

MARIJA BRKIĆ\*, SNJEŽANA TORBICA PRVULJ\*\*, VLADIMIR VUKOVIĆ\*\*\*

# PROCES SELEKCIJE I REGRUTOVANJA ZAPOSLENIH U ALTA BANCII

## THE SELECTION AND RECRUITMENT PROCESS OF EMPLOYEES AT ALTA BANK

UDK: 658+658.8

### REZIME:

Da bi se ostvarili dobri rezultati u poslovanju i da bi firma bila uspešna na tržištu, neophodna je „povoljna klima” kako među zaposlenima i nadređenima, tako i u podsticaju da se ulaže u menadžment ljudskih resursa, kako bi ovaj posao obavljali pravi stručnjaci koji znaju da procene svakog kandidata na pravi način - da li može dovoljno da doprinese organizaciji u kojoj radi. Zato proces selekcije i regrutovanja predstavlja veoma bitan korak u procesu izbora pravog kandidata. Da bi se odradio na pravi način i bio uspešan, neophodno je da menadžer zna tačan profil kandidata sa svim osobinama i kvalitetima koje treba da poseduje za određenu poziciju. Da bi HR (Human Resource) menadžment organizacije poslovao u pravom smeru, s obzirom na to da je okruženje svake organizacije veoma konkurentno, neophodno je da taj posao obavljaju obrazovani ljudi sa vizijom kojom će znati da organizuju radni proces na pravi način.

**Ključne reči:** selekcija zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima, zaposleni

### SUMMARY:

In order to achieve good results in business and for the company to be successful on the market, a “favorable climate” is necessary both among employees and superiors, as well as in the incentive to invest in human resources management, so that this work is performed by real experts who know that evaluate each candidate in the right way - whether he can contribute enough to the organization in which he works. That is why the process of selection and recruitment represents a very important step in the process of choosing the right candidate. In order to do it the right way and be successful, it is necessary for the manager to know the exact profile of the candidate with all the features and qualities he should have for a certain position. In order for the HR (Human Resource) management of the organization to operate in the right direction, given that the environment of every organization is very competitive, it is necessary that this work is performed by educated people with a vision that will know how to organize the work process in the right way.

**Key words:** employees, human resources management, human resources recruitment

\* Marija Brkić, ITS, Zemun, Cara Dušana 34, marija9518@its.edu.rs

\*\* Snježana Torbica Prvulj, prof. str. st, ITS, Zemun, Cara Dušana 34, snjezana.torbica@its.edu.rs

\*\*\* Dr Vladimir Vuković, prof. str. st, ITS, Zemun, Cara Dušana 34, vladimir.vukovic@its.edu.rs

## 1. UVOD

Razvoj visokih tehnologija, globalizacija demografskih promena i ostalih aktuelnih procesa nameću nova pravila ponašanja i poslovanja. Menadžment savremenih preduzeća ne može da ignoriše ove promene ukoliko želi da se razvija na pravi način. U trenutnom poslovnom okruženju za sve organizacije je neophodno (kako one novo formirane, tako i one tradicionalne) da se razvijaju i okrenu ka modernom poslovanju (u svoje poslovanje treba da uvedu sve veću primenu informaciono-komunikacionih tehnologija, IKT). Ova transformacija i napredak su veoma značajni jer, uz pomoć ovih tehnologija, one mogu da iskoriste sve prednosti koje naučno-tehnološki razvoj nosi sa sobom, a što je neophodno za njihovo poslovanje, konkurentnost i opstanak na tržištu. Konstantni razvoj i inovacije, koje su prisutne kako u poslovanju, tako i u svakodnevnom životu, dovode do promena i u funkcionisanju sektora unutar organizacija i njihovog konstantnog prilagođavanja. Zbog toga, menadžment svake organizacije koja posluje u takvom okruženju mora stalno da menja strategiju poslovanja i da definiše nov stil rukovođenja okrenut ka timskom radu i međusobnom poverenju. U vezi sa tim je neophodno da se pravila i principi, koji su neophodni za upravljanje ljudskim resursima, stalno menjaju i prilagođavaju potrebama vremena [1].

Glavni cilj ovog rada jeste da se predstavi proces selekcije i regrutovanja zaposlenih u jednoj firmi, a kao primer je uzeta kompanija ALTA banka. Pored glavnog cilja, u radu su objašnjeni neki od bitnih pojmova u vezi sa menadžmentom ljudskih resursa. Svi podaci u radu, neophodni za istraživanje, dati su na osnovu saradnje sa zaposlenima.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima je jedan veoma odgovoran i povrh svega dinamičan proces. Zbog značaja koji ima za upravljanje se kaže: „Uspešno upravljanje ljudskim resursima pomaže da se za svako radno mesto obezbede sposobni i odgovorni kadrovi i da se iz svakog pojedinca i tima izvuce maksimum rezultata“ [2].

Upravljanje ljudskim resursima je jedan veoma složen proces, a takav je zbog menadžmenta koji se stalno menja i razvija i prati sve izazove i promene koje se dešavaju u oblasti kojom se kompanija bavi. Zbog toga, od njegovog nastanka pa do danas, desile su se krupne promene u organizaciji posla. Postalo je jasno da u današnje vreme zaposleni, bilo koje

firme, ne zasnivaju svoj radni odnos samo zbog plate i izvršavanja radnih zadataka koje im neka pozicija nameće, već da bi oni, kao deo jedne organizacije, mogli da doprinesu unapređenju poslovnih procesa svojim idejama i stavovima koje imaju za određeni poslovni zadatak.

