandidata, najviše obraćate pažnju?



Izvor: *Izrada autora*

Najveći broj ispitanika, kod procesa selekcije, najviše obraća pažnju na sposobnosti kandidata, zatim na sliku o sebi i o motivima, i na kraju, obraća pažnju na crte ličnosti kandidata za poziciju prodavca prodaje u osiguranju. Zamolili smo ispitanike da nam navedu koje su to glavne osobine i glavne veštine koje prodavci prodaje osiguranja moraju da poseduju za ovu poziciju. U narednoj tabeli se prikazuju odgovori ispitanika na ova dva pitanja.

Tabela 2 – **Karakteristike prodavca osiguranja**

OSOBINE	VEŠTINE
Komunikativnost	Usmena komunikacija
Ubedljivost, sistematičnost	Veštine slušanja
Motivisanost	Rad na računaru
Organizovanost	Microsoft Office
Složenost, da nisu kolebljivi	Timski rad
Optimizam	Emocionalna inteligencija
Empatija	Telefonski poziv
Ambicioznost	Prodajni razgovor
Samopozdanje	Radna etika
Hrabrost	Pozitivan duh
Samouverenost	Odgovornost
Istrajnost	Pregovaračke sposobnosti
Pozitivnost, posvećenost	Kultura
Taktičnost i poštenje	Organizacija vremena

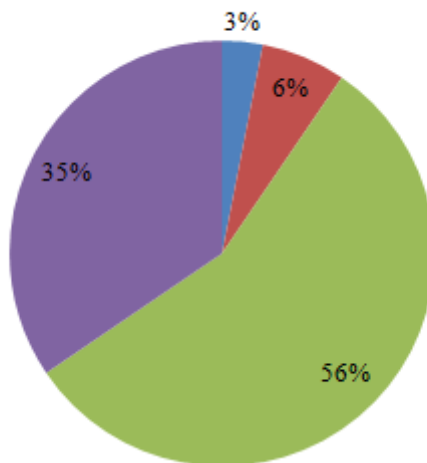
Izvor: *Izrada autora*

Interesantno je da su veštine kandidata za tu poziciju, kao i osobine kandidata veoma bitne. Većina ispitanika je davala kao odgovor da su za ovu poziciju najvažnije veštine komunikacije i pregovaranja, tako da smo dokazali još jednu posebnu hipotezu u radu: *Za poziciju prodaje osiguranja u osiguranju Generali, najviše se vrednuju osobine kandidata i veštine komunikacije i pregovaranja.*

U prethodnoj tački ove glave došli smo do dokazivanje posebne hipoteze da osiguravajuće društvo Generali najčešće koristi intervju u procesu selekcije kandidata. I u ovoj istraživanju, ispitanike smo pitali da nam navedu koje metode selekcije koriste u društvu Generali. Što se tiče metoda selekcije koje koristi društvo u osiguranju, to su formulari, testovi i intervjui u zavisnosti od toga koja je faza selekcije u pitanju. Većina ispitanika je odgovorila da najčešće koriste intervju u selekciji (56,5%), 34,8% smatra da su to i formulari i testovi i intervjui, dok testove koriste 6,5% ispitanika.

Dijagram 10 – **Koje metode selekcije koristite u društvu?**

■ Formulari ■ Testovi ■ Intervjui ■ Drugo (sve navedeno)

