МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР

ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

Мр Дејан Д. Антанасковић

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Зајечар, 2019. год.

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ ЗАЈЕЧАР

ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

ментор
Проф. др Драган Михајловић

докторанд
Мр Дејан Д. Антанасковић
Бр.Инд. Д/009/15-2015

Зајечар, 2019. год.

Изјава о ауторству

Потписан: **Дејан Антанасковић**

Број досијеа: **Д-009/15**

Изјављујем:

да је докторска дисертација под насловом:

„УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА“

- резултат сопственог истраживачког рада

- да предложена дисертација у целини, ни у деловима није била предложена за стицање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа

- да су резултати коректно наведени и

- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица

У Зајечару,_____

ПОТПИС ДОКТОРАНДА

_____

Изјава о истоветности штампе и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Дејан Д. Антанасковић

Број уписа: Д-009/15

Студијски програм: Докторске студије

Наслов рада: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА

Ментор:Проф. др Драган Михајловић, редовни професор

Потписан, Дејан Антанасковић

Изјављујем да је штампана верија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета „Megatrend“.

У Зајечару, _____

ПОТПИС ДОКТОРАНДА

_____

ЗАХВАЛНИЦА

Велику захвалност дугујем ментору проф. др Драгану Михајловићу на исказаном стрпљењу, усмеравању и датим сугестијама током израде ове докторске дисертације.

Захвалност дугујем и члановима комисије, проф. др Зорану Цветковићу, проф. др Милету Илићу на конструктивном приступу , корисним саветима и предлозима за финализацију ове дисертације.

Велику захвалност дугујем и свом пријатељу проф. др Предрагу Дашићу на великој стручној и техничкој помоћи и издвојеном времену.
Посебну захвалност дугујем свом брату, Николи Ристићу, без кога ова дисертација не би била завршена у предвиђеном року и брже од очекиваног.

Дејан Антанасковић

Садржај

АПСТРАКТ 8
ABSTRACT 10
УВОД 12
1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА 13
1.1. Предмет рада 13
1.2. Циљ рада 15
1.3. Хипотезе 16
1.4. Методе и технике истраживања 16
1.5. Временско одређење и друштвени и научни допринос 17
2. МЕНАЏМЕНТ И МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА 18
2.1. Менаџерске пословне вештине 18
2.2. Задатак менаџмента људских ресурса 23
2.3. Управљање људским ресурсима 32
2.4. 4Ц Модел 40
2.5. Проблеми у управљању кадровима 47
2.5.1. Мотивација запослених 47
2.5.2. Технолошки вишкови 53
2.5.3. Недостатак стручног кадра 57
2.5.4. Образовање и стручно усавршавање 58
2.5.5. Руковођење 64
2.5.6. Тимски рад 65
2.5.7. Култура рада 70
2.5.8. Селекција 71
2.5.9. Старост кадрова 81
2.5.10. Флуктуација 83
2.5.11. Мала овлашћења руководилаца нижих нивоа 85
2.5.12. Увођење у посао 87
3. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА 89
3.1. Анализа радних места 92
3.2. Планирање 93
3.3. Привлачење кадрова 93

3.4. Селекција кандидата....94
3.5. Увођење у посао (радну средину)....94
3.6. Развој каријере....95
3.7. Образовање....96
3.8. Професионална оријентација....96
3.9. Напредовање у каријери....97
3.10. Прекид радног односа....98
3.11. Мотивација....100
3.12. Креативност....102
3.13. Евалуација....103
3.14. Откривање руководећих потенцијала....105
3.15. Информисање....106
4.1. Скуштина банке....113
4.2. Управни одбор....114
4.3.Извршни одбор банке....118
4.4. Одбор за праћење пословања банке....120
4.6. Унутрашња ревизија....122
4.7. Контрола усклађености пословања....124
4.8 Сектор за управљање ризицима....127
4.9. Пример организационе шеме у банкама....128
4.10. Сектор за пословање са становништвом и малим и средњим предузећима (МСП) са мрежом филијала....132
4.11.Сектор средстава и управљања билансом....134
4.12.Сектор људских ресурса....134
4.13.Сектор за информационе системе и инфраструктуру....136
4.14.Сектор рачуноводства и извештавања (финансијске контроле)....138
4.15.Сектор логистике, набавке и управљања имовином....139
4.16.Сектор за операције....140
4.17.Сектор за процену кредитних апликација....143
4.18.Сектор за правне послове....144
4.19.Сектор за наплату потраживања....145
5. ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО....148
ЗАКЉУЧАК....210
ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ....213

АПСТРАКТ

У данашњем пословном окружењу запослени представљају значајан ресурс на коме се заснива даљи развој сваког пословног система, па и банке. Модерни пословни системи чије је пословање засновано на тржишним прнципима, и у оквиру различитих правних облика организације, разумеју значај кадрова тј. људских ресурса, као битног фактора у постизању и одржавању конкурентске предности. Из тог разлога се приликом избора кадрова фокусирају на кандидате који својим квалитетима могу да задовоље захтеве и стандарде компаније, пре свега у делу остваривања квалитативних и квантитативних циљева, способности рада у тиму, прлагођавања променама и слично.

Управо зато избор кадрова, односно политика лудских ресурса у савременим условима пословања, представља један од кључних фактора успешности пословања и јако пожељан атрибут. Избор (селекција) кадрова постаје значајна тема истраживања у организационој теорији јер представља неопходан фактор за успех сваке организације.

Имајући у виду да су људски ресурси неопходан чинилац за функционисање сваке компаније, укључујући и банке, да у савременом свету представљају ограничен ресурс, с обзиром на све комплексније захтеве послодаваца, циљ докторске дисертације је био да утврди улогу коју имају људски ресурси тј. адекватно управљање њима у развоју пословних банака.

Докторска дисертација презентује резултате значаја улоге људских ресурса у формирању организационе структуре у банкама, која по свом квантитету и квалитету може у сваком тренутку да одговори захтевима пословног окружења и ефикасно реализује постављене циљеве. У том смислу, задатак меаџмента људских ресурса је позитивна селекција кадрова, али и њихова даља едукација, обука, развој, прилагођавање, стимулисање и слично.

Истраживање спроведено у оквиру дисертације је показало да процес транзиције у коме се још увек налази Србија и промена облика својине, од друштвене ка државној, приватној и мешовитој, а која је јако изражена у банкарском сектору, захтева свеобухватну промену односа према људским ресурсима као и начин њихове употребе у управљању банкама . За опстанак једног система у новонасталим околностима, које карактерише изражена конкуренција, неопходна су одговарајућа знања, пре свега у делу квалитета комплетног менаџмента. Менаџмент мора поседовати одговарајућа знања и вештине да ресурсе једне банке, а посебно људске ресурсе, искористи на најбољи могући начин и обезбеди стабилну тржишну позицију компаније и остварење постављених циљева од стране акционара .

Разултати истраживања су показали да искуства банака из развијених земаља није могуће копирати, већ та искуства могу бити само полазна тачка за формирање сопственог модела пословања. Резултати су показали да капитална база јесте потребан, али није довољан услов за успешно пословање једне банке на домаћем тржисту. Напротив, ова дисертација је на конкретним примерима показала да банка која има слабије финансијске потенцијале и искуство у међународном пословању, али која има бољи менаџмент, који је успео да формира сопствени модел пословне филозофије, успешније послује у свим сегментима банкарског пословања. Тајна је у квалитету менаџмента и квалитету људских ресурса. Менаџмент домаће банке је поседовањем одговарајућих знања, успешном селекцијом и мотивацијом кадрова поставио успешан модел пословања банке, чиме је показао да су квалитетан менаџмент и људски ресурси много значајнији фактор успешности једне банке у односу на поседовање новца тј. финансијског капитала.

ABSTRACT

In today's business world, employees are an important resource, on which development of every business system is based, including commercial banks as well. Modern business systems, of different legal forms, which functioning happens according to the market principles, understand the importance of the employees i.e. human resources, as the decisive factor of creating and managing competitive advantages. Due to that fact, in the process of hiring their employees, those systems are focusing on candidates which have the qualities to meet the requirements and standards of the company; above all in meeting the qualitative and quantitative objectives of the company, in terms of the team work skills and ability to adjust themselves to changes.

This is the reason, why the staff hiring i.e. human resource policy in the modern business era is one of the key factors of a company's success and a disired characteristc of the company. Hence, hiring (selection) of employees becomes an important topic in the organizational theory.

Taking into account that the human resources are an inevitable factor of every company's success, including banks, and that in the modern business world exist, both scarce resource and more complex requirements of the employers, the objective of this disertation is to check and define the role of human resources in the company and how the adequate management of the human resources in the company influences the development of the commercial banks.

PhD disertation presents the results of human-resources-role significance in banks' organizational structures, which due to its quantity and quality can react to the market movements and efficiently implement business objectives of the company. In that manner, the goal of the management of the human resources is an adequate staff selection, but also their education, training, develompment, adjustments and motivation.

The research, conducted as a part of this dissertation, shows that the transition process, which is still ongoing in Serbia, and the change of the form of the ownership from the workers' based-ownership to the state one and then to private and mixed, and which is extremely present in the banking sector, need a comprehensive shift towards human resources, as well as the way how those resources are used in a bank. In order to survive and be competitive, a company needs to have a lot of know-how, especially in the management of the company. Management needs to have the appropirate knowledge and skills in order to efficiently employ the bank's resources, especially human capital in order to create a competitive advantage for the company, and, at the end of the day, to meet shareholders' expectations and goals.

The results of the research show that many of the banking management principles which hold in the developed countires cannot be copied down to our banking system. Nevertheless, they can only be a starting point when defining the banking strategy in our country. Furthermore, the results show that capital base is a necessary but not the sufficient prerequisite for a bank to be successful on our domestic market. On the contrary, this dissertation shows on the practical examples that the bank which has less financial means and the experience on the global banking market, but which has better management (which created its own banking strategy and business model), has better results. The main success factors are the quality of the management and human resources. The educated and experienced management of the bank has succeeded, first by a good selection and then by appropriately motivating its employees, to create a stable and successful bank, which showed that the human resources were the key and deciding factor in a bank's success and position on the market, prevailing financial means and capital.

УВОД

У савременим условима пословања природни ресурси представљају окосницу привредног раста и развоја. Међутим, њихов значај се последњих година смањује и све више долазе до изражаја остали развојни ресурси, пре свега, савремене информационе технологије, а поготову људски ресурси – знање и вештине. У савременом свету, за државе које су богате природним ресурсима не значи у исто време и да су развијене, и обрнуто. То нам потврђује и савремена економска стварност. Због тога људски ресурси и адекватно управљање људским ресурсима представљају кључан фактор економског и уопште друштвеног развоја.

Људски ресурси имају велики значај за свако привредно друштво па самим тим и за банку. Ефикасни пословни системи, различитих правних форми, да би опстали у све конкурентнијим и тежим условима пословања, захтевају стратегијско размишљање, али и креирање пословне културе. Визија и мисија фирме се може реализовати једино уколико је људски фактор, као ресурс, тј. сваки појединац у оквиру колектива, посвећен остваривању те визије.

Самим тим, управљање људским ресурсима пружа највећи допринос у стварању ефикасне организационе структуре и пословне културе, како би коришћењем осталих расположивих ресурса остварили задате циљеве, како појединачне, тако и у оквиру тима у коме раде, и тиме својим активностима дали лични допринос остваривању укупног резултата компаније (у овом случају банке).

Циљ менаџмента људских ресурса треба да буде усмерен на оснаживање и давање подршке запосленима јер сваки појединац у компанији представља значајну карику за успешан и одрживи развој компаније (у овом случају банке), јер је он тај који максимизирањем својих личних резултата и ефеката свога рада, путем укупног ефекта, утиче на резултат и конкурентску предност банке у целини.

У раду се свеобухватно обрађује материја која се односи на управљање људским ресурсима. При томе, направљен је посебан осврт на улогу и значај адекватног управљања људским ресурсима у пословним банкама, како би се остварили циљеви банке, као профитно мотивисане институције са једне стране, и мотивисаности и личног задовољства, са друге стране.

1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

1.1. Предмет рада

Предмет истраживања су теоријско и практично проучавање промена у начину управљања кадровима, односно трансформација превазиђених стилова и метода рада у управљању запосленима, у пословним банкама, које су пословале у класичним, статусним, организационим и економским условима руковођења и организовања. Проучава се савремени модел управљања запосленима у банкама, које послују у условима након светске економске кризе, у условима у којима се дешавају структурне промене у начину пословања пословних банака, условљене динамичним пословним окружењем, израженом конкуренцијом, дигитализацијом, глобализацијом, као и укрупњавањем банкарског сектора, како у свету тако и у Србији. Модеран свет је заснован на економији знања. У таквом пословном окружењу постоји потреба за инвентивним кадровима (тј. људским ресурсима са одговарајућим знањем и вештинама), тако да адекватно управљање њима постаје кључна компаративна предност савремених банака. Зато се у данашњим условима пословања све већа пажња посвећује људским ресурсима. Уз то, људски ресурси постају јако важан предмет истраживања у организационој теорији и неопходан фактор за успех сваког пословног пројекта. Људски ресурси у организацији рада банака имају значајну улогу која се огледа кроз:

- Постављање циљева и њихову реализацију у складу са пословном политиком банке;
- Формирање јединствених тимова и јединствених (заједничких) вредности и циљева;
- Мотивисање запослених, помоћ и подршку запосленима током реализације постављених циљева;
- Поштовање законских и свих других правних аката, интерних процедура и пословне политике банке;
- одржавање оптималне кадровске структуре у складу са новонасталим околностима услед пословања у динамичном, пословном окружењу;
- рационализацију кадровских трошкова.

Два су разлога за обраду ове теме. Прво, зато што је успешно руковођење и управљање променама у раду пословних банака, уз ангажовање свих расположивих ресурса након 2008. године омогућено применом јединственог и новог система руковођења у пословним банкама као акционарским друштвима, за разлику од ранијег начина организовања и рада банака. Опстанак на тржишту и наставак успешног пословања банака у новонасталим околностима и даљи развој целог банкарског система (неки то називају индустријом) захтевали су реструктурирање и велики заокрет у начину функционсања и управљања свим банкарским ресурсима (и новчаним и кадровским). То је, између осталог, захтевало и промену начина на који се управља људима.

Друго, зато што непосредна примена правних, управљачких, организационих, технолошких и економских знања у практичним случајевима у свакој од банака доноси нови динамични раст.

Теоријско одређење предмета истраживања захтевало је да се у појмовном систему дефинишу три појма: менаџмент (управљање), банка и људски ресурси (кадрови).

Менаџмент. Менаџмент је сложен и континуиран процес усмеравања групе људи у извршавању послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих компоненти, као што су: планирање, организовање, одлучивање и контрола. Поред тога, менаџмент има троструку функцију, односно појављује се у три аспекта који се донекле разликују, али имају ипак пуно тога заједничког (Јовановић, 2002, стр. 91-93)[1].