Za menadžment ljudskih resursa, neophodno je da postoji taj „širi pogled“ na poslovanje, a ne kruta orijentacija na obavljanje radnih zadataka.

Iskustva koja su stečena u raznim istraživanjima, u vezi sa menadžmentom, ukazala su da tradicionalni model upravljanja gubi korak sa vremenom i ne doprinosi nijednoj organizaciji. Da bi se menadžment prilagodio potrebama organizacije, svi tradicionalni modeli poslovanja HR-a treba da budu zamenjeni savremenim. Savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima se baziraju i okreću na humanističke vrednosti, a ne ekonomske jer time ostvaruju perspektivu za sve veću humanizaciju kako proizvodnih tako i radnih odnosa [3].

Upravljanje resursima na nivou jednog preduzeća u velikom broju definicija, koje postoje, predstavlja poslovnu i upravljačku funkciju jedne organizacije. Autori definicije stavljaju akcenat na upravljačku aktivnost, a pri tom zapostavljaju jednu veoma bitnu činjenicu, a to je da je menadžment ljudskih resursa jedna zasebna nastavna i teorijsko-naučna disciplina. Zato se prvenstveno pristupa definiciji njegove upravljačke aktivnosti [4].

Pojam upravljanje ljudskim resursima podrazumeva sve mere i aktivnosti koje se primenjuju prilikom samog planiranja, zatim socijalizacije, odnosno prilagođavanja kadrova, i naravno selekcije i regrutovanja. Pored ovih, neophodno je pomenuti i aktivnosti koje se odnose na obuke, treninge zaposlenih i naravno samu motivaciju, koja igra ključnu ulogu u razvitku svih veština i želja za napredovanjem i doprinosu firmi. Zadatak menadžmenta jeste da aktivira sve raspoložive resurse, osposobi ih i usredsredi na ostvarivanje ne samo ciljeva organizacije, nego i pojedinačnih ciljeva i interesa zaposlenih [1].

„Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumevaju se teorijsko-naučna i nastavna disciplina, odnosno upravljačke mere i aktivnosti, kojima se obezbeđuju, razvijaju, usmeravaju, prilagođavaju i unapređuju ljudski resursi u organizaciji, radi njihovog racionalnog korišćenja i ostvarivanja organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa.“ [5].

Sve aktivnosti koje menadžment preduzima, prvenstveno u procesu obuke i usavršavanja zaposlenih, ocenjivanja njihovih performansi, nagrađivanja, zaštite zaposlenih i ostalo, spadaju u domen aktivnosti koje su usmerene na vođenje, razvoj i prilagođavanje kadrovske resursa.

Upravljanje ljudskim resursima može mnogo da doprinese u poslovanju bilo kog preduzeća. Glavne aktivnosti i faktori koji ujedno predstavljaju srž njenog poslovanja su:

- Upravljačke aktivnosti podrazumevaju sve zadatke menadžera koji se odnose od prvih koraka tj. od selekcije i regrutovanja kandidata, izbora, zatim svih obuka i treninga koji su neophodni za obavljanje posla neke radne pozicije, pripreme kandidata za rad kroz treninge i obuke, motivacija zaposlenih, koja je već pomenuta kao jedan veoma bitan faktor, i poštovanje svih zakona i regulativa koje poslodavac mora da ispuni prema svakom zaposlenom u organizaciji.
- Faktori upravljanja ljudskim resursima se mogu podeliti u tri grupe: interni, eksterni i faktori zaposlenih. Pod internim faktorima se podrazumevaju organizacija unutar samog preduzeća, čime se preduzeće bavi i njegova poslovna politika. Pod eksternim faktorima se podrazumeva da se sagledava tržište na kom posluje, konkurencija i zakonodavstvo koje ima uticaja u njegovom poslovanju. Faktori zaposlenih se odnose na izbor pravih zaposlenih koji će firmi doneti ostvarenje pozitivnih efekata u njenom poslovanju i najbolje moguće rezultate.
- Organizacione pretpostavke za ostvarivanje funkcije upravljanja ljudskim resursima – organizacione pretpostavke u ovom smislu predstavljaju razlike između različitih organizacionih celina u okviru jedne kompanije i uklapanje njihovog poslovanja, a kojima rukovode pravi stručnjaci jer jedino prilikom prave organizacije svih nivoa u kompaniji, ona može funkcionisati na pravi način.

Svim pitanjima u vezi sa organizacijom preduzeća, u smislu njegovih sektora i njihovog međusobnog funkcionisanja, bavi se upravo menadžment ljudskih resursa. U izvesnoj meri, bavi se i odnosima koji se uspostavljaju između sindikata i menadžmenta organizacije. Postoji i određen broj pitanja kojima se ova disciplina bavi, a orijentisana su na njenu naučnu disciplinu:

- pojam, predmet i značaj upravljanja ljudskim resursima,
- ciljevi, zadaci i karakteristike upravljanja ljudskim resursima,

- nastanak i razvoj upravljanja ljudskim resursima,
- budućnost menadžmenta ljudskih resursa.