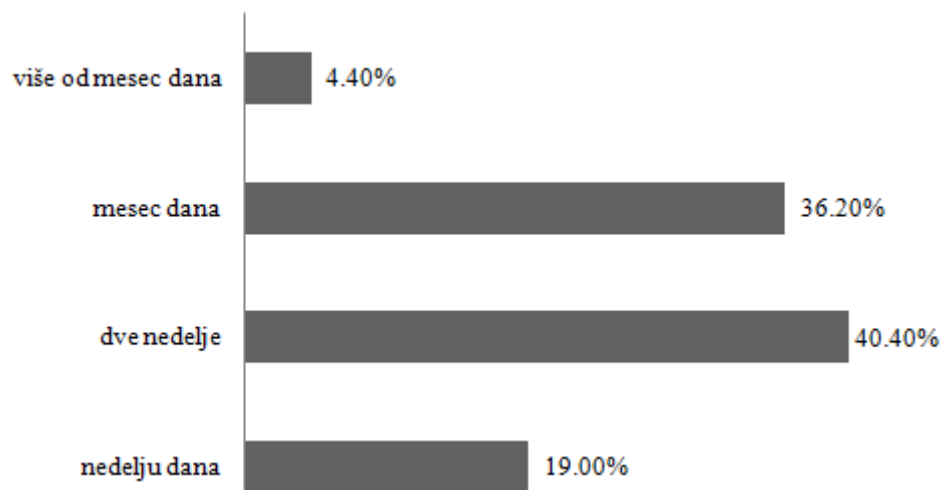


Izvor: *Izrada autora*

Intervju je najčešći metod selekcije u društvu Generali. Osim u drugoj tački ove glave, ovu hipotezu dokazujemo i na osnovu izvršenog istraživanja putem Google ankete. Više od 50% ispitanika je odgovorilo da je intervju najčešći metod selekcije u društvu Generali, dok se testovi i formulari i ostala sredstva ređe koriste.

U narednom pitanju, pitali smo ispitanike da na navedu koliko vremenski prođe od završetka intervju sa kandidatima, pa do objavljivanja koji kandidati prolaze u naredni krug. Rezultati su prikazani na sledećem dijagramu.

Dijagram 11 – Nakon obavljenog procesa, koliko nedelja prođe do objavljivanja koji kandidati prolaze u dalji krug zapošljavanja?



Izvor: Izrada autora

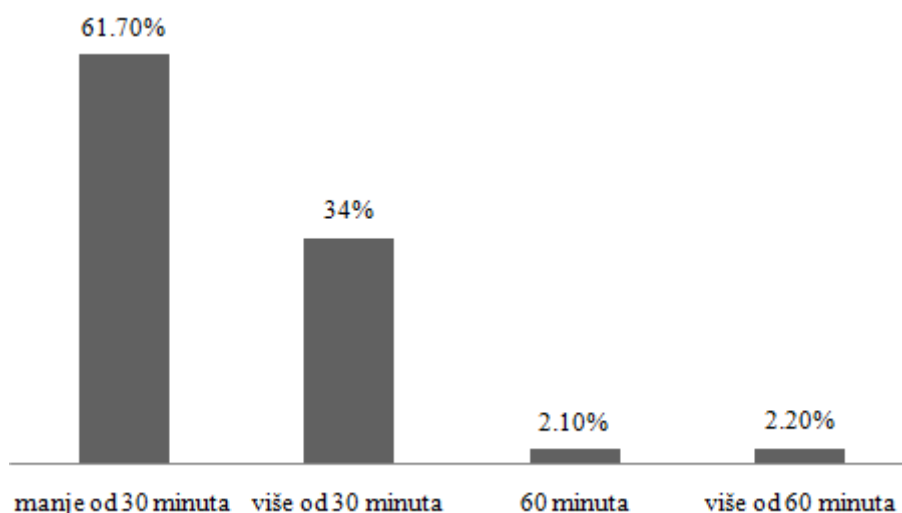
Nakon obavljanog procesa, dve nedelje ili mesec dana prođe do objavljivanja koji kandidati prolaze u dalji krug zapošljavanja, smatra veći broj ispitanika. Manji broj ispitanika smatra da prođe nedelju dana ili više od mesec dana od objavljivanja kandidata koji prolaze u dalji krug zapošljavanja.

Pitali smo ispitanike, koliko zaposlenih iz službe ljudskih resursa prisustvuje procesu selekcije. Većina ispitanika (55.3%) je odgovorila da dvoje zaposlenih prisustvuje procesu selekcije, a druga većina (32%) je odgovorila da troje zaposlenih učestvuje u pomenutom procesu. Ostali ispitanici su odgovorili da učestvuje jedno lice ili četiri lica u procesu selekcije. Nijedan ispitanik nije naveo da u ovom procesu učestvuje više od 5 lica.

Naredno pitanje koje smo postavili ispitanicima se ticalo toga, da li je za poziciju prodavca u osiguranju, u toku intervjuja, potrebno da ispitanici govore i drugi jezik sem sprskog jezika. 63.8% ispitanika je odgovorila sa da, dok je 36.2% ispitanika odgovorilo sa ne.

I na kraju, poslednje pitanje se odnosilo na to koliko vremenski traje intervju zaposlenih i kandidata za narednu fazu zapošljavanja. Odgovori su prikazani na narednom dijagramu.