Банка. Појам "банка" потиче од латинске речи ,,banco", која означава клупу (тезгу, у данашњем смислу шалтер). Прва банка, у модерном смислу речи, Банка Светог Ђорђа (Casa di Santa Giorgio) је основна 1407. године у Ђенови, у Италији. Банке су финансијске институције које примају депозите од људи који штеде и дају позајмице приватним и правним лицима која позајмљују, којима недостаје новац за обављање одређеног посла, куповину или инвестицију. Стога, банке као предмет пословања имају закључивање и извршавање поменутих банкарских послова. Банка је правно лице, она има правну и пословну способност у границама регистрованог предмета пословања. По законима Републике Србије, банка може имати само организациони облик акционарског друштва.

Пословне банке се претежно заснивају на сопственим финансијским средствима (капитал и резерве). Оне могу бити власници или имати уделе у многим предузећима, преко чијег профита увећавају сопствени капитал.

Људски ресурси. Појам "људски ресурси" се појављује седамдесетих и осамдесетих година прошлог века, најпре у стручној литератури, а затим у свакодневној комуникацији[2].

[1] Ти аспекти менаџмента су (Јовановић, 2002, стр. 91-93):

- менаџмент је посебна научна дисциплина мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и друштвеним системима;
- менаџмент се посматра и дефинише као сложен процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефективнијег достизања заједничких циљева;
- менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављују други људи, ради ефикасног достизања предвиђених заједничких циљева.

[2] Лансиран је у САД и Енглеској, одакле се, уз мање или веће отпоре, убрзано шири и у друге земље и регионе света. У нашој земљи се одомаћује средином деведесетих година прошлог века (Ратковић, 1997, стр. 3).

Управљање људским ресурсима је посебна научна дисциплина у оквиру науке о менаџменту која подразумева и обухвата све процедуре, поступања, процесе, и активности, са намером постизања задатог циља, а то је управљање и усмеравање људских ресурса неке организације. Област управљања људским ресурсима у суштини обухвата сваку врсту односа са запосленима у некој компанији.

Немогуће је једном дефиницијом обухватити цео појам управљања људским ресурсима. Међутим, један од важних циљева управљања људским ресурсима се односи на проналажење правих и искусних људи за организацију, обучавање и развој запослених и подстицање путем мотивације, да би се успео задржати такав кадар. Тако би се могло рећи да се управљање људским ресурсима састоји од стафинга (*енгл*. staffing), развоја, мотивације и задржавања запослених.

У циљу извођења генералног закључка, предмет рада су и организационе схеме две потпуно различите банке на тржишту Србије. Домаћа „АИК" банка, која је у већинском власништву домаћих лица, и која послује преко 25 година на овом тржишту нуди широку лепезу производа становништву, привреди и јавном сектору. Друга банка је „МИРАБАНК", мала и нова банка на српском тржишту, са иностраним већинским власништвом која се бави претежно кредитирањем правних лица.

1.2. Циљ рада

Циљ дисертације је да се из дефинисаног истраживачког проблема идентификује пут и начин побољшања и квалитет рада изабраних кадрова у квалитетном функционисању пословне банке. Уз то, циљ овог докторског рада је сагледавање организационих, економских и правних аспеката неопходних промена у пословним банкама, кроз управљање и руковођење менаџера у стварању услова, у циљу квалитетнијег избора кадрова у поменутим институцијама.

Такође, циљ рада подразумева долазак до нових облика понашања како запослених, тако и њихових руководилаца, који би у свом свакодневном пословању већи акценат требало да ставе, поред економске добити, и на очување и развој људских ресурса, притом поштујући концепт одрживог развоја и максимизације профита уз минимизацију негативних ефеката на запослене. На тај начин би се могао остварити нови концепт управљања људима, који укључује економску компоненту,али и социјалну, односно друштвену компоненту савременог, одрживог управљања кадровима. Својим менаџерским стилом, савремени лидери не треба само да се фокусирају на максимизацију профита, већ и на социјалну компоненту и на задовољство запослених послом, компанијом и условима рада, једном речју на стварање и одржавање здраве радне средине.

Дакле, овај рад има за циљ креирање препоруке како треба управљати кадровима, у циљу остварења задатака, уз истовремено очување квалитета људских ресурса.

1.3. Хипотезе

Генерална хипотеза гласи:

X_0: Што је управљање људским ресурсима у пословним банкама боље, пословање банака је успешније, јер је већа економичност, продуктивност и рентабилност банкарских операција.

Боље управљање људским ресурсима у пословним банкама резултира успешнијим пословањем банака, како у пословању са привредом, тако и у пословању са физичким лицима.

Помоћне хипотезе:

X_1: Што је оспособљеност кадрова већа, конкурентска предност банака је већа.

X_2: Што је образовање веће и већа едукованост људских ресурса, комуникација са клијентима и њихово задовољство је веће.

X_3: Што је веће задовољство и већа мотивисаност запослених, веће је и њихово ангажовање ка максимизацији пословних резултата.

1.4. Методе и технике истраживања

На основу постављеног предмета и циљева истраживања, приликом израде докторске дисертације биће примењене следеће методе:

- теренско истраживање
- анкетирање
- индукција и дедукција
- анализа, која је обезбедила да се сложенији системи и појаве боље сагледају тако што је рашчланила на саставне делове одређене целине и на тај начин открила везу између подсистема;
- синтеза, која ће омогућити повезивање саставних делова појаве и система у целину, на основу чега ће се донети исправни закључци о њиховом односу;
- генерализација, на основу схватања посебних особина, утицаја и односа појава доноси се генерални тј. општи закључак;
- специјализација, као метод логичког објашњења код кога у процесу научног закључивања и мишљења долази до идентификовања специфичних веза на основу општих одредби.
- СВОТ анализа[3]
- неке савремене статистичке методе попут χ^2-теста.

[3] *engl*. SWOT (akronim od engleskih reči: Strengths – снаге, Weaknesses - слабости, Opportunities – шансе, Threats – опасности). СВОТ анализа повезује снаге и слабости предузећа (у овом случају банке) са шансама и опасностима из екстерног окружења, захваљујући чему се лакше уочавају могуће стратегијске варијанте приликом формулисања исте.

1.5. Временско одређење и друштвени и научни допринос

Временско одређење:

Посматраће се пословање више пословних банака у последњих десет година са посебним освртом на АИК банку А.Д. Београд и Мира банку А.Д. Београд

Што се тиче анкете, спроведен је анонимни упитник у оквиру АИК банке, у периоду од тридесет дана, тачније од 1.6.2019 до 30.6.2019, у свим организационим јединицама на територији централне и југоисточне Србије. Од 151. запосленог њих 120 је прихватило анкетирање.

Током интервјуа коришћене су предности ове методе, као што су радозналост, уважавање, пристојност и комуникативност учесника. Истовремено, недостаци ове методе резервисаност, страх од последица и злоупотребе и губитак времена су сведени на минимум. У том контексту су питања јасна и не збуњују испитанике, а анкета је рађена ван радног времена и ван службених просторија.

Друштвени допринос дисертације се огледа у томе што указује на то који и какви недостаци постоје у области савременог начина управљања кадровима и указује на постојање директне везе између образовања, стручности и мотивисаности запослених са успешним пословањем. Спровођење истраживања, провера хипотеза и добијени резултат указују на правац потребних организационих и управљачких промена, у још увек незавршеној трансформацији банкарског сектора у Републици Србији, који после власничке трансформације и експанзије тренутно очекује укрупњавње. Успешно отклањање недостатака омогућава да се што пре заврши транзиција у овом сектору.

Научни допринос рада у пракси, огледа се у научној анализи и идентификовању улоге и значаја савременог менаџмента људских ресурса за опстанак и наставак успешног пословања банака у савременим условима пословања, које карактерише динамично окружење, све веће учешће технике у свакодневном пословању и повећана свест о ризицима пословања након настанка светске економске кризе.

Утврдиће се који стилови у управљању кадровима највише доприносе успешном пословању банака, утичу на одржање оптималне организационе структуре конкурентности и профитабилности, уз очување високог степена стручности, мотивисаности и задовољства запослених.

Дисертација прати како глобалне, тако и локалне промене и услове пословања, даје допринос методологији научног истраживања, односно употпуњава сазнања и даје нове одговоре на питање како формирати однос менаџер-запослени у савременом управљању. Допринос се огледа и у испитивању значаја доприноса људског ресурса успешном пословању пословних банака. На овај начин рад повезује више научних поља, посебно економију, психологију и социологију.

2. МЕНАЏМЕНТ И МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Ова глава се фокусира на теоријске аспекте менаџмента у општем смислу и уже, менаџмента људских ресурса[4].

Менаџмент потиче од енглеске речи „management“, што се најчешће преводи као управљање или руковођење. Одређени број аутора истиче да реч менаџмент произилази из корена латинске речи „manus“ што означава руку (Лончаревић, Машић, Ђорђевић-Бољановић, 2007, стр. 14).

Неке од првих теорија о управљању, тачније принципе научног управљања је дао Тејлор 1900. године. Међутим, нешто касније, тачније 1916. године знатно потпунију теорију о управљању је предложио Фајол[5].

2.1. Менаџерске пословне вештине

У наставку ће бити наведене неке од најпознатијих дефиниција менаџмента. Фајол за менаџмент каже да „управљати значи предвиђати, планирати, командовати, координирати и контролисати“ (Михајловић Поткрајац, 2007, стр. 22).

Маси и Даглас (Вујић, 2017, стр. 14) за менаџмент истичу да је „процес кроз који одабрана група људи усмерава све запослене у компанији према заједничком задатом циљу“

Кунц и О’ Донел (Вујић, 2017, стр. 14) за менаџмент кажу да представља „координисање различитих ресурса у процесу планирања, организовања, руковођења и контроле – усмерено према утврђеним заједничким циљевима“.

---

[4] “Менаџмент је друштвени процес. Имајући у виду да је људски фактор, може се рећи, најбитнији ресурс у организацији, у односу на друге ресурсе, главни аспект менаџмента се огледа у обавези стварања интеракције међу људима, чија је сврха остварење организационих циљева.
Менаџмент је интегришући процес. Менаџмент обухвата посао повезивања људских и финансијских ресурса како би се остварила организациона сврха. Због тога је важан аспект за усклађивање различитих фактора.
Менаџмент је континуиран процес. То је бескрајан процес који се бави константно идентификовањем проблема и њиховим решавањем путем предузимања одређених корака.” (Вујић, 2017, стр. 14)

[5] Он је такође указао и на неопходност да се управљање предаје у школама. После 1916. године се кренуло са применом научног управљања на канцеларијско управљање и управљање особљем (Марковић, 1980, стр. 27).

На основу претходних дефиниција, проф. Мића Јовановић предлаже следећу дефиницију: „Менаџмент је процес планирања, организовања, мотивисања и контроле у правцу постизања одређених компанијских циљева“ (Јовановић, 2002, стр. 92). Приметно је да је дефиниција проф. Јовановића комплетнија јер садржи и мотивацију, која је круцијална за опстанак организације у савременим и све компетитивнијим условима како пословања, тако и рада.

Један од највећих теоретичара менаџмента, Питер Дракер (Вујић, 2017, стр. 14) за менаџмент каже да „менаџмент представља руковођење и обезбеђивање спровођења ефективног и ефикасног коришћења расположивих ресурса у циљу постизања жељених резултата“.
Такође се не сме заборавити и Мери Фолет (Вујић, 2017, стр. 14), која менаџмент дефинише као „уметност да се посао обави преко људи“.

Као процес, менаџмент се односи на низ међусобно повезаних функција. То је процес путем којег менаџмент организације креира, послује и где усмерава сврсисходну организацију кроз систематске, координисане и кооперисане људске напоре. Џорџ Тери менаџмент види као “посебан процес који се састоји од планирања, организовања, активирања и контроле, који се врши како би се одредио и постигао одређени циљ употребом људи и других ресурса” (Вујић, 2017, стр. 14).

Такође, Кунц износи став да је „менаџмент то што менаџери раде“, а да као активност укључује (Вујић, 2017, стр. 14):

- Инфомативне активности. У функционисању организације, менаџер константно мора да прима и даје информације, било писаним или усменим путем. Комуникацијску везу мора да одржава како са подређенима, тако и са надређенима у циљу ефикасног функционисања организације.
- Одлучујуће активности. Практично све менаџерске активности су засноване на доношењу одлука, стога су менаџери константно укључени у доношење различитих типова одлука.
- Међуљудске активности. Менаџмент подразумева остварење циљева кроз људе. Менаџери константно имају интеракцију са подређенима и надређенима и између њих је неопходно постојање добрих односа.

Михајловић и Јовановић (2012) наводе да највећи број дефиниција менаџмента углавном менаџмент приказује као сложен процес усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака ради постизања унапред утврђених, заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих потпроцеса, као што су: планирање, организовање, контрола итд. Менаџмент дакле има тројаку функцију, односно појављује се у три аспекта која се донекле разликују, али имају ипак пуно тога заједничког.

Аспекти менаџмента су:

- менаџмент је посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и друштвеним системима;
- менаџмент се посматра и дефинише као сложен процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефективнијег достизања заједничких циљева и
- менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака који обављују други људи ради ефикасног достизања предвиђених заједничких циљева.

Очигледно је да постоји пуно дефиниција менаџмента, а оне се разликују у зависности од тога са ког становишта се менаџмент посматра. Дакле, јединствена дефиниција не постоји. То свакако показује да је менаџмент веома сложена област која се стално истражује и развија.

Менаџмент као наука је релативно млада дисциплина, иако корени менаџмент вештина у пракси сежу у далеку прошлост. Људи су од памтивека примењивали различите управљачке активности. У почетку су то више радили спонтано и по инерцији, а касније су на бази дотадашњег искустава стицали одређене вештине и знања из области планирања, организовања, вођења и усмеравања и то „претакали" у практичне предлоге и принципе[6].

Менаџмент теорија јавља се крајем XIX века. Од момента настанка те теорије до данас, настало је пуно теорија, које са различитих аспеката обрађују теме из те области.

Сва досадашња схватања менаџмента условно се могу поделити у више школа и то су (Младеновић, 2016, стр. 17):

- класична школа или „школа научног управљања",
- школа „људских ресурса",
- „емпиријско-менаџерска" школа,
- школа „социјалних система",
- „нова школа" америчке теорије управљања.

Карактеристике сваке од наведених школа укратко су дате у следећем излагању.

[6] У овом облику менаџмент се развијао и практиковао све до краја XIX века. Брз развој науке и технике после прве индустријске револуције довешће до стварања првих професионалних менаџера. О томе проф. др Мића Јовановић каже: „Најзначајније промене везане за индустријске односе, а које су довеле до стварања индустријских менаџера, одиграће се 1907. године, када у Енглеској долази до раздвајања приватног (породичног) власништва над компанијама од управљачких функција. Власник компаније постаје послодавац и управљачким структурама и радницима. Власници компаније нису више и менаџери" (Јовановић. 2009, стр. 9).