Jedna ovako značajna nauka bi uporedo trebalo da se bavi izučavanjem tradicionalnih modela koji su neophodni za njeno funkcionisanje, ali i savremenih modela. Ova grana menadžmenta je veoma mlada i tek treba da doživi ekspanziju u svom razvoju i delovanju [6].

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) predstavlja nevladinu i neprofitabilnu organizaciju koja u svom radu ima 165 nacionalnih tela za standardizaciju. Kroz svoje članstvo, ova organizacija doprinosi upoznavanju i povezivanju eksperata iz raznih oblasti i deljenju njihovog znanja i definisanju internacionalnih standarda koji podržavaju inovacije i kojima se pronalaze najbolja rešenja koja se odnose na globalne promene [7]. Ova organizacija ima širok spektar delovanja i aktivnosti za koje definiše standarde, od zaštite životne sredine, IKT sektora, turizma i ugostiteljstva, saobraćaja, pa sve do menadžmenta ljudskih resursa. Za sam menadžment HR-a postoji nekoliko standarda, to su standardi serije ISO 30400:2016, ISO 30405:2016, ISO30406:2016, ISO30407:2016 ISO 30408:2016, ISO 30409:2016, ISO 304010:2016. ISO 304011:2016. U daljem radu objašnjeni su samo neki standardi. Tako, na primer, postoji ISO 30400:2016 i ovim standardom se određuje sam vokabular u vezi sa menadžmentom HR-a. Standard ISO 30405:2016 se bavi pitanjem regrutovanja zaposlenih. Značajno kod ovog standarda jeste što je on primenjiv u svim firmama i organizacijama bez obzira na tip ili veličinu firme. Zatim standardom 30406:2016 se pomaže firmama da znaju da primene održivi način zapošljavanja ljudi. Održivo zapošljavanje se razlikuje u odnosu na nivo na koji se primenjuje: da li se misli na vladu, organizaciju ili neku individuu. Ovim standardom se utiče na razvoj održivog zapošljavanja na nivou organizacija [7].

### 3. PROCES SELEKCIJE I REGRUTOVANJA

#### 3.1. Osnovni podaci o preduzeću

Pre nego što je dobila novo poslovno ime, banka se zvala „JUBMES banka“. Do promene kako imena, tako i vizuelnog identiteta banke došlo je usled promene osobe koja je imala najveći broj akcija. U maju 2019. godine ova banka je prerasla u Alta Pay Group, koja predstavlja jednu novu i modernu kompaniju u svetu ekonomije i finansija sa preko 1.900 lokacija. Promenom vlasničke strukture došlo je i do promene poslovne strategije banke. Ta nova strategija je okrenuta širenju baze klijenata, povećanju

prihoda i broja poslovnica, kao i proširenju asortimana usluga koje se nude. ALTA banka u daljem poslovanju će se okrenuti ka sve većoj primeni digitalizacije i IKT usluga, kako bi išla u korak sa vremenom i kako bi mogla da odgovori na sve zahteve klijenata.

Za klijente promena imena „JUBMES banka“ u ALTA banka znači da će banka nastaviti da posluje kao isto pravno lice, sa istim kako matičnim, tako i poreskim brojem, ali pod novim imenom.

ALTA banka nastavlja svoje poslovanje kao univerzalna banka, koja će i dalje nastojati da odgovori svim zahtevima svojih klijenata i unapređenju svoje ponude svim zahtevima koji se pojave na tržištu. Ono čemu ova banka teži jeste da uloži u inovativnost svog poslovanja. To će ispuniti time što će svoje poslovanje u sve više segmenata da digitalizuje (npr. onlajn bankarstvo), dovešće do proširenja broja poslovnica u Srbiji, ali i proširenja trenutnog asortimana usluga koje nudi.

Veliki deo klijenata ove banke jesu mala i srednja preduzeća, retko se bavi pružanjem usluga fizičkim licima. U banci radi veliki broj stručnjaka koji su specijalizovani za ovu oblast i na najbolji mogući način odgovaraju na sve zahteve klijenata. Zbog dobrog poznavanja inostranog tržišta, ALTA banka je spremna da realizuje sve kompleksne razvojne i infrastrukturne projekte.

Kao i svako ozbiljno preduzeće i ALTA banka ima svoju misiju i viziju budućeg poslovanja.

Misija: „Spoj iskustva generisanog kroz različite razvojne faze poslovanja, temeljno poznavanje domaćeg, inostranih i tržišta jugoistočne Evrope, potpuna posvećenost potrebama svakog pojedinačnog klijenta i savremeni pristup poslovanju čine ALTA banku finansijskim partnerom, orijentisanim na pružanje visokokvalitetnih proizvoda i usluga iz domena bankarske industrije uz stvaranje dugoročno kvalitetnih poslovnih odnosa“. [8]

Vizija: „Moderna organizacija, fokus na tržišta koja nedovoljno pokrivaju velike banke, savremena tehničko tehnološka rešenja u poslovanju i orijentacija ka digitalizaciji procesa su prioriteta banke u budućem periodu“ [8].