Dijagram 12 – Za poziciju prodavca prodaje u osiguranju, u procesu selekcije, koliko vremenski traje intervju sa zaposlenima iz kadrovske službe?



Izvor: Izrada autora

Manje od 30 minuta je većinski broj ispitanika odgovorio (61.7%) da vremenski traje sa kandidatima za poziciju prodaje u osiguranju sa zaposlenima iz kadrovske službe. Više od 30 minuta je 34% ispitanika odgovorilo, dok je mali broj ispitanika odgovorio da intervju traje 60 minuta ili više od 60 minuta.

U društvu Generali, proces selekcije predstavlja jedan od najtežih delova, pošto se u ovom delu zaposleni iz kadrovske službe bave osobinama i veštinama kandidata, njihovim sposobnostima i slično. Međutim, sam proces selekcije i njeno izvršenje je veoma kratko u društvu. Manje od 5 minuta, a najviše desetak je potrebno da se sprovede priprema, a sam intervju uglavnom traje manje od 30 minuta, što predstavlja dokazivanje još jedne hipoteze postavljene u uvodnom delu rada: *Vreme pripreme selekcije i njeno izvršavanje je veoma kratko u društvu Generali.*

Zaključak

Generali Osiguranje predstavlja jednu od najuspešnijih osiguravajućih kompanija u Republici Srbiji. Uspeh jednog društva zavisi od uspeha njegovih zaposlenih, njihove motivisanosti, odlučnosti da dostignu lične ciljeve i ciljeve organizacije i tako dalje. Da bi društvo imalo dobre zaposlene, ono mora da ima dobru i jaku strategiju upravljanja ljudskim resursima, od kojih je, proces selekcije, jedan od najvažnijih u procesu zapošljavanja.

Menadžer i mentori filijala donose glavne zaključke i sudove vezano za proces selekcije u osiguravajućem društvu Generali. Oni imaju zadatak da regrutuju, pregledaju biografije, intervjuišu kandidate i donose zaključke o tome ko polazi u dalju fazu zapošljavanja. Menadžeri i mentori koriste razne vrste formulara, testova i intervju, u zavisnosti od pozicije za koju vrše selekciju, dok najviše koriste metod intervju u procesu selekcije, što je ujedno i jedna od dokazanih posebnih hipoteza u ovom radu: *Intervju je najčešći metod selekcije u društvu Generali*. Ova hipoteza rada se dokazuje na osnovu studijsko-istraživačkog dela rada, iz kog se vidi da je veliki broj ispitanika, u okviru ankete, odgovorilo da koristi intervju kao glavnu metodu selekcije. U procesu selekcije može postojati više od jednog intervju, koji obavljaju psiholozi ili direktor filijale.

U procesu regrutacije i selekcije, Generali osiguranje najčešće koristi oglašavanje, preporuke i direktan marketing. Kada kažemo oglašavanje, onda najčešće mislimo na oglašavanje putem društvenih mreži, od kojih se najčešće koristi LinkedIn i Facebook. Ovim dolazimo i do dokazivanja druge posebne hipoteze postavljene u uvodnom delu rada: *Društvene mreže, zajedno sa preporukama i direktnim marketingom predstavljaju najčešće korišćena sredstva za privlačenje kandidata u društvu Generali*. Ova hipoteza je dokazana u studijsko-istraživačkom delu rada, u okviru ankete. Najveći broj ispitanika je dalo odgovore da koristi društvene mreže u procesu regrutacije i selekcije, od kojih se Facebook i LinkedIn najčešće koriste. Sem društvenih mreža, ispitanici su odgovorili da koriste i preporuke i direktan marketing kao sredstvo privlačenja kandidata.

U društvu Generali, proces selekcije predstavlja jedan od najtežih delova, pošto se u ovom delu zaposleni iz kadrovske službe bave osobinama i veštinama kandidata, njihovim sposobnostima i slično. Međutim, sam proces selekcije i njeno izvršenje je veoma kratko u društvu. Manje od 5 minuta, a najviše desetak je potrebno da se sprovede priprema, a sam intervju uglavnom traje manje od 30 minuta, što predstavlja dokazivanje još jedne hipoteze postavljene u uvodnom delu rada: *Vreme pripreme selekcije i njeno izvršavanje je veoma kratko u društvu Generali*. Hipoteza je dokazana u studijsko-istraživačkom delu rada, u okviru ankete postavljene zaposlenima u društvu Generali.