- **Класична школа или "школа научног управљања"** (Марковић, 1980, стр. 27) - Ова школа везана је за име Фредерика Тејлора (први представник ове школе). Принципи научног управљања се односе: прво, на научни приступ истраживању радних процеса и замену старих традиционалних метода рада које су настајале у развоју предузећа; друго, избор ресурса за процес производње заснива се на бази одлучивања, тренинга и додатног обучавања; треће, приступ организовању сарадње између радника и администрације са циљем примене научно разрађеног система организације рада; четврто, истиче значај равномерне расподеле рада и одговорности између радника и администрације. Овакав приступ значио је праву револуцију у време развоја капитализма, јер се истим желело да максимизује добит и створи систем за снажан развој ресурса и уношење научних принципа у процеса менаџмента. Његово учење обезбеђује „максималан профит за предузетнике", изазива незадовољство код радника и зато је потребна сарадња између радника и администрације. Менаџерски послови се деле у пет фаза: планирање, организовање, наређивање, координирање и контролисање. Концепције ове теорије су основа теорије којом се формулишу свеопшти принципи менаџмента. [7]
  "Школа људских ресурса" (Клеменс, 1991, стр. 51) - Учења ове школе односе се на психолошке мотиве понашања људи у процесу управљања, што доводи до конфликата или сарадње. Основни принцип ове школе је учешће радника у управљању, уместо ауторитарног система контроле и руковођења, које је неговала класична школа. Ова школа жели да људске односе хуманизује. Осећај радника, његово расположење и задовољство, као и психолошка стабилност у раду морају бити битан део менаџмента. Један од оснивача ове школе, Елтон Мејо, истиче да битан утицај на пораст продуктивности имају психолошки и социолошки фактори, а не материјални и сматра да је материјална мотивисаност потребна, али не и довољна. Карактеристике ове школе су: запослени су социјална бића; строга хијерархијска потчињеност и формализација организационих процеса неспојива је са природом човека; решење проблема запослених је ствар менаџера; продуктивност се може увећавати коуправљањем, уважавањем запослених. Мотивација запослених је такође у фокусу. На основу задовољстава у тиму ствара се амбијент са задовољством у раду. Сматра се да људи раде за новац само до одређене границе задовољења својих потреба. Ово се може објаснити тзв. „доходним ефектом", односно криве која показује демотивацију радника да раде дуже од нормалног радног времена, ако су пре тога за себе и своју породицу обезбедили пристојан живот.

- **"Емпиријско-менаџерска" школа управљања** (Марковић, 1980, стр. 27) - Ову школу управљања најчешће називају „менаџерском". Она се разликује у односу на друге школе зато што користи практично искуство које су стекли менаџери разних великих компанија. Представници ове школе имају позитиван став према достигнућима

[7] Фајол, као представник ове школе, сматра да је администрација део управљања и да је менаџмент знатно шира област. По њему „управљати значи водити предузеће ка његовом циљу извлачећи максималне могућности из датих расположивих ресурса".

математике, кибернетике, социологије и других научних дисциплина, али главни принципи потичу из директног искуству сваког менаџера, бранећи став да је менаџмент вештина која се стиче кроз праксу, а не само кроз теорију[8].

- **Школа „социјалних система“** (Ђорђевић, 2003, стр. 64) **-** Основни садржај ове школе састоји се у потреби да се социјална организација посматра као комплексан систем са низом својих подсистема, као што су: појединци, формалне структуре, неформалне организације, физичка околина и др. Да би систем функционисао потребне су везе између тих елемената, а то су: комуникација, равнотежа и процес доношења одлука, као најважније средство стратешког управљања. Управо због значаја овог трећег елемента читава организација се третира као инструмент доношења одлука. По принципима ове школе, постоје четири елемента ради којих се човек укључује у организацију: материјални (новац или физички услови), престиж или власт, физички услови рада и духовне побуде. Даљи развој школе „социјалних система“ текао је у складу са развојем науке и технике. Нови услови су повећали улогу друштвених веза у компанији, где сваки менаџер има све више посла са својим запосленима, а не са производним процесима. Ова школа има значајно место у теорији и пракси управљања савременим организационим системима[9].
- **„Нова школа“ америчке теорије управљања** (Берталанфи, 1963, стр. 63) **-** Примена математике, операционих истраживања и других статистичких метода нашла је своје место у оквирима ове школе[10]. Има два правца. Први се бави истраживањем операција и применом хеуристичких метода. Операциона истраживања створила су нова решења проблема, при чему снажан допринос даје мрежно планирање, односно употреба регулисања појединих процеса[11].

  Ова школа бави се прогнозама ради доношења одлука по конкретним пројектима, а ради остварења задатих циљева. Стабло одлучивања игра значајну улогу за квалитетно и правовремено одлучивање. Ефикасност ове методе повезује се са очигледном могућношћу прогнозирања система управљања. Овим методама покушава се смањити ризик и неизвесност код доношења стратешких одлука. Ова школа полази од

---

[8] Један од представника ове школе је и Вилијам Њумен, којег цитира др Мирјана Марковић, и менаџмент дефинише као „главну специјалну технику“, и сматра да „су искусни управљачи крајње неопходни сваком динамичком предузећу које успешно послује. Други фактори, као што су капитал и техничка знања, такође су неопходни, али без компетентних управљача никаква компанија за дуже време не би могла да сачува водеће место. Ти људи треба да планирају, усмеравају и контролишу пословање бизниса“.

[9] Међу бројним представницима ове школе, најпознатије име је Честер Бернард. Он сматра да постоје четири елемента ради којих се човек укључује у организацију: материјални (новац или физички услови), престиж или власт, физички услови рада, духовне побуде .

[10] Настала је у другој половини XX века, у време појаве кибернетике, опште теорије система и истраживања операција, која се прво јавила у Енглеској, али убрзо је била прихваћена од стране САД.

[11] Модели (*енгл.* PERT, CPM, PERT-TIME, PERT-COST) помагали су менаџменту у доношењу одлука.

тога да је свака компанија систем састављен од елемената који имају своју делатност и задате циљеве. Задатак менаџмента је да повеже елементе који ће чинити систем, што се постиже тиме да менаџер прилази проблему из угла системске анализе. Оптимално повећање рада компаније у целини, али и појединих његових делова представља карактеристику системског приступа[12].
Други представник ове теорије је Џон Форестер. Суштина његовог виђења ствари налази се у ослањању на методе и идеје аутоматског регулисања уз коришћење формалног модела једне индустријске компаније[13].

2.2. Задатак менаџмента људских ресурса

Менаџмент је друштвени процес који укључује одговорност за економично и ефикасно планирање и регулисање операција организације у испуњавању сврхе исте. То је такође и динамичан процес који се састоји од различитих елемената и активности. Ове активности се разликују од оперативних функција као што су маркетинг, финансије итд.

Више теоретичара је класификовало задатке менаџмента[14].

Једна од главних карактеристика менаџмента је обезбеђивање максималних резултата са истим напорима и ресурсима или остваривање истих резултата са мање напора и ресурса. Менаџмент се у основи бави оптимизовањем људских, материјалних и финансијских ресурса на такав начин који резултује најбољом комбинацијом у циљу смањења трошкова и остварењу циљева.

Овај процес оптимизује факторе производње, саставља и организује ресурсе, интегрише их на ефикасан начин, а све ради постизања резултата и остварења компанијских таргета. Менаџмент усмерава тимске напоре ка постизању унапред утврђених циљева, конвертује неорганизоване ресурсе попут људи, машина, новца и др. у профитабилни ентитет.

---

[12] Најизразитији представник је Лудвиг вон Берталанфи. Он је дао најшире тумачење системског приступа. „Системска анализа компаније обухвата људе, машине, зграде, логистику сировина, израду производа, новчане вредности, добру вољу и остале елементе које је немогуће измерити: он може да да коначни одговор и практични савет.“ (Берталанфи, 1963, стр. 63).

[13] Следбеници ове школе сматрају да само добро познавање теорије система кибернетике као и других сродних дисциплина, омогућава правилно схватање менаџмента као начина да се привредним процесима и предузећима ефикасно управља и обезбеђује профит као основа опстанка компаније на дуги рок.

[14] Према Џорџу и Џерију (Вујић, 2017, стр. 16), менаџмент има четири фундаментална задатка, и то су планирање, организовање, акција и контрола. Према Фајолу (Вујић, 2017, стр. 16), задаци менаџмента су предвиђање, планирање, организовање, командовање и контрола.

Менаџмент настоји да физичке и људске ресурсе користи на ефикасан, ефективан и продуктиван начин. Коришћење ресурса на тај начин доводи до ефикасности самог менаџмента.

Из горе наведеног се може закључити да су карактеристике менаџмента следеће (Вујић, 2017, стр. 20-23):

- **Континуиран и непрекидан процес** - Менаџмент је свакако процес који укључује четири главне функције - планирање, организовање, одлучивање и контролу. Све наведене активности менаџер мора да упражњава. У сваком тренутку мора да пружи одговарајуће усмеравање својим запосленима. Такође, у сваком тренутку све наведене активности мора да контролише. Неопходно је да менаџер све наведене функције извршава непрекидно. Из тог разлога, менаџмент је континуиран и непрекидан процес.
- **Уметност да се посао обави преко људи** - Мери Фолет је посебно истакла да је менаџмент уметност да се посао обави преко људи. Стога, менаџери не извршавају сами свој посао, већ посао извршавају преко својих запослених, са колегама на нижем или истом хијерархијском нивоу. Наравно, запослени ни у ком случају не требају бити третирани лоше, не требају бити преварени или присиљени на рад. Менаџер мора да створи добре услове за њихов рад, како би они могли да дају свој максимум у извршавању задатака.
- **Оријентисан ка резултатима** - Ово је важно јер се пажња посвећује крајњем исходу тј. циљевима, односно резултатима који проистичу из самог процеса. Увек је циљ да се постигну што бољи резултати у смислу све већег тржишног учешћа, повећања профита тј. највећег приноса за власнике итд.
- **Мултидисциплинаран по природи** - Као што је претходно речено, менаџмент управља људима. Такође менаџмент користи знање из различитих области попут економије, информационих технологија, психологије, социологије итд. Због тога је менаџмент мултидисциплинаран по природи.
- **Групна, а не појединачна активност** - Менаџмент је групна активност јер подразумева, користи услуге, знања и вештине групе (запослених) у циљу постизања групних (власничких) циљева. Покушава да задовољи потребе и захтеве групе. Такође и тренд у менаџменту у савременим организацијама јесте да се фокус даје тиму и тимском раду, а не појединцима.
- **Прати утврђене принципе или правила** - Менаџмент прати утврђене принципе или правила као што је подела рада, дисциплина, јединство управљања. Ови принципи помажу да се спрече и реше проблеми у организацији.
- **Потпомогнут, али не и замењен од стране рачунара** - Рачунари помажу менаџерима око бољих и тачнијих одлуке. Иако рачунари могу помоћи менаџерима у одлучивању, на менаџерима је финална одговорност и доношење одлуке. Зато је менаџмент потпомогнут, али не и замењен од стране рачунара.
- **Ситуациони је по природи** - Менаџмент подразумева креирање планова, политика и одлучивања у складу са ситуацијом. У складу са ситуацијама се и мењају и прилагођавају одлуке конкретним ситуацијама. Користи различите планове, политике и одлуке за различите ситуације. Менаџер прво истражује темељно конкретну ситуацију, након чега извлачи закључке о ситуацији.

Потом креира планове и одлуке које су најбоље за тренутну ситуацију. Из тог разлога је ситуациони менаџмент.

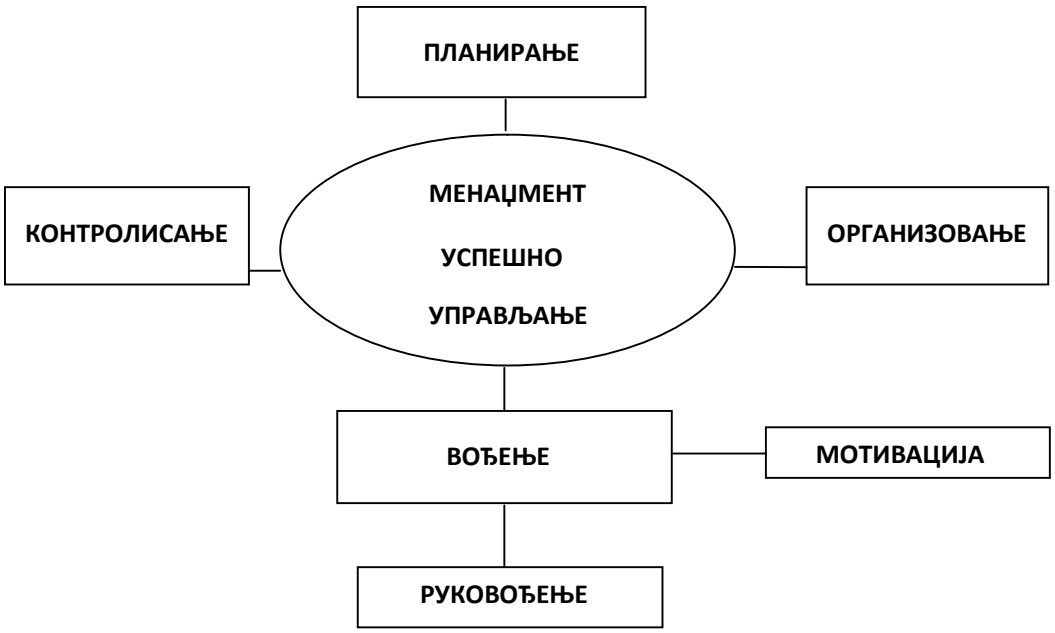
- **Издвојен од власништва** - У мањим организацијама, менаџмент и власништво су персонификовани у истој особи или групи особа. Међутим, у знатно већим организацијама, менаџмент је издвојен од власништва. Менаџери су по правилу висококвалификовани професионалци који се најчешће запошљавају изван организације. У таквим организацијама, власници су акционари компаније.
- **Нематеријалан је, али се његов утицај осећа** - Пошто је процес, менаџмент је нематеријалан, не може се ни видети ни опипати, али се може осетити путем реализованих резултата. Успех или неуспех менаџмента се може оценити једино на основу резултата. Уколико у организацији влада добра дисциплина, добра продуктивност, добра репутација, задовољавајући профит итд., онда је у том случају менаџмент успешан и обратно.
- **Динамичан је по природи** - Менаџмент је динамичан по природи. То подразумева да је менаџмент креативан и иновативан. Организација у све компетитивнијем окружењу може да опстане једино ако је динамична, у смислу да константно доноси нове и креативне идеје, нове производе и услуге и сл.

Слика 1. Функције менаџмента
Извор: (Вујић, 2017, стр. 17)

Најобухватнију анализу и дефиницију задатака (функција) менаџмента дали су Кунц и О'Донел (Вујић, 2017, стр. 17):

- **Планирање** - Планирање је примарни задатак и подразумева системски развој активности у циљу постизања таргетираних пословних резултата. Кунц планирање види као одлучивање унапред. Планирање је веза између онога где се компанија тренутно налази и онога што жели да буде/постигне.
- **Организовање** - Организовање је процес повезивања физичких, финансијских и људских ресурса и развијање продуктивне везе између њих у циљу испуњења организационих циљева.
- **Стафинг** (запошљавање кадрова) - Подразумева прибављање, обуку, распоређивање, награђивање и развој кадрова.
- **Руковођење** - Руковођење представља интерни аспект менаџмента који је директно повезан са утицајем, вођством, надгледањем, мотивацијом запослених у циљу остварења организационих циљева.
- **Контрола** - Подразумева мерење остварења према постављеним стандардима и циљева и евентуалну корекцију у случају одступања, а све у циљу осигуравања постизања постављених организационих цињева. Сврха контроле, у најпростијем смислу, јесте да осигура да се све активности спроводе у складу са дефинисаним плановима, тј. да се оствари оно што је испланирано.