### 3.2. SWOT analiza

Svako preduzeće teži da ostvari što bolje rezultate na tržištu u kom posluje. SWOT analiza predstavlja

koje su to snage i slabosti koje određena firma, organizacija poseduje, kao i koje su to šanse i pretnje koje ih okružuju.

Kao osnovne komparativne prednosti banke izdvojene su sledeće: banka već niz godina postoji i posluje na ovom tržištu (preko 30 godina), zauzela je svoje mesto na jednom tako velikom tržištu zahvaljujući ulaganju u svoje poslovanje (to ulaganje se odnosi na prostor u kom posluje, razvoj informacionih tehnologija u svom poslovanju i raznu tehnološku opremu koju poseduje), profesionalan i obučan menadžment i edukovan tim zaposlenih; ulaganje u raznovrsnost asortimana kada su u pitanju proizvodi i usluge koje nudi svojim trenutnim i budućim klijentima, okrenutost banke postojećim klijentima i uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa sa njima, pokazatelji likvidnosti banke, banka je na tržištu na kom posluje već izgradila određeni ugled, a to je da je ona poznata kao jedna profesionalna banka koja ima profesionalan i odličan odnos prema svojim klijentima, stečen ugled i iskustvo koje se sticalo godinama na obavljanju poslova finansiranja, prednost u odnosu na ostale je što već ima uspostavljen osnovni odnos sa nekim svetskim bankama, kontakte sa raznim međunarodnim razvojnim institucijama i nacionalnim agencijama za kreditiranje i osiguranje izvoza (tabela 1).

Tabela 1. SWOT analiza

ALTA banka	
Prednosti	Slabosti
Tradicija bankarskog poslovanja, inicijalni razvoj, visokoprofesionalni menadžment, zaposleni, širok spektar proizvoda i usluga, kvalitet poslovanja, usmerenost banke na klijente, prepoznatljiva profesionalnost, ugled i odnosi sa svetskim vodećim bankama	Malo tržišno učešće na bankarskom tržištu Srbije, ograničeni kanali prodaje, nedovoljno dobra struktura depozita, ograničeni resursi, zanemarivanje marketing aktivnosti
Šanse	Pretnje
Tržišni uslovi, privlačenje malih i srednjih preduzeća, iskustvo i stručnost zaposlenih, potencijal rasta obima poslovne aktivnosti, niska tržišna cena akcija banke, unapređenje alternativnih kanala distribucije	Dolazak novih inostranih banaka, smanjenje kamatnih marži, nedostatak odgovarajućeg iznosa i strukture kapitala, nepoverenje u domaće banke, pritisak na reorganizaciju politika, metodologija i procedura, politička i makroekonomska nestabilnost, uticaj medija na reputaciju

Kao osnovne slabosti banke mogu se izdvojiti sledeće: na poslovnom tržištu Republike Srbije ima veoma malo tržišno učešće u bankarskom poslovanju, ima ograničene kanale prodaje kao i distribucije proizvoda i usluga banke zbog nedovoljno razvijene mreže poslovnih jedinica po zemlji, loša struktura depozita, niži kapital koji banka poseduje u odnosu na konkurenciju, zanemarivanje marketing aktivnosti usmerenih na unapređenje prodaje i razvoj korporativnog imidža banke.

Kao osnovne šanse banke mogu se izdvojiti sledeće: uslovi na tržištu u kom posluje i u kojima je neophodan rast kreditne aktivnosti; banka je otvorenija za privlačenje malih i srednjih preduzeća, a manje je otvorena na saradnju sa fizičkim licima; iskustvo i stručnost zaposlenih za razvoj novih proizvoda i pružanje novih usluga klijentima banke; podržavanje izvoznika u finansiranju malih i srednjih preduzeća, niska tržišna cena akcija banke, unapređenje alternativnih kanala distribucije korišćenjem različitih mogućnosti koje pruža Internet bankarstvo.

Kao osnovne pretnje banci mogu se izdvojiti sledeće: sve više inostranih banaka koje posluju na teritoriji Srbije i sve veća konkurencija, smanjenje kamatnih marži, nedostatak odgovarajuće strukture kapitala što može potencijalno dovesti do narušavanja poslovanja i pogoršanja tržišne pozicije banke, zbog nepoverenja u ostale banke koje posluju u njenom okruženju dovodi je u nekonkurentsku poziciju u odnosu na njih, visok regulatorni pritisak na reorganizaciju politika, metodologija, procedura i ostalih akata usled vrlo čestog menjanja zakonske regulative i bankarskih propisa, otežano poslovanje zbog političke i makroekonomske nestabilnosti u Srbiji, kao i uticaj pojedinih medija na reputaciju banke.

Za svako preduzeće veoma je bitno da posluje sa više potencijala i šansi nego sa pretnjama i slabostima jer time pokazuje koliki uspeh ima u svom poslovnom okruženju. Iz date analize može se videti da ALTA banka ima veliki potencijal da se još više razvija i da još više ulaže u svoje poslovanje [9].