U okviru studijsko-istraživačkog dela rada smo obavili istraživanje uz pomoć Google aplikacije. Putem imejla, zaposlenima privrednog društva Generali poslata je anketa. Svi zaposleni (47 zaposlenih) su odgovorili na anonimnu anketu. Akcenat ankete je na poziciji prodavca osiguranja u društvu. Interesantno je da su veštine kandidata za tu poziciju, kao i osobine kandidata veoma bitne. Većina ispitanika je davala kao odgovor da su za ovu poziciju najvažnije veštine komunikacije i pregovaranja, tako da smo dokazali još jednu posebnu hipotezu u radu: *Za poziciju prodaje osiguranja u osiguranju Generali, najviše se vrednuju osobine kandidata i veštine komunikacije i pregovaranja*. Kao i prethodne hipoteze, i ova hipoteza je dokazana u studijsko-istraživačkom delu rada, u okviru ankete.

Na osnovu dokazanih posebnih hipoteza, dolazimo do zaključka i dokazivanja glavne hipoteze rada:

Proces selekcije predstavlja jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa jer od procesa selekcije zavisi koliko kvalitetan će biti kadar organizacije, koliko će se organizacija razvijati i kako će poslovati u budućnosti. – Glavnu hipotezu smatramo dokazanom jer smo analizirali 10 istraživačkih radova, u prvoj glavi rada, i došli do zaključka da proces selekcije zaista predstavlja jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa. Sem toga, veliki broj procesa koji se obavlja u raznim delatnostima se može obavljati u kombinaciji sa menadžmentom ljudskih resursa, kao što je to menadžment upravljanja kvalitetom.

Istraživanje je pokazalo da se menadžment ljudskih resursa primenjuje u raznim delatnostima: medicina, poljoprivreda, bankarstvo, turizam, inženjering, filozofija, ekonomija, obrazovanje, informacione tehnologije, menadžment, marketing i sociologija.

Menadžment ljudskih resursa je veoma važan za organizacije iz razloga što čini organizaciju konkurentnom i motiviše zaposlene. Motivisanost zaposlenih dovodi do toga da zaposleni budu zadovoljni i lojalni organizaciji u kojoj rade. Sa druge strane, to se ogleda i kroz lojalnost klijenata, čime se postiže glavni cilj organizacije: maksimiziranje dobiti.

Menadžment ljudskih resursa u Srbiji nije dovoljno razvijen. Istraživanje je pokazalo da su privatne kompanije otišle korak napred u HRM procesu, dok su kompanije iz javnog sektora i dalje tradicionalne i da koriste tradicionalne alate komunikacije. Privatne kompanije više ulažu u svoju zaposlene, više ih motivišu, edukuju ih i stalno prate njihov razvoj. Menadžment ljudskih resursa u Republici Srbiji tek treba da se razvije i da se implementira sa drugim procesima u organizaciji.

Literatura

1. Adižes I, (1979), Upravljanje promenama, Prometej, Beograd
2. Armstrong, M. (2009) Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition. London, Kogan Page
3. Bahtijarević-Šiber F., (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, Hrvatska
4. Bateson J.E.G., Hoffman D.K., (2013), Marketing usluga, Data Status, Beograd
5. Berber N., Slavić A., (2016), HRM u privatnim i javnim organizacijama u Srbiji, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), vol. 6, br. 2, str. 75-83., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381602075B>
6. Braun, W. H., Warner, M. (2002), Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms. Personnel Review, 31(5), pp. 553-579., dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480210438762>
7. Boljević A.R., Premović J. D., Stojanović-Aleksić V. R., (2014), Ljudski resursi kao faktor kreiranja konkurentskih prednosti turističkih preduzeća, Tehnika, vol. 69, br. 1, str. 145-150. , dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0040-21761401145B>
8. Bogičević-Milikić B, (2011), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
9. Cvetkovski T., et al., (2015), Primena društvenih mreža u regrutovanju kandidata za upražnjena radna mesta, Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije: komunikacije, mediji, kultura, Br. 7.
10. Damnjanović P., et al., (2012), Menadžment ljudskih resursa, Etnostil, Beograd
11. Đurić Z., (2005), Preduzetništvo i biznis plan malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola, Beograd
12. Gajić-Stevanović, M., Teodorović, N., Vukša, A., Živković, S. (2008), Uloga i osobine menadžera u strateškoj transformaciji zdravstvenog menadžmenta, Stomatološki glasnik Srbije, Vol.55., Br. 4., 247., dostupno na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.1956&rep=rep1&type=pdf>
13. Ikač N., (2001), Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend Marketing, Beograd