  Већина савремених аутора дефинише четири основне функције менаџмента и то: планирање, контролисање, организовање и вођење. (М.Јовановић , Менаџмент у 69 лекција, Мегатренд Београд 1989, стр 3-5).



Слика 2. Основне функције менаџмента

Извор: (М.Јовановић , Менаџмент у 69 лекција, Мегатренд Београд 1989, стр 3-5)

Како је менаџмент све више добијао на значају као једна савремена метода управљања, на исти начин је на значају добила и улога менаџера као посебне друштвене групе. Менаџер је особа која у организацији врши адекватну оптимизацију ресурса, проширује послове и управља потенцијалом раста. Урошевић и Арсић (Урошевић, Арсић, 2009, стр. 67) истичу значај и улогу савременог менаџера, у смислу да менаџери управљају организацијама и пословима преко других људи које усмеравају ка постизању постављених циљева. У оквиру своје организације менаџери су одговорни за резултате, али исто тако су одговорни и за дефинисање циљева и одређују начине за њихово остваривање. На тај начин менаџери планирају, организују, воде и контролишу активности запослених у организацији. Од менаџерског знања, њиховог рада, вештина и способности зависи успех или неуспех организације. Стога, посао менаџера је веома сложен. Уколико функције и улоге менаџера посматрамо заједно, ова два повезана приступа представљају начин за испитивање једне исте активности, односно шта менаџери раде. И поред тога што функције менаџмента пружају бољи оквир за проучавање посла менаџера, не би требало занемирати ни различите улоге које менаџери имају у склопу своје организације.

Михајловић и Јовановић (2012) наводе да се све менаџерске улоге могу груписати према сродности у три основне групе:

- изградња међуљудских односа;
- информисање;
- доношење одлука.

У оквиру прве групе менаџери се понашају и раде као лидери. Менаџер личним примером демонстрира поверење, поштовање и интегритет, притом шаљући поруку запосленима да су добри међуљудски односи очекивани и пожељни.
У оквиру друге групе улога, менаџери сакупљају информације из интерних и екстерних извора, стручне литературе, контактима са другим менаџерима и експертима.
У оквиру треће групе менаџери потврђују своје знање, способности и вештине као успешни доносиоци одлука.

Предузимљивост и умешност менаџера да реагује у одређеним ситуацијама, његово познавање пословних процеса и тржишта на којем се одвијају послови је битна за успешност организације. У доношењу одлука менаџер треба да буде одговоран, савестан, моралан и етичан, да има храбрости да рационално ризикује и да има стручне и способне сараднике. Како би успешно управљао једном компанијом, менаџер мора да поседује и самопоуздање, које наравно долази из знања и претходног успеха.

Краут, Педио, Меккена, Дунете (1989, стр. 286-293) су у опсежном истраживању, у којем је учествовало 1412 менаџера, изабрали седам најзначајнијих група менаџерских задатка, од укупно 57 менаџерских задатака[15].

Дакле, менаџери извршавају сложене активности и задатке који се односе на основне функције менаџмента (планирање, организовање, одлучивање и контролу), у циљу обезбеђивања постизања планираних циљева.

Знање је у данашње време најважнији ресурс. Сектор људских ресурса представља један од најважнијих сектора у свакој компанији, па и банци, јер води рачуна о једном од најважнијих ресурса компаније – запосленима, који поседују то знање.

Постоје разне дефиниције менаџмента људских ресурса, а можда две најсвеобухватније јесу:

По дефиницији проф. др Милана Мартиновића и мр Зорице Танасковић (извор: Мартиновић, Танасковић, 2014, стр. 4), цитирам: „Менаџмент људских ресурса (МЉР), може се дефинисати као стратегијски приступ управљању највреднијим ресурсима једне организације, а то су запослени који раде у њему и појединачно или колективно доприносе остварењу његових циљева".
Функцију управљања људским ресурсима опредељује низ међусобно повезаних активности од којих су најзначајније, цитирам: "планирање понуде и тражње за људским ресурсима, анализа посла, регрутовање потенцијалних кандидата, селекција пријављених кандидата, социјализација новозапослених, обука и развој запослених, мотивација, здравствена заштита, поштовање законских прописа, оцењивање перформанси, награђивање" (извор: Мартиновић, Танасковић, 2014, стр. 4).

Менаџмент људских ресурса у једној компанији (банци) обухвата, цитирам: "избор циљева, утврђивање политике, као и планирање, организовање, координацију и контролу делатности у подручју људских ресурса, и то преузимањем управљачких акција ради постизања изабраних циљева и остваривања саме сврхе управљачке функције" (извор: Живковић, Гучанин, Јеж, 2014, стр. 73).

[15] Као најзначајнији, идентификовани су следећи менаџерски задаци:
- Управљање индивидуалним учинком;
- Инструисање подређених;
- Планирање и алокација ресурса;
- Координација независних група;
- Управљање групним учинком;
- Праћење пословног окружења;
- Заступање запослених.

Значај менаџмента људских ресурса полази од чињенице да су људи основни фактор успеха сваке компаније, па су на основу тога они детерминанте организационе стратегије компаније. На основу информација о расположивим људским ресурсима, дефинисаће се стратегија компаније. Људски ресурси доприносе различитим начинима успеха компаније, али исти морају радити на имплементацији постављене стратегије и планова.

Људски ресурси поседују знање потребно за обављање различитих послова и раст и развој предузећа. Они поседују интелектуално-физичке способности неопходне за развој компаније. Прибављање и упошљавање овог ресурса је кључни задатак менаџмента једне компаније.

Глобална конкуренција подстиче организацију на стални развој и напредак, како би успела да опстане пред новим захтевима које поставља глобализација. Уколико компанија располаже квалитетним кадровима могуће је одговорити на изазове, конкуренцију и захтеве са којима се компанија суочава. Образовање људских ресурса један је од кључних фактора за развој и напредак компаније. То је приказано на слици 2.

Данас је конкуренција велика и јавља се потреба за стручним кадровима, тако да је неопходно да се експерти за људске ресурсе едукују и специјализују у многим научним дисциплинама (психологија, право, социологија, економија итд.). Компаније морају да улажу у образовање и стручно усавршавање својих запослених (тренинзи, семинари, студије случаја, конференције, предавања итд.)[16].

Као кључне задатке менаџмента људских ресурса можемо навести следеће:

- Управљање људима који као појединци или чланови тима доприносе остварењу компанијских циљева;
- Пружање могућности запосленима да искористе своје потенцијале у пуном капацитету;
- Постављање одговарајућих кадрова на одговарајуће позиције.

Конкретно, менаџмент људских ресурса има задатак да води рачуна о сваком појединцу унутар компаније, о његовим способностима и резултатима. Истовремено менаџмент људских ресурса у оквиру својих задатака се бави регрутацијом, запошљавањем и обуком запослених. Између осталог то подразумева и прецизно дефинисање броја запослених, њиховог профила, селекцију (избор) кадрова.

[16] Такође, задовољство запослених ће утицати на њихов успех, посвећеност и лојалност компанији.(извор: др Живка Пржуљ ”Менаџмент људских ресурса”, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002, стр. 12).

Слика 3. Образовање и развој људских потенцијала
(Ефекти образовања)

(Извор: Оштрић, С: Образовање у сувременим организацијама, Телеком, Хрватски телеком, Загреб, 2002, том 4, број 2, стр. 75.; Пржуљ, Ж.: Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002, стр. 179)

На основу претходно изнетих чињеница, долазимо до закључка да у задатке менаџмента људских ресурса можемо уврстити следеће активности (извор: проф. др Милан Мартиновић, мр Зорица Танасковић, Менаџмент људских ресурса, Висока пословно - техничка школа струковних студија, Ужице, 2014, стр. 16,17; Byars, L.L. & Rue, L.W. 1997, Human Resource Management, Irwin Mc Graw Hill, Boston, p. 6; Економски погледи, 2/2010, стр. 31-32, Прегледни рад, UDC (331.101.262), Управљање људским ресурсима у организацијама, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS, Радмила Мицић, Љиљана Арсић, Економски факултет Приштина - Косовска Митровица, Србија)

- Спроводи процесне селекције и регрутације,
- Расписује конкурс за сва радна места,
- Брине о мерама мотивације и нивоу задовољства запослених и идентификује области које се траже за побољшање,
- Ради на развоју тима, као и на саветовању менаџмента о одлукама које треба спровести,
- Комуницира са вишим менаџментом компаније,
- Брине о међуљудским односима у компанији,

- Организује обуке и тренинге запослених,
- Осмишљава и спроводи нова правила и процедуре за квалитетнији рад и развој компаније,
- Води рачуна о поштовању политике компаније и прописа који су донети, као и о томе да они буду у сагласности са важећим законом о радном праву,
- Бави се дисциплинским процесима, доношењем одлука и изрицањем пословних решења у домену људских ресурса.

Међутим, да би дошло до остварења свих ових задатака, главна активност је стратешко планирање кадровског потенцијала.

Да би се урадио квалитетан план потребних кадрова, менаџер функције којој је потребан кадар и менаџер људских ресурса морају да знају задатке и активности, које је неопходно обавити у планираном периоду како би се реализовали дефинисани циљеви одељења. Онда треба проценити који су нивои знања, које компетенције, вештине и способности неопходне да би се ти послови могли обављати, и колико је запослених потребно за обављање тих послова.

Сам поступак селекције није ништа друго до избор оних кандидата чија знања, способности, особине личности, мотивација и друге битне особине одговарају захтевима посла. За утврђивање способности и знања, особина личности и мотивације се углавном користе одговарајући психолошки тестови, упитници, интервјуи, базе података и претходне процене (поглавље 2.5.8).

У процесу селекције, осим стручњака (психолога или андрагога), као што је већ наведено, требало би да учествује и линијски менаџер функције која запошљава радника, јер је управо он тај који најбоље познаје врсту и специфичност посла за који се врши селекција, као и профил радника који тај посао треба да обавља.

Након што се одаберу одговарајући кандидати за одређену позицију, мора се извршити њихово увођење у посао, јер је прво искуство новог радника, поготово почетника, веома битно за његов однос према компанији, раду и успеху у послу. С тим у вези, треба створити услове да новозапослени од самог почетка стекне добар утисак о компанији и колегама, да се осети корисним и уваженим и да има подршку у учењу новог посла, односно активности позиције на којој ради.

Менаџер људских ресурса треба да се труди да развија одговорност, учење, кохезију, мотивацију свих радника. Он повезује људе, доноси стратегију људских ресурса, тренинга, награђивања запослених, њихове промоције и сл. Стручна селекција и процена професионалне оријентације запослених је такође један од битних задатака менаџера људских ресурса и омогућује да запослени буду добро распоређени на основу својих способности, склоности и мотивације за рад. У успешним компанијама постоји особа или тим људи који се баве усмеравањем, како би се остварили компанијски планови, а то посебно захтева и широк спектар знања из психологије, педагогије, андрагогије и других области.

Због тога менаџер људских ресурса има обавезу да континуирано комуницира са свим сегментима компаније, да стално упознаје нове људе, истражује, открива и

подстиче квалитете запослених, да им помаже да превазиђу недостатке или да надограде своја знања и да се остваре, да помогне у успостављању реалних и фер система оцењивања, али и награђивања, да подстиче добру атмосферу и да ефективно успостави систем запошљавања. Он такође мора да има увид у компетенције запослених и потребе одређених делова компаније, како би могао и једнима и другима да препоручи сарадњу.

2.3. Управљање људским ресурсима

Појам "људски ресурси" се појављује седамдесетих и осамдесетих година двадесетог века, најпре у научној литератури, а затим у свакодневној комуникацији[17].

Управљање људским ресурсима је посебна научна дисциплина у оквиру науке о менаџменту, која подразумева и обухвата све процедуре, поступања, процесе и активности, са намером постизања задатог циља, а то је управљање и усмеравање људских ресурса неке организације. Област управљања људским ресурсима у суштини обухвата сваку врсту односа са запосленима у некој компанији.

Не постоји једна дефиниција менаџмента људских ресурса, али заједничко је свима да се под тим подразумева брига о људима унутар једне компаније. У већини дефиниција, управљање људским ресурсима се посматра као пословно - управљачка функција у компанији. **"**Дефиниције у којима се управљање људским ресурсима третира и као научно-наставна дисциплина, веома су ретке "(извор: Васић, 2007).

Одатле се може закључити да већина аутора посматра менаџмент људских ресурса као активност која се дешава у компанијама, запостављајући, при томе, чињеницу да се под менаџментом људских ресурса, између осталог, подразумева и засебна теоријско-научна и наставна дисциплина. С тим у вези, потпуна дефиниција мора обухватити оба аспекта.

За ефикасно управљање људским ресурсима потребна су теоријска знања, али је неопходно имати прецизно постављене циљеве и у складу са циљевима припремити стратегију, познавати процедуре, методологију рада, као и процесе у самој компанији, да би се људски потенцијал искористио, односно да би се његов развој усмерио. Употреба и развој људских ресурса треба да буду фокусирани на реализацију крајњих циљева компаније тј. њених планова.

Међутим, ефикасно и ефективно управљање људским ресурсима мора да узме у обзир и интересе и потребе запослених, а не само компаније. „Истина је да фирме користе људски потенцијал као средство за остваривање постављених

[17] "Лансиран је у САД и Енглеској, одакле се, уз мање или веће отпоре, убрзано шири и друге земље и регионе света. У нашој земљи се одомаћује средином деведесетих година прошлог века" (извор: Ратковић, 1997, стр. 3).

циљева, али и људи, исто тако, користе предузеће да би остварили своје личне интересе (зарада, искуство, афирмисање итд.). Управљање радом и развој људских ресурса су повезани са управљањем и развојем саме компаније. Самим тим, у новом концепту менаџмента, поред технолошке, организационе и економске компоненте, морају у већој мери бити заступљене социјална и психолошка компонента"[18].

Једино се на тај начин може обезбедити одговарајући склад између пословних ресурса једне компаније, што је услов за њено успешно пословање и профитабилност.

Управљање људским ресурсима омогућава:

- лакше управљање и руковођење кадровима,
- рационализацију кадровских трошкова,
- оптимизацију кадрова с обзиром на ток пословања.

Модерни менаџмент принципи, који се користе у управљању људским ресурсима баве се "стратегијским, индивидуалним и друштвеним аспектима људи у организацији"[19].

Свеобухватан, системски приступ и однос са запосленима омогућава велико побољшање резултата неке компаније. Стручњаци за управљање људским ресурсима имају велики значај за компаније, али је улога адекватног управљања људским ресурсима задатак сваког менаџера, без обзира на његов хијерархијски ниво, како би се пружила максимална подршка запосленима.