### 3.3. Poslovi HR menadžmenta ALTA banke

Sektor ljudskih resursa čini važnu ulogu u svakoj kompaniji, što je proisteklo iz njegovog glavnog zadatka – briga o zaposlenima. Neka od osnovnih zaduženja menadžera ljudskih resursa su:

- upravljanje zaposlenima koji individualno, a i timski, doprinose ostvarenju zajedničkih poslovnih ciljeva,

- pružanje zaposlenima mogućnosti da dostignu svoj potpuni potencijal,
- omogućavanje da u firmi, organizaciji, kompaniji pravi čovek bude na pravom mestu.

Postoji nekoliko osnovnih odgovornosti menadžera ljudskih resursa, koje on ima u preduzeću, a to je da je on zadužen za svaki proces regrutovanja, proces selekcije, on raspisuje svaki konkurs za posao, brine se da su zaposleni dovoljno motivisani za obavljanje radnih zadataka na visokom nivou, vrši komunikaciju sa top menadžmentom, zadužen je za sve međuljudske odnose i način komunikacije među zaposlenima, tu je da reši sve probleme i moguće nesuglasice, vodi računa o sprovođenju obuka i treninga, vodi računa o propisima koji stupaju na snagu i ostalo.

Kako bi menadžer ljudskih resursa obavio dobar plan kadrova za izvršenje radnih obaveza, neophodno je da napravi program poslova koje treba obaviti i zatim na osnovu njih da isplanira kadrove preduzeća koji će biti zaduženi za obavljanje tih poslova.

Za uspešne kompanije je neophodno da najviše pažnje poklone izboru kvalitetnih kadrova koji će raditi za njih, i da u daljem poslovanju nastave da ulažu u njihovo znanje i razvoj veština. Zbog toga je za svaku kompaniju, koja je uspešna ili želi da postane uspešna, neophodno da ima ili jednu osobu ili čak i čitav tim da zna da izabere prave kadrove za rad u organizaciji, odnosno zna da proceni koji resursi će doneti samo profit i dobrobit u poslovanju.

Na konkretnom primeru banke, HR menadžment se vodi kao zasebna organizaciona jedinica koja je u nadležnosti predsednika Izvršnog odbora. HR predstavlja funkciju podrške (drugi naziv je i kabinet za ljudske resurse). U okviru ovog kabineta, odnosno menadžmenta, ima tri zaposlena i to su:

- direktor odeljenja (njegov posao je odgovornost za sve zaposlene u okviru banke, kako postojeće tako i potencijalne, vrši regrutovanje i selekciju potencijalnih radnika, njegov jedini posao kojim se ne bavi jesu finansije),
- saradnik za naknade i beneficije (zadatak ovog saradnika jeste obračun plata zaposlenih, zatim svih bonusa koje su ostvarili svojim radom i slično),
- saradnik za rad sa kadrovima (najniža funkcija u okviru HR menadžmenta, ovaj saradnik ima direktnu komunikaciju sa zaposlenima u vezi sa radom, problemima koji se pojave i njihovim rešavanjem i njegov glavni zadatak jeste da motiviše zaposlene i da reši sve njihove probleme koji se pojave u toku radnog procesa).

U ALTA banci, sve ukupno ima 150 zaposlenih i trenutno HR menadžment može da vodi grupu od ovolikog broja ljudi, ali ukoliko dođe do širenja broja kadrova, koji rade u banci, mora doći i do širenja menadžmenta za ljudske resurse.

### 3.4. Proces selekcije i regrutovanja na primeru ALTA banke

Selekcija predstavlja proces čijom se primenom već unapred utvrđenih metoda, pravila i raznih tehnika vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, sa ciljem da se zaposle radnici koji će odgovorno da odrade sve radne zadatke.

„Regrutovanje sa druge strane predstavlja proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, zadatak menadžera jeste da između više njih, izabere one koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta. Potrebe koje jedna organizacija ima za ljudskim resursima mogu se zadovoljiti na dva načina: zapošljavanjem novih ljudi i razvojem potencijala postojećih. Opređenje za prijem novih ljudi obično je u vezi sa proširenjem poslova, tehničko-tehnološkim unapređenjima, pensionisanjem starih radnika i slično“ [1].

U razgovoru sa glavnim HR menadžerom ALTA banke, pojašnjeno je kako teče proces selekcije i regrutovanja potencijalnih kandidata za otvorena radna mesta. Kako su selekcija i regrutovanje veoma složeni i značajni procesi, bilo je bitno da se zbog boljeg razumevanja, uzme primer jednog ovakvog HR-a i njegovog funkcionisanja.

Proces selekcije i regrutovanja obavlja saradnik za regrutovanje, ali ukoliko se radi o nekoj većoj poziciji u banci, pored saradnika za regrutovanje, neophodno je prisustvo člana Izvršnog odbora ili direktora odeljenja određenog sektora za čiju poziciju je raspisan konkurs. Što se tiče metoda koje se koriste u procesu selekcije, za selektovanje budućih kandidata, najbitnija je prvenstveno biografija, zatim preporuke koje kandidati imaju i na kraju im se šalje upitnik koji treba da popune.

Kod određenih pozicija (to su opet neke više pozicije u banci) saradnik za regrutovanje i selekciju traži kontakt osobu iz prethodnog preduzeća radi preporuke za određenog kandidata. Kada su u pitanju neke „osetljive“ pozicije, kao što je na primer pozicija šefa kabineta, o kandidatu se ispituju najsitniji detalji jer je to jedna veoma odgovorna pozicija koja iziskuje rad sa ostalim zaposlenima u banci.