14. Karabašević D., Stanujkić D., Urošević S., Maksimović M., (2016), Pristup izboru kadrova zasnovan na swara i waspas metodama, Bizinfo (Blace), Vol. 7, Br. 1, str. 1-11., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-27691601001K>
15. Kotler P., Keller K.L., Martinović M., (2014), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
16. Kovačević, P., I.Petrović (2000), Privlačenje i selekcija ljudi. Ekonomika preduzeća, Br. 48.
17. Kuka E., (2010), Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No.2 Prosinac 2011., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/76454>
18. Levinson J.K., (2008), Gerila Marketing, Narodna biblioteka Srbije, Beograd
19. Maričić R.M., (2008), Ponašanje potrošača, osmo izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
20. Mašić B., et al., (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Milanović V., (2014)., Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, Ekonomski signali: poslovni magazin, vol. 9, br. 1, str. 1-12., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-44571401001M>
22. Mura L., (2012), Performanse upravljanja ljudskim resursima u internacionalnoj kompaniji, Serbian Journal of Management, vol. 7, br. 1, str. 115-129., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-48641201115M>
23. Perić S., (2015), Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji, Ekonomija: teorija i praksa, vol. 8, br. 2, str. 31-46., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-54581502031P>
24. Ratković T., (2015), Menadžment ljudskih resursa u poljoprivrednim i prehrambenim kompanijama u stranom vlasništvu u Srbiji, Ekonomika poljoprivrede, vol. 62, br. 2, str. 353-367., dostupno na: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0352-34621502353R>
25. Suša B., (2009), Menadžment ljudskih resursa, Cekom – books d.o.o., Novi Sad
26. Tomašević V., (2007), Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Vemić-Đurković J., Jotić J., Marić R., (2013), Uporedna analiza doprinosa upravljanja ljudskim resursima organizacionim performansama banaka u Srbiji,

Industrija, vol. 41, br. 4, str. 91-107., dostupno na:
<http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-03731304091V>

28. Veljković S., (2009), Marketing usluga, Centra za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
29. Živković R., (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd
30. Živković D., Gučanin S., Jež Z., (2014), Upravljanje ljudskim resursima u industriji piva, Ekonomika poljoprivrede, vol. 61, br. 1, str. 73-86., dostupno na:
<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0352-3462/2014/0352-34621401073Z.pdf>

Internet izvori:

1. <http://careers.singidunum.ac.rs/wp-content/uploads/2011/05/Pravila-u-pisanju-biografije1-2.pdf>, preuzeto dana 08.09.2016.
2. www.linkedin.com, preuzeto dana 08.09.2016.
3. http://www.generali.rs/o_nama/generali_srbija.886.html, preuzeto dana 05.01.2017.
4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.1956&rep=rep1&type=pdf>, preuzeto dana 02.02.2017.
5. <http://hrcak.srce.hr/76454>, preuzeto dana 02.02.2017.
6. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480210438762>, preuzeto dana 02.02.2017.
7. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0040-21761401145B>, preuzeto dana 10.02.2017.
8. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381602075B>, preuzeto dana 10.02.2017.
9. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-48641201115M>, preuzeto dana 10.02.2017.
10. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-44571401001M>, preuzeto dana 15.02.2017.
11. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0352-34621502353R>, preuzeto dana 15.02.2017.
12. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-27691601001K>, preuzeto dana 15.02.2017.
13. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-54581502031P>, preuzeto dana 15.02.2017.

14. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-03731304091V>, preuzeto dana 15.02.2017.
15. <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0352-3462/2014/0352-34621401073Z.pdf>, preuzeto dana 15.02.2017.
16. http://www.generalis.rs/karijera/razvoj_zaposlenih/generali_akademija.971.html, preuzeto dana 03.03.2017.