Успешне компаније, укључујући банке, не могу се замислити без квалитетних производних ресурса, а људски ресурси представљају један од тих ресурса[20].

---

[18] Извор: Пржуљ, Ж. "Менаџмент људских ресурса", Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002. Стр. 18,19.

[19] (извор: Др Ранко Лојић, Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса, стр. 164, 165, на сајту: http://www.psiholog.mod.gov.rs/multimedia/dodaci/14.%20Savremene%20tendencije%20u%20oblasti%20menadzmenta%20ljudskih%20resursa.pdf, преузето 3.8.2019).

[20] "Људски ресурси утичу на економску ефикасност предузећа. Они креирају робу и услуге, контролишу квалитет, пласирају производе, управљају финансијским средствима и утврђују општу стратегију и циљеве организације. Без ефективних људи предузеће не би никада могло остварити своје циљеве. Људски ресурси чине значајан трошак пословања. У западним земљама, посебно у великим предузећима, трошкови радне снаге чине 20-30% укупних трошкова, некада чак и 50%. У привредама у транзицији, због

Функцију управљања људским ресурсима опредељује низ разноврсних и међусобно повезаних процеса, односно активности, од којих посебан значај имају: планирање понуде и тражење људских ресурса, анализа послова, регрутовање потенцијалних кандидата за попуњавање упражњених радних места, селекција пријављених кандидата, социјализација новозапослених, обучавање, едукација и развој запослених, мотивисање, брига о здрављу запослених, примена законских и других аката којима се уређују радни односи и слично[21].

Управљање запосленима, као најбитнији ресурс предузећа, веома је комплексан и свеобухватан процес. Управљати људима је сложена активност јер људи имају различит карактер, знања и усвојена понашања. "Иако у менаџмент процесу постоје одређена правила, менаџмент организације не сме робовати стереотипима, јер је људско понашање често променљиво и непредвидиво"[22].

"Сваки запослени је засебна личност, а свака компанија има своје специфичности. Оно што важи у једној компанији, не важи у другој, оно што даје добре резултате у једној компанији не даје у другој, оно што је пожељно у одређеном моменту, није у другом итд. Осим стандардних и уобичајених правила, морају се стварати и правила прилагођена конкретним људима, конкретним компанијама и конкретном окружењу. Да би се у томе успело, осим доброг познавања фактора окружења и адекватног дизајнирања организационе структуре, неопходно је и добро познавање људске природе, како би се вероватно и потпуније осликале потребе, навике, интереси, очекивања, вредносни ставови и веровања појединаца и група"[23].

С обзиром на то да се менаџмент људских ресурса стално мења, пратећи промене у пословању и на тржишту, у њему су настале крупне промене. Хијерархијски односи уступају место односима кооперације и иновативног имплементирања осмишљених планова, подижући личност, интегритет и иницијативу запосленог на већи ниво, дајући му већу слободу и поверење. Радник, без обзира на позицију у организационој структури , не заснива радни однос само да би извршавао радне обавезе и за то примао новчану накнаду, него да би се поштовало његово мишљење, да би се едуковао и усавршавао, показао своје квалитете и постигао лично задовољство. Што се запослени више поистовећује с компанијом и њеним

нижих цена радне снаге, овај проценат је нешто нижи, али није нимало занемарљив" (прузето: проф. др Радојко Лојаничић, Нови путеви менаџмента људских ресурса, Интернационални универзитет, Факултет за менаџмент и пословну економију Нови Пазар, стр. 650, објављено 31.1.2017. на сајту: http://www.uskolavrsac.edu.rs/Novi%20sajt%202010/Dokumenta/Izdanja/14%20Okrugli%20sto/LojanicicR%20-%2056.pdf, преузето 25.7.2019 у 14:05 сати).

[21] (извор: проф. др Милан Мартиновић, мр Зорица Танасковић, "Менаџмент људских ресурса", Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, 2014, стр. 16 и 17)

[22] (преузето: др Миле Васић, Менаџмент људских ресурса, објављено 3.8.2007. године, преузето 14.4.2019. год. http://vasic.info/menadzment-ljudskih-resursa у 17:07 сати).

[23] (преузето: др Миле Васић, Менаџмент људских ресурса, објављено 3.8.2007. године, преузето 14.4.2019. год. http://vasic.info/menadzment-ljudskih-resursa у 12:01 сати)

успехом, више ће се борити и за остваривање њених циљева. Запослени који је уважен, цењен, адекватно награђен и задовољан својим статусом и свеукупним положајем у предузећу, мотивисан је да да све од себе.
У обрнутом случају, запослени који нису задовољни својим статусом и укупним третманом у компанији, нису довољно мотивисани за остваривање њених циљева.

Као што је више пута наглашено у овом раду, људски ресурси имају кључни значај за постизање задатих циљева компаније. Њихов специфичан карактер ставља их у први план у односу на остале ресурсе. Њихова специфичност и њихов значај, између осталог, огледају се у следећем цитату[24]:

- "људски ресурси, за разлику од осталих ресурса, могу да ставе у функцију све умне, физичке и друге потенцијале којима располажу;
- људски ресурси, добро укомпоновани и усмерени у правцу тимског концепта рада, обезбеђују синергијски ефекат, који чини укупне резултате рада већим од појединачно остварених резултата;
- резултати рада појединаца , група, тимова и организације у целини, између осталог, зависе и од понашања и мотивисаности запослених и менаџера;
- једино човек може обликовати визију, пројектовати стратегију, имати идеје, стварати креације, осмишљавати нове производе и слично;
- појединачна знања и способности и појединачни квалитети и домети представљају посебан, и по много чему јединствен потенцијал организације, нарочито ако се добро укомпонују и на прави начин усмере ка остваривању организационих циљева;
- људски ресурси имају дугорочни утицај на пословање организације, између осталог и због тога што се дејства одређених одлука и промена могу годинама одражавати на укупне ефекте пословања;
- однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство - економске, социјалне и здравствене природе;
- људски ресурси имају способност самообнављања и развоја, тим пре што се употребом не обезвређују и не смањују него потврђују и повећавају;
- људски ресурси су повезани са свим пословним функцијама јер је остваривање истог готово незамисливо без укључивања човека и његових умних и других потенцијала;
- улагање у људске ресурсе је исплативије од улагања у било које друге ресурсе, дакле без човека и његовог рада нема више вредности, односно новоостворене вредности."

У управљању људским ресурсима треба настојати да се негативне особине запослених неутралишу или минимализују, а позитивне вредности, квалитети и други потенцијали препознају, активирају и на прави начин усмере. Резултати

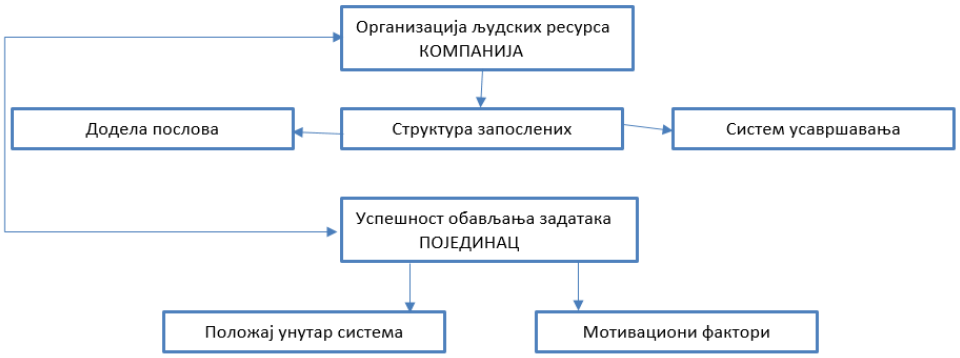
[24] (извор: Васић, 2007; проф. др Живко Кулић, доц. др Миле Васић, Менаџмент људских ресурса, Завод дистрофичара, Бања Лука 2007, стр. 9; Пржуљ, Ж. , Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002. стр. 37).

пословања се на дуге стазе тешко могу повећати ако се задовољство запослених смањује. Задатак свих руководилаца је да посебну пажњу посвете томе да постоји баланс између организационих и индивидуалних циљева и интереса.

Однос квалитета организације људских ресурса и успешности обављања постављених задатака приказан је на слици број 3.

Основна сврха управљања људским ресурсима је остваривање следећих циљева[25]:

- **Функционални циљ** - функција управљања људским ресурсима, јесу ли допринели организовању онолико колико је потребно да би остварили своје циљеве и остварили организациону стратегију. То би значило да ресурси треба што рационалније и ефикасније да се користе у остварењу организационих циљева.
- **Организациони циљ** - као што смо већ истакли, за организацију најбитнији фактор је људски ресурс, према томе треба побољшати ефикасност и мотивисати запослене на што бољи начин и временом ћемо испунити циљеве организације.
- **Друштвени циљ** - у свакодневним људским односима друштвене норме и системи вредности су веома важни у остваривању добре комуникације. "Бити етички и друштвено одговоран према потребама и изазовима друштва, и минимализовати негативне утицаје тих захтева на пословне организације је такође један од значајних циљева, не само за управљања људским ресурсима, већ менаџмента у целини"(исти извор).
- **Лични циљ** - задовољење запослених је најзначајније за сваку организацију, али није довољно да запослени буду задовољни само у пословном смислу, неопходно је да им се помогне и у остварењу њихових личних циљева. Само на тај начин може се задобити њихово поверење, а запослени ће бити задовољни и мотивисани за напредак и лични допринос организацији.



Слика 4. Однос квалитета организације људских ресурса и успешности обављања постављених задатака
Извор: www.cisco.com/global/HR

[25] (извор: Штангл-Шушњар Г, Зимањи В. "Менаџмент људксих ресурса", Економски факултет, Суботица, 2002. стр. 16).

Сваки од наведених циљева битно утиче на управљање људским ресурсима. Од квалитетне процене и избора запослених зависи и даљи развој и успех компаније. Погрешна процена у избору запослених може да начини велику штету компанији, како у профитабилности, тако и у репутацији.

Управљање људским ресурсима садржи четири основне активности, а то су:

- Особље (планирање запошљавања, регрутовање, селекција и оријентација)
- Обука и развој
- Мотивација
- Задржавање

Активности управљања људским ресурсима су[26]:

- Дизајнирање подручја рада (дефинисање радних задатака и њихове интеграције у пословима и организационој структури);
- "Обука и развој" (исти извор);
- Идентификација и процена нивоа стручне оспособљености кадрова, као и планирање процеса обуке и посебних личних вредности које ће омогућити ефикасније извлачење садашњих и будућих послова (исти извор);
- Помоћ запосленима:
- Консалтинг и решавање личних и организационих проблема на радном месту;
- Информационе активности:
- Формирање јединствене базе података о запосленима;
- Систем плаћања:
- Обезбеђивање објективног система, обрачун зараде и стимулације;
- "Регрутација и селекција" (исти извор);
- "Усаглашавање способности и индивидуалних карактеристика појединца са природним пословима" (исти извор);
- Односи са синдикатом:
- Стварање услова за конструктивну синдикалну активност;
- Планирање кадрова:
- Идентификација броја и структура кадровских потреба као и формулисање стратегије и филозофије запошљавања;
- Организациони развој:
- Обезбеђење здраве социјалне климе у организацији како би се олакшало пословање и увођење промена;
- Домен деловања
- Побољшати и унапредити
- Квалитет радних наслова

[26] (извор: Byars, L.L., & Rue, L. W., Human Resource Management, Irwin McGraw Hill, Boston, 1997. p. 6).

- Задовољство запослених
- Ниво стручне оспособљености и кадрова
- Спремност за промене
- На снову свега претходно изнетог можемо да констатујемо да су основни услови за успешно управљање људским ресурсима следећи:
- Активна политика подузећа на подручју запошљавања нових потенцијала;
- Задржавање кључнога кадра;
- Стално повећање нивоа знања запослених;
- Мотивација запослених;
- Управљање трошковима по пројектима и запосленима;
- Прихватање стратешких и тактичких одлука на основу квалитетних информација;
- Спречавање непотребног умножавања података из евиденције различитих апликација;
- Подела посла и одговорности при уносу података;
- Прилагодљивост и глобални приступ подацима;
- Могућност добијања квалитетних извештаја.

Запослени и њихова знања су најбитнији ресурси, они су основни фактор за остваривање компаративне предности и циљева и добити компаније у савременим условима, када су информације и технологије лако доступне. Њихова знања, мотивације, таленат и способност доношења одлука, иновативност, креативност, смисао за заједништво и тимски рад, свест о личној одговорности, су особине које поседује само људско биће. Зато су људски ресурси највреднији и најскупљи ресурс, и управљање њиме мора бити дугорочно ,стручно и стратешки планирано.

Развој каријере

У развоју каријере најважнију улогу има особа која мора активно да размишља и планира своју каријеру. У том смислу та особа има три основне групе задатака:

- прва група задатака је процена фактора који утичу на развој каријере,
- друга су задаци који одређују циљеве који се желе постићи у развоју личне каријере,
- и трећа група задатака је одређивање стратегије за развој каријере.

Постоји девет фаза планирања развоја каријере, а то су[27]:

- Лична процена и процена тржишта рада - лична процена је процес стицања утиска тј. свести о себи, својим снагама, предностима, манама и слабостима, а спроводи се самооцењивањем. Уз то, особа треба регуларно да има слику о стању на тржишту рада, како би свој статус ставила у контекст целокупног тржишта рада.

[27] (Бубле, 2009, стр. 419).

- Постављање циљева – после личне процене и процене тржишта рада, постављају се циљеви у каријери. Ти циљеви су полазна тачка за све активности које особа предузима.

- Утврђивање ресурса – особа мора знати којим ресурсима располаже, који ресурси су јој потребни.

- Потешкоће са којима се особа сусреће на путу до остваривања каријерног циља, и могућности којима те препреке могу бити елиминисане, али и потенцијалне алтернативе у постизању циљева.

- Утврђивање потребног знања и искуства – особа у овом смислу мора да сагледа две области свог знања, прво, формално знање, а друго практично искуство. Пуно послодаваца не види везу између школских активности и потребних радних вештина, али зато постоји много могућности за развој и усавршавање, а самим тим и повећавање шанси за запошљавање. Сваки кандидат мора бити свестан да је искуство веома битно за запошљавање, али и генерално за лични и професионални развој.

- Идентификовање расположивих могућности запошљавања – различити су извори запошљавања, као што су дневне новине, пословни часописи, заводи за запошљавање и агенције за запошљавање, те лични и професионални контакти. Треба имати на уму да се многа од најбољих радних места ретко јавно оглашавају. Стога, лични контакти преко пријатеља и других људи могу бити од виталног значаја за идентификацију доступних радних места. Међутим, то не значи да се други потенцијални извори морају игнорисати. Никада не знате када и где се може појавити одговарајући посао.

- Израда биографије и пратећег писма – ефектна биографија (*енгл.* CV) и попратно писмо су добра улазница за давање интервјуа, који је пак најважнији корак у добијању посла. Биографија треба да буде концизна, јасна и прегледна и да садржи основне личне информације, податке о образовању, прошло искуство, обуке, сертификате и евентуално референце. Биографија се ретко шаље без пропратног писма које би требало да објасни мотивацију кандидата за компанију и за радно место у компанији.