Za ovu poziciju, kandidat mora da ima prethodna iskustva na poziciji menadžera ili šefa. Upitnik se šalje svim kandidatima koje planiraju da pozovu na razgovor. Ono što je karakteristično jeste da se vrši oglašavanje na sajtu bez obzira da li je trenutno potreban kandidat za poziciju za koju su postavili oglas, ali na ovaj način prave jednu bazu podataka o potencijalnim kandidatima da ukoliko se pojavi potreba za popunjavanjem radnog mesta već imaju spremnu bazu. Takođe, oni svakom kandidatu najpre pošalju upit o zaštiti podataka o ličnosti kandidata, kako bi svaki od kandidata bio siguran da su svi njegovi podaci zaštićeni. Ova baza koju poseduju im mnogo olakšava selekciju u trenutku kada imaju upražnjeno radno mesto.

Što se tiče metoda za regrutovanje, praktikuju pisane preporuke od bivših poslodavaca iz firmi u kojoj je kandidat bio zaposlen ili putem kontakta kada se obavlja razgovor sa kandidatovim nadređenim iz prethodnog preduzeća. Takođe, popunjava se upitnik koji predstavlja kombinaciju raznih pitanja u smislu prvog predstavljanja kandidata, neke od osnovnih informacija o obrazovanju i prethodnom iskustvu, kao i šta je motivisalo kandidata da se prijavi za određenu poziciju u banci. Neophodno je da svaki kandidat pošalje CV.

Poslednji korak u prvom krugu regrutovanja jeste razgovor, odnosno intervju koji obavlja HR banke, dok ne uvedu psihološka testiranja koja trenutno ne obavljaju u banci jer nemaju uslove u vidu kabineta i obučanih ljudi koji bi mogli da ih vrše. Ali, u trenutnom načinu poslovanja, banci i nije neophodno da imaju kabinet za psihološka testiranja, dovoljan im je HR koji se bavi potencijalnim zaposlenima. Ono što je neophodno za buduće kandidate jeste radno iskustvo u banci jer su onda sigurni da im dolaze kandidati koji već imaju radnog iskustva u banci i onda neće morati da posvete puno vremena u učenju novog kolege o radu u banci. Pored prethodnog iskustva, veoma je bitna i preporuka prethodnog poslodavca. Kada se završi prvi krug regrutovanja, u drugom krugu kandidate očekuje kontrola kompetencije, odnosno suočavanje kandidata sa konkretnim situacijama. Kandidat kroz ovu kontrolu stiže utisak o poziciji na kojoj bi trebalo da radi, a za rukovodioca je ovo veoma efikasan način da vidi koje znanje i veštine poseduje, kao i koliko je spreman da odgovori svim zahtevima koje određena pozicija nosi sa sobom. Najvažnije je kakav je utisak kandidat ostavio na rukovodioca i kako će se po njegovim proračunima on uklopiti u tim. Pri završnim koracima regrutovanja, pored člana Izvršnog odbora i direktora sektora u kom je otvorena

radna pozicija, važno je da prisustvuje i nadređeni rukovodilac, jer su ka njima okrenuta očekivanja.

Pored profila potencijalnih kandidata smeštenih u ranije pomenutoj bazi, banka koristi i LinkedIn profile. Već je rečeno da je baza jako korisna jer uvek u bazi postoje preporučeni kandidati koji su sigurno dobri u toj vrsti posla. ALTA banka ne vrši agencijsko zapošljavanje jer nemaju potrebu za tim.

**Primer: zapošljavanje kandidata sa preporukom**

Potrebna je pozicija za finansijskog savetnika u banci (to je jedna značajna pozicija za čiju je selekciju i regrutovanje neophodno prisustvo svih gore navedenih članova, nadređeni rukovodilac, član Izvršnog odbora i direktor sektora). Prvo se pregleda baza gde se nalaze svi prijavljeni kandidati iz koje se izvlače kandidati koji bi mogli da rade na toj poziciji, nakon toga se gleda CV kandidata i pozovu se nadređeni sa bivšeg posla. Za kandidata je najbolje da dobije pisanu ili usmenu preporuku, kako bi banka imala lakši uvid koliko je kandidat bio uspešan na prethodnom radnom mestu. Zatim, kandidat dobija upitnik sa određenim brojem pitanja i kombinaciju pitanja na osnovu kojih se kasnije vrši intervju sa kandidatom posle kog sledi zapošljavanje. U suprotnom, ukoliko se utvrdi da kandidat ne pripada toj poziciji, na red dolazi sledeći koji prolazi kroz isti proces. U ALTA banci ne postoji interno oglašavanje. HR ima kontakt sa određenim kandidatima i za navedenu konkretnu poziciju neophodno je da kandidat prođe kroz prvi krug selekcije koji obavlja HR preduzeća, zatim drugi krug koji uključuje i rukovodioca, i na kraju treći krug (ovaj krug je neophodan samo ukoliko se radi o nekoj značajnijoj poziciji u banci i onda ona u selekciju uključuje i Izvršni odbor banke).