Prilozi

Dokumentacija potrebna za proces selekcije u društvu Generali

Tabela 3 – Lista kompetencija

Kompetencije	Aspekti	NEPOHODAN	RAZVOJ UMERENO	RAZVIJENO	RAZVIJENO	IZRAZENO	RAZVIJENO	Opis	SKORO NIKAD	POVREMENO	ČESTO	SKORO UVEK
Upravljanje sobom	Samokontrola							Povlači se kada je to				
								Mimo reaguje i odgovara				
								Smiruje druge				
	Samopuzdanje							Funkcioniše samostalno				
								Veruje u svoje sposobnosti				
								Ne podleže mišljenju				
	Otpornost							Podnosi odbijanja				
								Uči iz grešaka				
								Uporan je				
								Zadržava optimizam				
Upravljanje procesom prodaje	Orijentisanost na rezultate							Prati svoj učinak u prodaji				
								Postavlja izazovne i merljive ciljeve				
								Nalazi način da				
								Fokusira se				
	Inicijativa							Preduzima akcije				
								Prikazuje odlučnost				
								Radi na prodajnim aktivnostima				
								Ima dugoročan pristup u prodaji				
	Traganje za informacijama							Postavlja pitanja/trazi preporuke				
								Zove kontakte				
								Skuplja relevantne informacije				
								Ima sistem da ostane u toku				
Upravljanje odnosom s klijentom	Empatija							Prepoznaje potrebe drugih				
								Razume osećanja drugih				
								Razume tuđu stanovišta				
	Povezivanje							Uspostavlja raport				
								Uspostavlja kontakte				
								Koristi kontakte				
								Održava široko mrežu				
	Uverljivost							Utiče na druge da promene svoj stav				
								Koristi tehnike kako bi bio uverljiv				
								Obezbeđuje brzu servis				
	Usmerenost na klijenta							Pokazuje posvećenost klijentu				
								Deluje kao poverljiv savetnik				
								Funkcioniše kao klijentov advokat u okviru kompanije				

Izvor: Interna dokumentacija osiguravajuće kompanije Generali

Slika 9 – Pitanja za vođenje bihevioralnog intervjua

Pitanja za vođenje intervjua	
Katalog pitanja za vođenje bihevioralnog intervjua	
Motivisanost	
Motivisanost se u ovom zapravo odnosi na zainteresovanost osobe da se bavi prodajom životnog osiguranja. Motivi mogu biti različiti, ali oni motivi koji su posebno značajni za bavljenje ovim poslom su: želja da se dobro zaradi, želja za dokazivanjem i napredovanjem.	
1. Koji su vaši kratkoročni, a koji dugoročni planovi? 2. Šta je najveća nagrada za vas? 3. Šta vam je važnije – priroda posla koji radite ili koliko ste plaćeni za taj posao? 4. Šta znate o našoj kompaniji? 5. Kakva su vaša očekivanja u pogledu napredovanja i moguće povišice? 6. Šta je za vas izazov? 7. Opišite svoj najveći profesionalni izazov. Zbog čega je to bio izazov za vas? 8. Opišite situaciju u kojoj vas je vaš pretpostavljeni motivisao na pravi način. Zašto je to za vas bio pravi način motivacije? 9. Zbog čega želite ovaj posao?	
Upornost	
Upornost je spremnost da osoba ostvaruje postavljene ciljeve, da neprestano ide napred, da ne odustaje čak i kada se suoči sa različitim preprekama i poteškoćama.	
1. Navedite primer nekog cilja koji ste ostvarili. Opišite kako ste to uspjeli. 2. Setite se i opišite period kada ste postigli nešto na šta ste bili veoma ponosni. 3. Navedite situaciju u kojoj ste morali jako da se trudite kako biste postigli važan cilj. 4. Opišite situaciju u kojoj niste uspjeli da ostvarite očekivani rezultat. 5. Šta je vaš najveći poslovni uspeh? Kako ste ga ostvarili?	
Optimizam	
Optimizam je sklonost da se uvek očekuju najbolji ishodi, da se u svakoj situaciji obraća pažnja na ono što je pozitivno. Optimistične osobe su pune nade, veruju da će uvek i sve da se završi dobro po njih.	
1. Opišite situaciju na poslu koja je za vas bila stresna. Opišite svoju reakciju. 2. Setite se situacije koja je za vas bila nova, nepoznata ili neočekivana. Opišite kako ste se prilagodili toj situaciji. 3. Navedite primer cilja koji niste ostvarili i razloge neuspeha. Kako ste to podneli? 4. Opišite situaciju kada se od vas očekivalo da funkcionišete pod pritiskom. 5. Recite nešto o posebno teškom zadatku sa kojim ste se suočili. Kakav stav ste zauzeli? 6. Šta vas obeshrabruje u vašem radu u prodaji? Kako to prevazilazite? 7. Recite nešto o periodu kada ste lično morali da se nosite sa teškoćama u životu/na poslu. 8. Opišite period nesigurnosti i promene sa kojim ste se suočili. Opišite svoju reakciju. 9. Šta vas brine u vezi sa ovim poslom? 10. Opišite situaciju u kojoj ste imali malo vremena da reagujete. Kako ste se osećali? Kakav je bio ishod?	