- Процена понуде посла - када кандидат добије понуду за посао за који се пријавио, он може да је прихвати или одбије. При одлучивању кандидат треба да евалуира шта фирма даје - износ плате и друге накнаде (тзв. компензацијски пакет), локација радног места, величина компаније, структура људи са којима би сарађивао и потенцијал будућег напредовања.

Ако се понуда одбије, кандидат ће тражити посао у другој компанији или другој индустрији.

Раст / промена каријере – каријера је стално мењајућа категорија, која подразумева непрекидну процену, преиспитивање и евалуацију. Добијање посла је крај једне фазе, али и почетак друге - фазе у којој запослени учи, расте, развија се и напредује у једној или више области. Веома често се запослени, после дуго времена проведеног у једној области, одлучују да траже посао у тотално другој области, како би добио различита знања и стекао нова искуства, а самим тим и одржава своју мотивацију, и на крају крајева, своје задовољство послом.

2.4. 4Ц Модел

У ситуацијама када се анализира ефикасност људских ресурса и тражи начин за повећање исте, предлаже се тзв. модел „СССС“[28].
Европска фондација за обуку дефинише компетенцију као: “Способност да се задовоље захтеви радног места и специфични радни задаци” (извор: Европска комисија, 2004, стр. 27).

Компетентност је могућност да се примене знања и вештине како би се постигли предвиђени резултати и планови. Показана компетентност некада се назива квалификација. [29]
Бити компетентан значи разумети ситуацију на прави начин, имати одговарајуће способности и знати како употребити те способности.

Компетентност се обично дефинише као јединствена комбинација:[30]

- **Стручног знања** (“Знање о томе како се дошло до знања, тако да се акумулирају информације о томе како је постигнуто знање”). На пример, значајне стране и познавање права Европске уније. (Знање је оно што појединац зна, тј. скуп акумулираних информација које појединац поседује. Знање, такође, подразумева поуздано разумевање неке теме са способношћу да се оно искористи у одређене сврхе. У организацијском контексту знање може бити „везано за одређено радно место“ или „невезано за одређено радно место“. На пример, знање страних језика и познавање права Европске уније генерално спадају у знања која нису

[28] (*енгл*. competence - компетентност, commitment - посвећеност, congruence - усклађеност и costeffectiveness - исплативост).

[29] Компетентност је такође “скуп знања, вештина, црта личности и способности које поседује нека особа, а које обликују ту особу и воде је ка постизању очекиваних резултата на радном месту” (извор: Шалабалија, 2018, стр. 255).

[30] (извор: http://www.suk.gov.rs/dotAsset/7312.pdf; Приређивач Република Србија, Влада, Служба за управљање кадровима стр. 9-10):

везана за одређено радно место, сем када је реч о пословима преводиоца или стручњака за право Европске уније").(исти извор)

- **Стручних вештина** ("Вештине су исказивање стручности. Оне представљају „практично умеће" које се усавршава вежбањем. У ширем контексту, вештине се рецимо односе на свирање инструмената, плетење, кување. У организацијском контексту, вештине укључују рад на рачунару, куцање на машини, усмено и писано изражавање").(исти извор)

- **Црте личности** ("су релативно трајне особине личности које опредељују одређену особу да се доследно осећа и понаша у сличним ситуацијама. Оне су одређене, како биолошким наслеђем, с једне стране, тако и искуством, с друге стране. Црте личности опредељују, на пример, да ли је неко истрајан или није, пажљив или непажљив према другима, спреман или не да преузима ризике, начин на који гради слику о себи пред другима").(исти извор)

- **Личних способности** ("Способности су менталне или физичке могућности особе да нешто уради. Биолошко наслеђе је с једне стране, а образовање и пракса с друге, когнитивне (тј. интелектуалне) способности су с једне, а физичке с друге стране. Менталне или когнитивне способности пружају корисне информације о потенцијалу кандидата за развој и укључују: вербалне способности, нумеричке способности, способност апстрактног размишљања, способност уочавања односа међу појмовима, способност памћења, способност опажања и друге. Одређују у којој мери ће нека способност бити развијена").(исти извор).

Менаџмент компетенција запослених је један од најважнијих задатака менаџмента људских ресурса. Односи се на усвајање таквог приступа по којем су знања, вештине и способности запослених главни фактори успеха и основни извор конкурентске предности. То практично значи усвајање таквог концепта пословања, у коме се менаџери труде да свакодневно и систематски помажу својим запосленима да усвајају нова знања и вештине.

Постоји неколико приступа у дефинисању врсте компетенције запосленог. Један приступ каже да се све компетенције деле на компетенције за откривање значења, компетенције за изградњу односа, компетенције учења и компетенције за спровођење промена. Други приступ каже да се све компетенције деле на знања, вештине, искуство и ставове. Трећи приступ, пак, каже да се све компетенције деле на основне компетенције (компетенције везане за саму грану у којој послује компанија) и компетенције везане за конкретно радно место. Међутим, у пракси се најчешће користи модел „архитектуре компетенција" који представља један од најбољих оквира за управљање компетенцијама запослених у оквиру било које фирме (https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kompetencije-zaposlenih/).

Према овом моделу, архитектура компетенције представља нераскидиви скуп свих компетенција које запослени поседује и који омогућава да свој посао успешно обавља,а састоји се од четири нивоа (https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kompetencije-zaposlenih/):

- Први ниво су **базичне компетенције**. То су компетенције које сви запослени морају да поседују како би уопште могли да раде и ту спадају:

    - здравствена способност,
    - поседовање морала и етике,
    - способност тимског рада,
    - комуникативност и сл.

- Други ниво су **компетенције везане за групу послова**. То су компетенције које се односе на групу послова који су слични. Те компетенције могу бити:

    - општег карактера (вештине преговарања, умешност уговарања, решавање конфликата и сл.)
    - специфичног карактера (пројект менаџмент, рачуноводствено знање, знање различитих програмских језика и сл.)

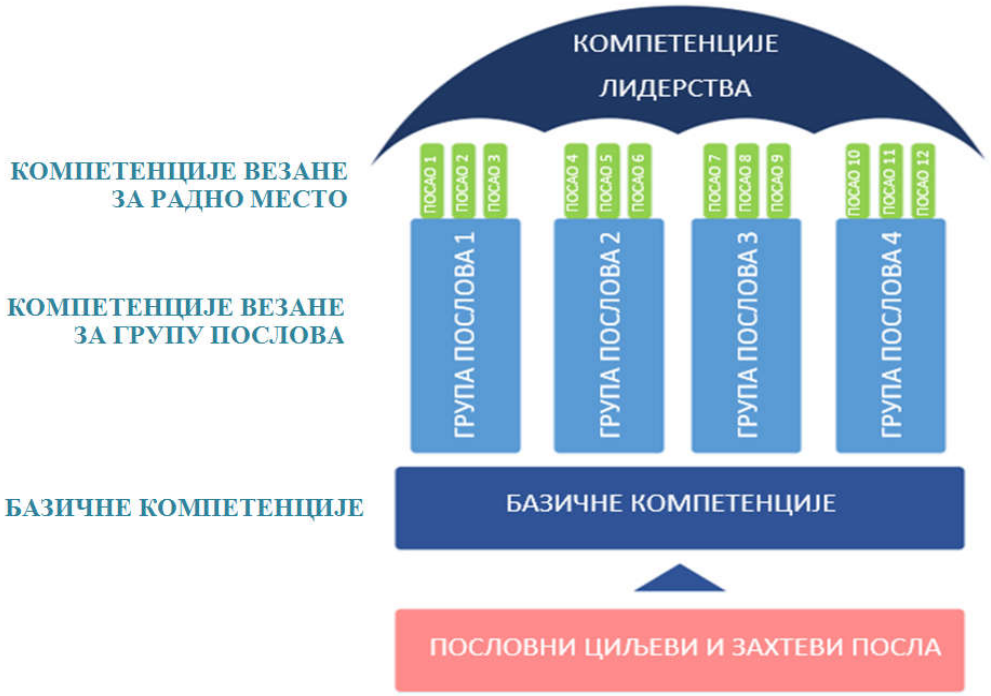
- Трећи ниво су **техничке компетенције**. То су конкретне компетенције које су неопходне за обављање одређеног посла:
-

    - познавање методе процене вредности капитала,
    - блокчејн и дигиталне валуте,
    - познавање програмирања.

- Четврти ниво су **лидерске компетенције**. То су способности, знања и вештине запослених да управљају и воде људе до остварења задатих циљева, на обострано задовољство. У њих спадају менаџерске и лидерске способности:
-

    - умеће мотивације,
    - вештина манипулације,
    - могућност самоконтроле,
    - организационе способности,
    - високо самопоуздање,
    - свесност свог (не)знања.

Развој компетенција запослених је процес у коме се компетенције запослених усклађују са захтевима посла, који су садржани у опису радних места и личним потребама запослених, које су садржане у њиховим личним развојним плановима. То је непрекидни процес који се свакодневно обнавља и у који су подједнако укључени и менаџери и запослени.



Слика 5. Конкурентска предност заснована на компетенцијама
Извор: https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kompetencije-zaposlenih/

Тај процес обично обухвата четири корака. Прво се сагледавају потребе и утврђује „јаз у компетенцијама“, који се односи на компетенције које је потребно развијати. У следећем кораку се доноси одлука о томе на који начин ће се развијати компетенције које су запосленима потребне, односно на коју врсту усавршавања ће се запослени бити упућен и како ће се исто обавити. У последњем кораку, запослени се усавршава тако што похађа одговарајући програм развоја.

Неки од алата за управљање компетенцијама (https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kompetencije-zaposlenih/):

- **Лични развојни план** је документ у којем се за запосленог приказује жељени правац развоја у наредних годину дана. То је документ у којем запослени, у договору са надређеним, анализира постојеће стање (јаке и слабе стране), анализира жељено стање (дугорочни и краткорочни циљеви) и утврђује начине за остваривање циљева.

- **Евиденција усавршавања** је евиденција свих усавршавања које је запослени имао у свом досадашњем боравку у одређеној компанији. Та евиденција садржи податке о запосленом, његовом радном месту, називу усавршавања, времену и месту усавршавања, фирми или особи која је вршила усавршавање, усвојеним компетенцијама, резултате евентуалних тестова и добијање одређених сертификата.

- **Опис посла** је документ у којем је опис одређеног радног места. Он садржи податке о пословима који се обављају, податке о компетенцијама које су потребне за обављање посла, шта су очекивања, али и назив радног

места, врсту радног односа, време и место рада и улогу радног места у организационој структури.

- **Каталог компетенције** је списак свих компетенција које су потребне за вршење свих послова у оквиру фирме.

- **Каталог обука** (**тренинга**) је списак свих обука које тренутно компанија нуди за своје запослене. То је база података која садржи информације о називима обуке, садржини обуке, пружаоцима обуке, ценама обуке, дужини трајања обука и осталих информација.

Методе за процену компетенција које се могу користити у изборном поступку су[31]:

- "анализа радне биографије (CV) и диплома" (исти извор),
- "разговор са кандидатима" (исти извор),
- "асесмент центар (центар за процену кандидата)" (исти извор),
- "психометријски тестови" (исти извор),
- "упитник са вишеструким одговорима" (исти извор),
- "писани рад" (исти извор).

Посвећеност - у којој су мери заполсени предани послу и организацији?

Организацијска преданост је првобитно дефинисана као "средство којим ће се управљати људским ресурсима унутар хијерархијске структуре организације, са великим бројем запослених"[32].

У све већој конкуренцији и потражњи за квалитетним кадровима, истраживања преданости постају битна и са теоријског и са практичног становишта. С теоријског становишта је потребан потпунији увид у природу преданости, имајући у виду психолошки моменат.
С практичног становишта, истраживање преданости, њених узрока и последица је битно како би се донели планови и акције за повећање преданости запослених компанији[33].

Организацијска преданост је психолошки конструкт којим се покушава објаснити природа везе коју индивидуа формира у организацији у којој је запослена. Портер

[31] (преузето: 21.7.2019, у 19:11 сати, са http://www.suk.gov.rs/dotAsset/7312.pdf Приређивач Република Србија, Влада, Служба за управљање кадровима, стр. 28).
[32] (извор: Тодоровић Љ. Д, Особине личности, организационе оријентације и несигурност запослења као предиктори организационе идентификације, преданости и опште психолошке добробити запослених – интегративни приступ – докторска дисертација, Филозофкси факултет, Универзитет у Београду, Београд, 2015, стр.72-74).
[33] (извор: Тодоровић Љ. Д, Особине личности, организационе оријентације и несигурност запослења као предиктори организационе идентификације, преданости и опште психолошке добробити запослених – интегративни приступ – докторска дисертација, Филозофкси факултет, Универзитет у Београду, Београд, 2015, стр.72-74).

(1974) је дефинисао организацијску преданост као „релативну снагу индентификације појединаца и њене укључености у организацију“. Она подразумева одређени начин понашања и став запосленог према радној организацији која обухвататри битне компоненте,сматра Јусеф (1999):

- лојалност организације, која се тумачи као жеља да се остане у организацији;
- учешће тј. спремност да се тешко ради у корист организације;
- идентификација, односно подударност личних циљева и вредности, са циљевима инвестиционе организације.

Дакле, организацијска преданост треба бити предиктор и радног учинка и флуктуације, а то су важни аспекти радног понашања. Истраживања преданости као става усмерена су на анализирање размишљања запосленог о личном односу према компанији у којој ради. Као резултат, као одлучујући фактор показала се усклађеност персоналних вредности и циљева с циљевима и вредностима компаније. Преданост би у том случају била већа ако би циљеви запослених могли да се испуне остваривањем компанијских циљева, тј. ако би били истог “правца”.

До веће преданости се долази и остајањем. Наиме, запослени некад остају у компанији јер они увуђају колико је времена, труда и новца уложено са обе стране (са његове и са компанијске) па би напуштање организације значило изгубљене инвестиције. Самим тим се свест запосленог мења или постаје јача у смеру остајања и веће посвећености компанији, јер на тај начин он задовољава своје циљеве. На ниво развијености овог фактора, наравно, утиче и расположивост алтернативне могућности запослења.

Усклађеност - да ли постоји усклађеност или договор између циља компаније и радника?

Свака компанија треба да има јасно постављене циљеве, а ту исту компанију чине запослени који раде на остваривању тих циљева, али поред тога имају и своје личне циљеве. Ти циљеви запослених могу, али и не морају да се поклапају са циљевима компаније, па је зато усклађеност веома битна.

Када говоримо о поклапању циљева запослених и саме компаније, првобитно се мисли на циљеве који се тичу циљева запослених везаних за саму компанију – плата, позиција у хијерархији, напредовање, атмосфера на послу, уваженост, репутација, изазовност посла, лични развој и учење итд.