Što se tiče samog razgovora sa kandidatom, vrši se intervju uživo, ali zbog situacije sa pandemijom poslednje dve godine, razgovor se vrši preko Teams-a.

Rezime prethodnog izlaganja u vezi sa selekcijom kandidata bi izgledao ovako:

- provera baze podataka (kandidat na sajtu banke ostavlja svoje podatke),
- CV kandidata, na osnovu kojeg se vidi obrazovanje, iskustvo kandidata,
- preporuke, pisana ili usmena preporuka prethodnog poslodavca,
- upitnik, kombinacija raznih pitanja o kandidatu i njegovom iskustvu,
- intervju, koji predstavlja poslednji korak i vrši se na osnovu popunjenog upitnika.

Za uspešno poslovanje svakog preduzeća neophodna je dobra organizacija i motivacija zaposlenih kako bi doprineli što boljem radu i funkcionisanju kompanije. Zato HR sektor ima veoma bitnu ulogu i zadatak koji mora da obavi, a to je da napravi pravi izbor zaposlenih, da ih dobro organizuje u radu i motiviše kako bi postizali što bolje rezultate.

**4. ANALIZA ANKETE**

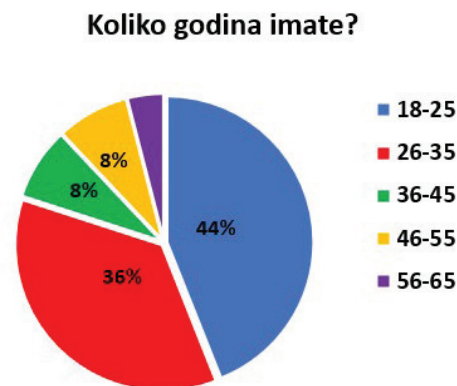
Anketa koja je sprovedena u bankarskoj ustanovi ALTA banka pokazala je odnos zaposlenih prema poslu, njihovo zadovoljstvo poslom, kao i odnos prema kolegama. U anketi je učestvovalo 25 ispitanika.

Anketa je podeljena u četiri odeljka, prvi deo ankete su osnovna pitanja: kog ste pola, koliko godina imate, stručna sprema i broj godina koliko radite u preduzeću. Drugi deo ankete se odnosi na zadovoljstvo dimenzijom posla i platom. Treći deo ankete se odnosi na mogućnost napredovanja u firmi. I na kraju, četvrti deo se bavi odnosom prema nadređenima i kolegama u okviru preduzeća.

Rezultati prvog dela ankete prikazani su na slici 1.

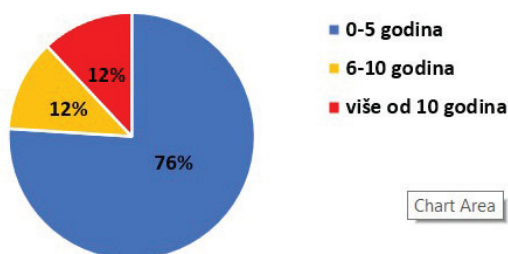


Slika 1a. Pol



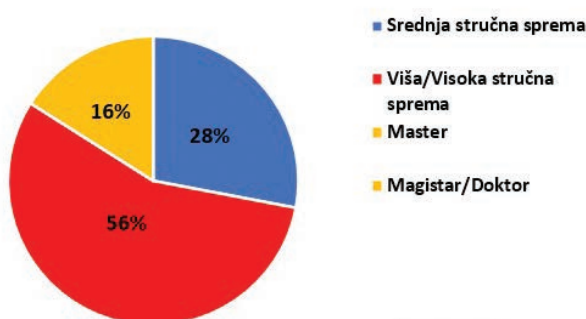
Slika 1b. Broj godina

**Koliko dugo ste zaposleni u preduzeću u kom trenutno radite?**



Slika 1c. Radni staž u preduzeću

**Vaša stručna sprema:**



Slika 1d. Stručna sprema

Iz priloženog se može videti da je od 25 ispitanika koji rade u preduzeću 64 % žena (što je ukupno 16 ispitanika), dok je 36 % muškog pola (što je 9 ispitanika od ukupnog broja). Ovaj odnos broja muškaraca i žena je sasvim uobičajen za ovu vrstu poslovnog sektora (ispitanici su iz HR sektora banke i bankarskih službenika). Što se tiče starosne dobi, od naših ispitanika ima najviše mladih od 18 do 35 godina, ali ima i ostalih starosnih dobi navedenih u grafikonu.

U skladu sa mladim kolektivom banke, ima smisla i pitanje koliko dugo rade u preduzeću. Na ovo pitanje, najveći broj odgovora je da, čak 76 % radi od 0 do 5 godina i da je više od pola zaposlenih završilo fakultet i master. Iz svega priloženog, iz prvog dela ankete, može se zaključiti da je kolektiv banke relativno mlad i da su tek od skoro zaposleni. To ima smisla jer firmama su potrebni mladi saradnici sa novim idejama i stavovima.