Izvor: Interna dokumentacija osiguravajuće kompanije Generali

Slika 10 – Formular kandidata

Kandidat	Pozicija na koju konkuriše	Intervjuer	Datum intervjua
Obrazovanje			
Najrelevantnije radno iskustvo			
Najznačajniji rezultat			
Karakteristika	Ocena karakteristike na skali od 1 do 5 (1 - nije izražena, 5 - izražena je)	Komentar (u kojim situacijama je pokazao izraženost karakteristike)	
Upomost			
Optimizam			
Motivisanost			
Razmotrite jednu do dve kandidatove najjače i najslabije strane:			
Zainteresovanost za ovu poziciju i kompaniju:			
Profesionalne aspiracije:			
Očekivanja (zarada, poslodavac, karijera):			
Odluka o kandidatu:	Da Ne	Komentar:	

Potpis intervjuera: _____

Izvor: *Interna dokumentacija osiguravajuće kompanije Generali*

Anketa – Proces selekcije na poziciji prodavca osiguranja

1. Pol? Muški/ženski
2. Koja sredstva društvo najčešće koristi za privlačenje kandidata? (obeležite više odgovora: oglašavanje, podsticajne mere, direktan marketing, odnosi s javnošću, lično vrbovanje)
3. Koliko, vremenski, trošite minuta na pripremu za selekciju?
 - a. Manje od 5 minuta
 - b. 10 minuta
 - c. 30 minuta
 - d. Sat vremena
 - e. Više sati
4. Od 1 do 5 koliko su Vam važne informacije iz CV-a kandidata
 - a. 1-nevažne
 - b. 2-manje važne
 - c. 3-ne vršimo selekciju putem CV-ja
 - d. 4-važne
 - e. 5-jako važne
5. Da li koristite društvene mreže za odabir kandidata? Da/Ne
6. Ako koristite, pomoću koje, od navedenih društvenih mreža, koristite u procesu selekcije kandidata?

LinkedIn

Facebook

Twitter

Instagram

Google+

YouTube

Printerest

Viber

WhatsApp

MySpace

7. Kod procesa selekcije, na koje od navedene 4 karakteristike kandidata, najviše obraćate pažnju? Crte ličnosti, motivi, slika o sebi, sposobnosti
8. Navedite koje osobine kandidati moraju posedovati za poziciju prodavca osiguranja? (navedite bar tri osobine)
9. Navedite koje veštine kandidati moraju posedovati za poziciju prodavca osiguranja? (navedite bar tri osobine)
10. Koje metode selekcije koristite u društvu?
 - a. Formulari
 - b. Testovi
 - c. Intervjui
 - d. Drugo (sve od navedenog)
11. Nakon obavljenog procesa, koliko nedelja prođe do objavljivanja koji kandidati prolaze u dalji krug zapošljavanja?
 - a. Nedelju dana
 - b. Dve nedelje
 - c. Mesec dana
 - d. Više od mesec dana
12. Koliko zaposlenih iz službe ljudskih resursa prisustvuje procesu selekcije?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
 - f. Više od 5
13. Za poziciju prodavca prodaje u osiguranju, u toku intervjua, sem sprkog jezika, da li je potrebno da kandidati govore i drugim jezicima? Da/Ne
14. Za poziciju prodavca prodaje u osiguranju, u procesu selekcije, koliko vremenski traje intervju sa zaposlenima iz kadrovske službe?
 - a. Manje od 30 minuta
 - b. Više od 30 minuta
 - c. 60 minuta
 - d. Više od 60 minuta.