Идеална ситуација би била да у компанији раде запослени који деле исте циљеве, а компанија је место где запослени те циљеве могу и остварити, јер се компанија развија у истом правцу и дели исте вредности. У пракси, оваква ситуација се може десити, али не тако често. Што је компанија мања, теже је задовољити циљеве малобројних запослених, јер једноставно не постоји довољно велик избор. На пример, ако је компанија мала, неко од запослених, као каријерни циљ има напредовање до хијерархијског нивоа који у фирми и не постоји. Самим тим то није место на ком ће бити остварен лични каријерни циљ. Оно што преостаје је да

запослени редефинише циљ или да пронађе место на ком ће бити могуће остварити га (промена компаније нпр.).

Како би се знало које циљеве имају запослени, неопходно је комуницирати отворено са њима. Иако ће запослени вероватно неке важне ствари прећутати (нпр. ако имају другу понуду за запошљавање) и даље не значи да се не може имати увид у то чему теже запослени и шта је потребно да се деси да до својих циљева дођу (Бореновић И, 2016).

- Усклађивање онога што има са оним што треба - Чак и ако запослени имају каријерне циљеве које не могу испунити у постојећој фирми, то не значи да ништа по том питању не може да се учини. На пример, ако особа Х има амбицију да постане продајни директор неке велике компаније, постојећа компанија можда не може то да му омогући, али је можда у могућности да му обезбеди друге важне ствари које ће му помоћи да оствари свој циљ. На пример, може се, када се процени да је спреман, запосленом доделити више одговорности и може се усмеравати ка путу који мора проћи како би стекао вештине и компетенције којима стреми. Тако се долази до запосленог који је мотивисан и спреман да изађе из своје тренутне улоге, како би се припремио за неку већу, истовремено нудећи фирми све оно што један такав запослени може да јој понуди.

- Праћење - Након донете одлуке о неком начину којим се покушало усклађивање копманијских и циљева запослених, важно је да имате уму да није реч о једнократно донетој одлуци која ће, када се донесе, остати да чами у некој прашњавој фасцикли или фиоци канцеларијског стола. Овде је реч о процесу, који као такав захтева и праћење, а то не мора бити ништа претерано комплексно. Састанак на месечном нивоу са запосленим Х и разговор са њиме око тога како из његове перспективе изгледа све оно што се дешава може бити сјајан начин да се дође до повратних информација.

Ако компанија показује интересовање за каријерни развој и напредовање (не само хијерархијско, већ свако напредовање које укључује учење и развој), запослени ће знати да компанија води рачуна о њима и њиховим циљевима, а то ће се позитивно одразити на њихову мотивацију, задовољство послом, као и на квалитет комуникације и свеукупну атмосферу која влада у колективу, без обзира на његову бројност (Бореновић И, 2016).

Осим циљева, запосленима су у последње време јако битне и вредности које компанија гаји. Вредности су општије, шире од циљева и односе се нпр. на то како компанија брине о заштити климе, како се односи према клијентима, каква је њена друштвена одговорност и сл. Вредности запослених и компаније такође морају бити усклађене како би запослени остао у компанији на дужи рок.

Неусклађеност, са друге стране, доводи до одсуства сарадње, супротности личних циљева и циљева организације, незадовољства, сукоба у компанији, што у крајњем случају има велике последице на саму компанију (тржишна позиција, репутација, квалитет услуге или производа и на саму профитабилност компаније) (извор: Мицић, Арсић, 2010, стр. 31).

Исплативост – да ли су политике управљања људских ресурса исплативе у смислу плате, погодности, изостајања са посла, штрајкова итд.

Када су укупни трошкови људских ресурса (зараде, бонуси, погодности, обука итд.) исти или нижи од конкуренције, констатујемо да постоји исплативост.

Већина економских истраживања су показала да су улагања у квалитетне, стручне, образовне и адекватне кадрове, тј. људске ресурсе најисплативија инвестиција у инпуте за компанију на дуги рок. тј. фактор производње који највише доприноси развоју, расту и профитабилности једне компаније.

2.5. Проблеми у управљању кадровима

Најважнији проблеми који се јављају код управљања кадровима су[34]:

- Мотивација запослених,
- Технолошки вишкови,
- Недостатак стручног кадра,
- Образовање и стручно усавршавање,
- Руковођење,
- Тимски рад,
- Култура рада,
- Селекција,
- Старост кадрова,
- Флуктуација,
- Мала овлашћења руководилаца нижих нивоа,
- Увођење у посао.

2.5.1. Мотивација запослених

Мотивација запослених је један од битних аспеката везаних за људске ресурсе који све више добија на значају.

У сагледавању мотивисаности, сваки човек се мора упознати као својеврсна јединка. За то је потребно знање, искуство и вештина. Сам израз „мотивација" потиче од латинске речи "moves","movere"што значи кретати се. Мотивација је воља, унутрашња покретачка сила која нам даје снагу да нешто урадимо.

Потпуно демотивисани или неуважени запослени обично само „одраде" посао строго поштујући "установљене процедуре и радно време, уз минимум својих капацитета, гледајући да се што мање интелектуално, креативно и емотивно

[34] (извор: http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/menadzment-ljudskih-resursa)

ангажују, а о лојалности компанији нема ни говора. Такви радници врло лако напуштају компанију"[35].

Многобројни научници су се бавили анализом мотивационих фактора, што има за резултат појаву великог броја теорија. Амерички научник Абрахам Маслов је представио своју поделу пет категорија људских потреба[36] сматрајући да највећи мотив представљају оне потребе које нису задовољене (Јовановић, Божиловић, 2017, стр. 119). Чим се један ниво потреба задовољи, оне више за особу не представљају значајан мотив. Такође, амерички научник, Фредерик Херзберг, је творац мотивационе теорије, према којој постоје "фактори одржавања" и „мотивациони фактори" (Јовановић, Божиловић, 2017, стр. 119).

„Фактори одржавања" су и добра плата, годишњи одмори, сигурност посла, социјално осигурање, добри радни услови итд. Уколико постоје, ови чиниоци не мотивишу људе да раде више и боље, али уколико не постоје проузрокују незадовољство, пад радног морала, повећање закашњења и одсуства са посла. Зато менаџмент мора знати адекватно дозирати и оптимизовати предности и недостатке ових фактора.

Менаџери користе разне стратегије како би мотивисали запослене. Свака стратегија има за циљ да доведе до имплементирања планова компаније тј. остваривања предвиђених резултата, уз истовремено поштовање права и жеља запослених.

Тешко је закључити која је од стратегија најефикаснија јер свака показује одређене резултате у различитим ситуацијама. Пракса је показала да комбинација различитих стратегија даје најбоље резултате.

- Прва (основна) стратегија мотивисања је **комуникација**[37].

Добра комуникација између менаџера и његових запослених обезбеђује задовољење елементарних људских потреба. Комуникација мора бити двосмерна. Али наклоност менаџера према запосленима, спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају, учиниће да се запослени осећају сигурније, да имају осећај припадности компанији, а самим тим и осећај самопотврђивања кроз рад за компанију.

- Друга стратегија радне мотивације је **став** менаџера према запосленима[38].

[35] (извор: Чукић, Б., Интегративни менаџмент људских ресурса, ИЦИМ – Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац, 2004, стр. 115,116; Чукић, Б., Психологија рада, ИЦИМ – Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац, 2004, стр. 131-133).

[36] Као што су основне физиолошке потребе, потребе сигурности, друштвене потребе, его потребе и самодоказивање.

[37] (извор: Јовановић, М. Интеркултурални менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003, стр. 202).

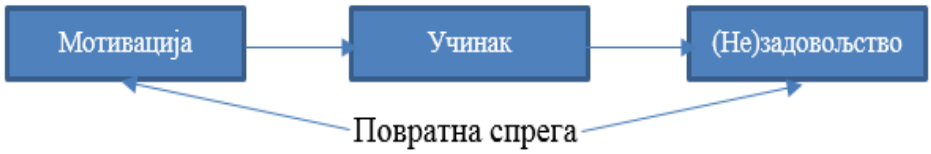
[38] "Ова стратегија се заснива на Мекгрегоровим теоријама X и Y ставовима менаџера".

“Ако се под садржајем негатвиног X става подразумевају мишљења менаџера о недовољној мотивисаности и труду запослених, о њиховој незаинтересованости за успех компаније, па се у том смислу репресивно делује на њих, могуће је да такав став донесе мотивацију код запослених. Међутим позитиван став Y у смислу претпоставки да су радници вредни, пожртвовани и да се индентификују са компанијом сигурно ће деловати мотивишуће на раднике”(исти извор).

- Трећа стратегија мотивисања запослених је **осмишљавање и обогаћивање посла**. “Ова стратегија има за циљ смањење досаде на радном месту. Један од настаријих начина елиминације досаде кроз осмишљавање посла је ротација, при којој се радник не задржава дуг временски период на истом радном месту, већ га менаџер у току одређеног временског периода поставља на други посао. Ротација подразумева мултидимензионални приступ и квалификацију запослених”[39].

- Четврта стратегија радне мотивације заснива се на **модификацији понашања**.”Овај концепт заснива се на подстицању одређеног понашања, али у зависности од последица које такво понашање производи. Тиме се запослени подстиче да понавља понашање које се награђује, а да елиминише оно које је непожељно. Да би стратегија промене понашања дала задовољавајуће резултате на радну мотивацију, менаџер мора јасно информисати запослене о жељеном понашању”[40].

Мотивациони циклус састоји се из три фазе, које се могу видети на наредном графичком приказу:



Слика 6. Модел мотивационог циклуса
Извор: преузето 5.3.2019. са сајта:
https://www.biznisplan.net/index.php?option=com_content&view=article&id=348:motivacioni-ciklus&catid=70:preduzetnistvo&Itemid=91

Прва фаза мотивационог циклуса је настајање мотива, односно покретање активности запосленог ка остварењу одређеног циља. У другој фази те активности

(извор: Јовановић, М., Увод у бизнис, Мегатренд универзитет, Београд, 2009, стр. 124).
[39] (извор: Јовановић, М., Живковић, М., Цветковски, Т., Организационо понашање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003, стр. 85).
[40] (извор: Јовановић, М., Живковић, М., Цветковски, Т. Организационо понашање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003, стр. 85).

долази до остварења или неостварења одређеног резултата. У трећој фази долази или до задовољства радника резултатом или до незадовољства, уколико учинак није био одговарајући. Претпоставља се да задовољство запосленог ефектима сопственог рада, односно награда, поново производи мотив и тако затвара круг, а мотивациони циклус поново почиње. Проблем настаје ако запослени приликом остваривања позитивног резултата не добије адекватну похвалу (награду). Тиме долази до смањења или губитка мотивације, апатије и трајног незадовољства.

По Херцегу (Чукић, Б., Психологија рада, ИЦИМ – Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац, 2004, стр. 131; Проф. др Славко Сегић, Организација и вођење маркетинга, Паневропски универзитет Апеирон, Бања Лука, 2010, стр. 209,210) дефинишемо два типа мотивације:

- Унутршња мотивација,
- Спољна мотивација.

На основу резултата истраживања долази се до закључка да прво треба задовољити спољашње мотиве у циљу остварења добрих резултата, а затим укључити унутрашње чиниоце, ради повећања степена мотивисаности и натпросечне продуктивности.

Слика 7. Типови мотиватора

Извор: преузето са сајта 10.8.2019.

http://www.valentinkuleto.com/2014/10/motivacija-i-onlajn-ucenje/

Унутрашња мотивација

Бројни теоретичари наводе низ савета тренерима како да својим поступцима повећају мотивацију или да избегну смањивање мотивације. Шест модификованих савета гласило би[41]:

- да би се повећала мотивација потребно је осигурати довољну количину успешних искустава,
- корисно је дозволити члановима тима прихватање веће личне одговорности за одлуке (вођење дела задатака, дела пројекта, одлучивање),
- на мотивацију позитивно делује похвала (истицање важности улоге сваког појединца за постизање заједничког циља), насупрот критици,
- мотивација је повезана и с умећем постављања реалистичних циљева (циљеви доступни уз улагање одређене количине напора - видљиви и доступни циљеви, велики пројекат подељен у мале међуциљеве),
- потребно је неговати жељу за истраживањем, коју посједују сва људска бића (постављање нових задатака, измена улога у тиму и сл.),
- стварање сталног изазова способностима појединца и групе, те прилагођеност захтева свим могућностима појединца.

Развијене су бројне нематеријалне стратегије: дизајнирање посла, стил менаџмента, партиципација, управљање помоћу циљева, флексибилно радно време, признање и повратна инфомрација (*енгл.* feedback), компанијска култура, усавршавање и развој каријере и др. које у комбинацији са материјалним стратегијама чине целину звану мотивациони систем.

Спољашња мотивација

- "Материјална, односно финансијска компензација је састављена од различитих облика мотивисања који доводе до побољшања материјалног положаја запослених"[42],

- "С обзиром на степен материјалних, односно финансијских примања две су основне врсте финансијских компензација"[43],

- "Директни финансијски добици које појединац добија у новцу" (исти извор);

[41] (др Добрица Басић, Улога менаџмента у мотивацији запослених, Међународна научна конференција "Менаџмент 2010", Крушевац ,17-18 март 2010, стр. 269).
[42] (извор: Лончаревић, Р., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006, стр. 216-218; Богићевић - Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 325 и 349).
[43] (извор: Лончаревић, Р., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006, стр. 216-218; Богићевић - Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 325 и 349).