Drugi deo ankete, kao što je već rečeno, odnosi se na zadovoljstvo poslom i platom u banci. Što se tiče zadovoljstva zaposlenih obimom posla, težinom i vrstom samog posla većina zaposlenih je zadovoljna poslom koji obavlja, smatraju da je posao

interesantan i izazovan. Što se tiče pitanja da li je posao dobro plaćen, veći je procenat odgovora koji su neodlučni ili se ne slažu sa tim da je posao dobro plaćen. Usled trenutne situacije koja vlada u zemlji, kako zbog pandemije Covid-19 tako i poskupljenja, ovakav odgovor je sasvim očekivan i proizilazi iz toga da su troškovi života sve veći, a da se plate ne menjaju.

Što se tiče pitanja koja su u vezi sa napredovanjem, većina zaposlenih se slaže da imaju dobre šanse za napredovanje u okviru banke, da za to postoje dobre mogućnosti u budućnosti, da zaposleni koji ulažu u svoj rad i koji se trude mogu napredovati na bolje pozicije. Ovo isto može da se poveže sa mladim i perspektivnim ljudima i njihovom željom za napredak i ulaganje u razvoj firme. Da bi neko preduzeće bilo uspešno i razvijalo se u pravom smeru, neophodni su dobri kadrovi koji bi se razvijali i vodili posao u korist firme.

Četvrti segment ankete se odnosio na odnos sa nadređenim i kolegama na poslu. Što se tiče pitanja u vezi sa odnosom sa zaposlenima (kolegama) i nadređenima, u svim pitanjima odgovori su većinski pozitivni. Kako u pitanjima kakvi su odnosi sa kolegama i koliko su kolege angažovane u radu, pa do toga kakav je odnos pojedinaca sa nadređenima, koliko se on zalaže za svoje zaposlene, da li su svi slobodni da se obrate nadređenima za bilo kakva pitanja i koliko su nadređeni voljni da komuniciraju sa njima.

**5. ZAKLJUČAK**

Kao što ljudi mogu biti svesni okruženja i vremena u kom žive, neophodno je da idu u korak sa njim i da se prilagođavaju svim inovacijama i promenama koje nam novo doba donosi. Tako je i HR menadžment jedna od oblasti koja je bitna u funkcionisanju svakog preduzeća. Sama organizacija zaposlenih u okviru firme, obučeni ljudi koji tačno znaju koje veštine, sposobnosti i kvaliteti su potrebni za određenu poziciju doprinose razvoju i uspešnom poslovanju.

Ljudski resursi koji predstavljaju srž samog HR-a podrazumevaju ukupni ljudski resurs neke organizacije: sva raspoloživa znanja i iskustva, sve upotrebljive sposobnosti i veštine, kao i moguće kreacije. Drugim rečima, ljudski resursi se posmatraju kao ukupne ljudske vrednosti i potencijali.

Primer organizacije koja je analizirana za svrhe izrade ovog rada bila je ALTA banka. Na primeru



uloge menadžmenta ljudskih resursa pokazano je da je proces selekcije i regrutovanja veoma složen i da banka pažljivo bira kandidate za slobodne pozicije, da su veoma bitni kvalitet i znanje, koje njihovi zaposleni poseduju i koliko mogu da doprinesu firmi. Prvenstveno veliki plus ostvaruju zbog baze o potencijalnim kandidatima koju poseduju jer tako ne troše vreme na „prikupljanje i obradu kandidata“ za nove i postojeće pozicije, već imaju spremnu listu kandidata koje treba samo pozvati. Pored toga proces selekcije i regrutovanja je veoma detaljan zbog upitnika koji kandidati popunjavaju i intervjuja koji prolaze. Ono što garantuje kvalitet zaposlenih jeste što na njihovim radnim mestima rade samo zaposleni po preporukama iz prethodnih firmi. Kroz ceo ovaj proces i informacija, koje su dobijene iz preduzeća, može se zaključiti da je veoma bitan kvalitet kadrova koji poseduju u svom timu.

Na kraju, anketa koja je sprovedena na nivou banke je pokazala tendenciju zapošljavanja mladih ljudi, koji su nosioci razvoja u savremenom poslovanju baziranom na primeni IKT tehnologija.

### LITERATURA

- [1] Pržulj Ž: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd 2002.
- [2] Torrington D, Hall L, Taylor S: Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, 2004.
- [3] Đorđević Boljanović J: Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018.
- [4] Shuter R, Walker J: Human Resources Strategy Focusing on Issues and Actions, Organizational Dynamics, 1990.
- [5] Kulić Ž, Vasić M: Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka, 2006.
- [6] Storey D. U, Wright P. M: Strategic human resource management, Routledge, London, 2019.
- [7] Đorđević Boljanović J: Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2018.
- [8] Ilić M: Menadžment ljudskih resursa, Beograd, ITS, 2019.
- [9] Poslovna strategija Banke, Beograd, Upravni odbor, 2020.
- [10] Todosić A: Regrutovanje i selekcija kandidata, analiza praksi srpskih kompanija i iskustva kandidata, *Železnice* 2021(6), 22-32, preuzeto sa <https://casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/view/87>, 2021.
- [11] Stanić G: Upravljanje ljudskim resursima, dobre prakse i iskustva zaposlenih u Beogradu. *Železnice* 2020(2), 139-150, preuzeto sa <https://casopis-zeleznice.rs/index.php/zeleznice/article/view/82>, (2021).