- “Индиректни материјални добици који доприносе подизању материјалног стандарда запосленика и које не добијају у плати или уопште у облику новца” (исти извор);

- “Материјална мотивација је један од основних начина мотивисања рада. Она је под директним утицајем компаније, њене политике и праксе. Напредовања, новац, физичке компензације – аутомобили, сатови, признања, плате и друге материјалне компензације видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар политике и праксе сваке компаније.” (исти извор)

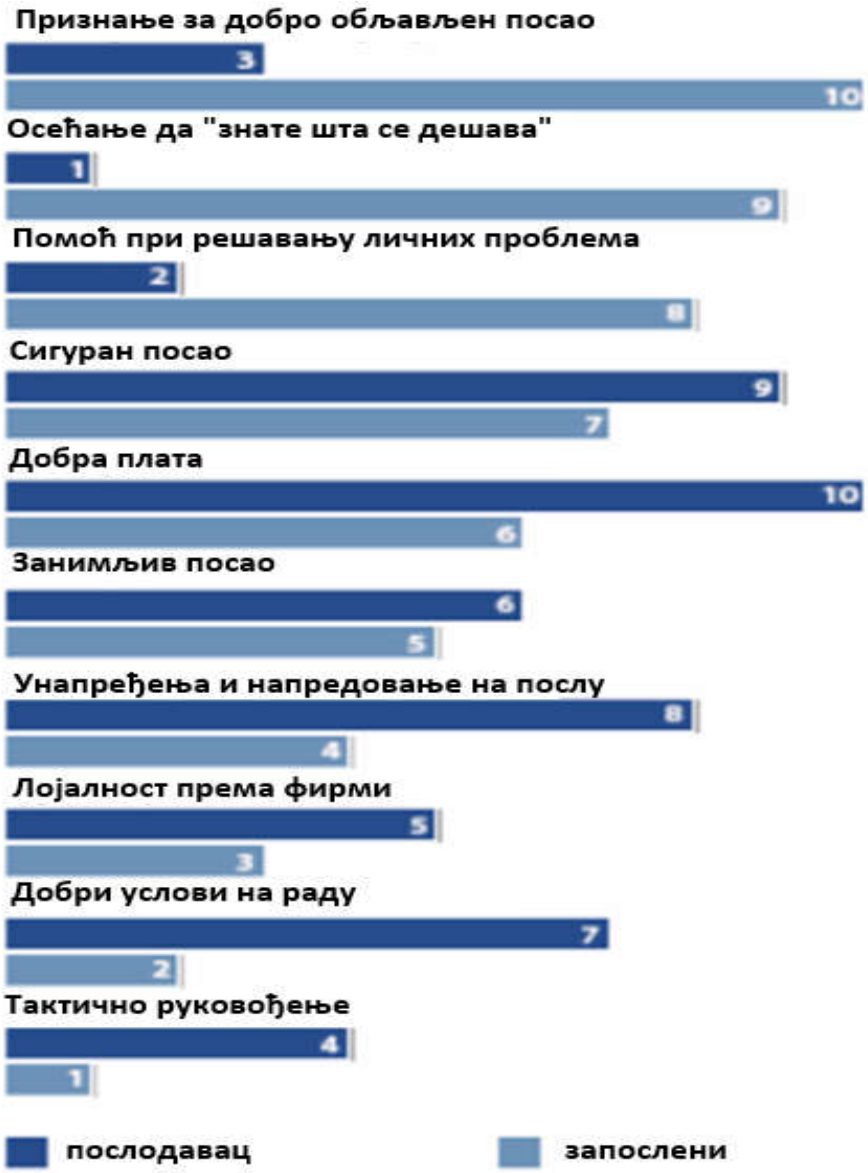
1. “Да би материјалне мотивације имале смисла и донеле резултате, морају да буду везане за учинак и то[44]:

- “материјалне награде морају бити повезане уз оне показатеље радног извршења на које појединац може утицати, а радни стандарди морају бити остварив”, (исти извор)
- “мора постојати јасна веза између резултата рада и награда” ,(исти извор)
- “систем награђивања мора се заснивати више на позитивним него на негативним последицама радног понашања” ,(исти извор)
- “повећање материјалне накнаде мора бити довољно велико да оправда додатни напор који се улаже” ,(исти извор)
- “повећање плате мора директно и непосредно следити повећање радног учинка и побољшање радне успешности”, (исти извор)
- “материјалне накнаде морају бити адекватне уложеном раду и праведне у поређењу с другима”, (исти извор)
- “разлике у плати између добрих и лоших радника морају бити значајне да би стимулисале добар рад”, (исти извор)
- “Компензације као укупне накнаде које запослени добијају за свој рад у предузећу везане су уз резултате рада, а неке већ уз саму припадност предузећу”. (исти извор)

2. “Остали механизми мотивисања јесу и сигурност и сталност запошљења, признања, напредовање у послу, већа неформалност и социјална

[44] (извор: Богићевић - Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 325 и 349).

једнакост, уклањање формалних, статусних и функционалних баријера у комуникацији и др.” (исти извор)



Слика 8. Погледи менаџера и запослених на значај појединих фактора мотивисаности
(извор: Матић, Ј. Подстицајима до максимума пословног резултата, Експортер, Часопис Агенције за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије, СИЕПА, бр.7, март, 2007, стр. 12-14, Према: Public Institute)

2.5.2. Технолошки вишкови

Вишак запослених, односно технолошки вишак, може настати услед различитих промена у компанији. У прву групу промена спадају технолошке промене, када се

модернијом и ефикаснијом опремом смањује потребе за једним бројем запослених у производњи. Организационе промене, попут спајања предузећа могу довести до укидања неких радних места као мера за добијање синергијских ефеката и избегавања дуплирања функција. Такође, тржишне промене, проузроковане смањењем обима пословања, указују на неопходну редукцију трошкова, а то повлачи за собом и отпуштање одређеног броја запослених.

Према члану 153, став 1 Закона о раду[45], „послодавац који утврди да ће због технолошких**,** економских или организационих промена доћи до престанка потребе за радом одређеног броја радника у радном односу на неодређено време, дужан је да донесе програм решавања вишка запослених. Обавезу доношења овог програма имају послодавци код којих ће, услед технолошких, економских и организационих промена, у оквиру периода од 30 дана, доћи до престанка потребе за радом:

- 10 запослених, код послодавца који запошљава између 20 и 100 радника,
- 10% запослених, код послодавца који има најмање 100, а највише 300 радника,
- 30 запослених, код послодавца који има више од 300 запослених."

Поред наведеног, то су и сви они послодавци код којих ће, из истих разлога, доћи до одсуства потребе за упошљавањем минимум 20 запослених, у оквиру временског периода од 90 дана, без обзира на укупан број радника у компанији.

"Послодавац може, без програма за решавање вишка запослених да отпусти до 10% запослених ако у радном односу има – од 100 до 300 запослених, или може да отупусти 30 запослених – ако код њега ради преко 300 запослених.

У осталим случајевима послодавац је дужан да донесе програм за решавање вишка запослених, ако утврди да ће у року од 30 дана доћи до потребе за престанком радног односа запослених.

Послодавац је дужан да предлог програма достави репрезентативном синдикату и Националној служби за запошљавање, најкасније осам дана од дана утврђивања предлога програма, ради давања мишљења. Програм доноси одбор директора, а код послодавца који не поседује овај орган друштва – директор, односно предузетник.

Централно место у програму заузимају критеријуми за утврђивање и мере за решавање вишкова запослених"[46].

[45] (извор: http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/resenje/2005/24/1/reg преузето 17.7.2019, у 18:02 сати)
[46] (извор: http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/resenje/2005/24/1/reg преузето 17.7.2019, у 18:02 сати)

“Синдикат је дужан да достави своје мишљење на програм у законском року.” (исти извор).

Следећи сегменти су обавезни у горе поменутом програму, цитат (исти извор):

- “Разлози престанка потребе за радом запослених,
- укупан број запослених код послодавца,
- број, квалификациона структура, године старости, стаж, осигурања запослених који су вишак, послови које обављају,
- критеријуми за утврђивање вишка запослених,
- мере за запошљавање,
- средства за решавање социјално - економског положаја вишка запослених,
- рок у коме ће бити отказан уговор о раду.” (исти извор):

Критеријуми за утврђивање вишка радника треба да буду усклађени са Општим колективним уговором, а њихова примена треба да буде каскадна.

Највећи значај треба да имају перформансе у раду, што иде у корист и заштиту најбољих радника. Уколико су два радника подједнако успешна у обављању истог посла, предност се даје раднику:

- са слабијим имовинским стањем,
- са већим бројем чланова породице,
- са дужим радним стажом,
- слабијим здравственим стањем,
- већим бројем деце која се школују, итд.

Успешност у раду, као критеријум, може да буде предмет судског вештачења, поготово уколико се заснива на субјективној процени руководиоца.

Међу критеријумима за утврђивање вишка не могу се наћи:

- одсуство запосленог због неге и посебне неге детета,
- одсуство због трудноће и породиљског одсуства,
- одсуство запосленог са посла због привремене спречености за рад.

Одсуствовање са рада је право запосленог, које проистиче из радног односа, тако да би у случају непоштовања овог права, радник био дискирминисан.

Мере за решавање вишка

Послодавац треба да се труди да обезбеди добре услове за све запослене. Ако потребе пословања и калкулације налажу, за одређеним запосленима може престати потреба. Програм треба да понуди запосленима, за чијим је радом престала потреба, мере, под одређеним условима:

- **Премештај на друге послове** обезбеђује да запослени задржи посао и остане у истој компанији, али да обавља друге врсте послова. Ти послови морају да одговарају његовим квалификацијама, а могу се обављати на постојећој или и на некој другој локацији.

- **Рад код другог послодавца** обезбеђује да радник настави рад у другој радној средини. Запослени се, у зависности од конкретне ситуације, привремено или трајно упућује код другог послодавца. Ово је немогуће без договора претходног и новог послодавца, а корисно је и посредовање Националне службе за запошљавање.

- **Преквалификација и доквалификација** подразумева обучавање радника за обављање других, обично дефицитарних послова, који омогућавају брже запошљавање. Сама преквалификација односи се на оспособљавање за рад у другој струци. С друге стране, доквалификација подразумева обављање комплекснијих послова у истој струци. Након обуке, запослени се премешта на друге послове у истој компанији или се шаље на рад, на другој локацији.

- **Рад са непуним радним временом** подразумева да радник остаје у радном односу, али са радним временом које не може бити краће од половине пуног радног времена.

- **Друге мере** укључују:

    - стицање вишег степена образовања,
    - рад у радном односу на одређено време или ван просторија послодавца,
    - рад по уговору о обављању привремених или повремених послова,
    - рад по уговору о делу,
    - допунски рад,
    - подршку у самозапошљавању и сл.

Пре отказа уговора о раду по основу технолошког вишка, послодавац је дужан да исплати запосленом отпремнину у складу са законом. Пре отказа запослени коме престаје радни однос, у том случају, се може јавити и надлежној инспекцији рада

у циљу заштите својих права. И најзад, после отказа, радник може покренути и судски поступак у циљу враћања на рад или пак заштите од злостављања на раду и накнаде штете.

Отпремнина

„Послодавац је дужан да, пре отказа уговора о раду, запосленом исплати отпремнину у висини утврђеној општим актом или уговором о раду, а у складу са Законом о запошљавању. Отпремнина не може бити нижа од збира трећине зараде запосленог за сваку навршену годину рада, у првих десет година проведених у радном односу и четвртине зараде запосленог за сваку наредну навршену годину рада, након десетогдишњег радног односа.

Под зарадом се у овом случају подразумева просечна зарада запосленог, исплаћена за три последња месеца, која претходе месецу у којем се исплаћује отпремнина"[47].

Као пример може послужити следећа рачуница. Уколико је особа била запослена 3 године, при чему је просечна зарада те особе износила 45.000,00 динара, минималан износ отпремнине биће 45.000,00 динара. За 11 година радног стажа, са истом просечном платом, минимална отпремнина износиће 161.250,00 (150.00,00 динара за првих десет година и 11.250,00 динара за једанаесту годину).

2.5.3. Недостатак стручног кадра

Потрага за адекватним кадровима постаје све тежа и тежа. Због разних изазова, почев од формалног система образовања који не иде у корак с временом, пре свега његовој споријој прилагодљивости тржишту, па све до одласка стручних кадрова у иностранство, није једноставно наћи квалификованог радника.

Компаније морају да воде рачуна о младим и стручним и квалитетним кадровима и да благовремено преузму одговорност за њихов напредак. Све је мање стручне радне снаге и компанијама постаје јасно да ако не преузму одговорност за образовање младих, суочиће се са проблемом недостатка стручних, образованих радника и радне снаге. Једно од решења је укључивање компанија у систем дуалног образовања.

Важну улогу у решавању овог проблема, тј. смањењу негативног утицаја на компанију има и планирање људских ресурса.

Обезбеђивање потребног броја људи са одговарајућим квалификацијама доводи до реализације стратешких циљева компаније. Планирања људских ресурса значи:

- предвиђање будуће тражње људских ресурса;

[47] (извор: преузето 26.7.2019 у 11:09 сати са http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2009/36/25/reg).

- предвиђање будуће понуде људских ресурса;
- сачињавање одређених планова за усклађивање понуде и тражње.

Планирање људских ресурса је усмерено ка потенцијалном броју и структури запослених, који ће бити потребни компанији. У условима пословања, које диктира глобализација, повећава се број компанија које спроводе планирање људских ресурса једном годишње. Запослени, у сваком случају највреднији, али у исто време и најскупљи ресурс једне организације, а онда планирање и управљање морају бити стратешки и на дужи временски рок.

Стратешко планирање људских ресурса представља тежњу компаније да, предвиђајући будуће захтеве у подручју знања, вештина, ставова и понашања запослених, а који произлазе из пословне стратегије и промена у окружењу, планира начине, време и средства за задовољење будућих потреба (Мартиновић, Танасковић, 2014, стр. 4).

2.5.4. Образовање и стручно усавршавање

У сваком тренутку компанија мора имати адекватне кадрове који ће задовољити захтеве посла. Радно место ни у једном тренутку не сме остати без адекватних замена, иначе може имати проблема у пословању, а самим тим у расту и развоју компаније. Као резултат сталних промена у знању, потребна је одговарајућа стратегија како би запослени компаније добијали редовно најновија знања из кључних области за ту компанију.

Под појмом обуке кадрова обично се подразумева припремање за занимање или за специфичне вештине. Образовање је процес стицања знања, компетенција и разних вештина потребних за живот. Док је образовање од друштвене важности, обука је од важности за предузеће и појединца (Шетка, 2016, стр. 5,6).

Поред промена које се дешавају у компанији, на потребу за обуком запослених утичу промене које се дешавају ван компаније, почевши од оних у институционалном систему, и оних које се односе на промене на тржишту, научним дисциплинама, политици, регулативи итд.

У зависности од врсте и интензитета промена, са једне стране, и врсте посла и успеха њиховог извођења, са друге стране, формира се садржај обуке.

Обука треба да обухвати (Шетка, 2016, стр. 5,6):

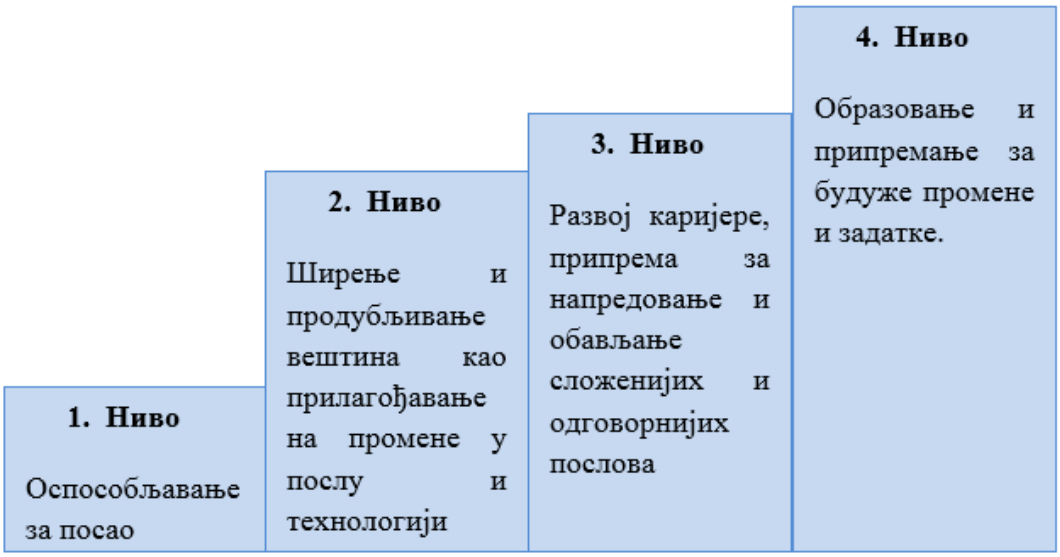
- развијање вештина које запослени успешно обављају,
- пружање информација о компанији, њеним производима, услугама, пословној политици и другим релевантним карактеристикама,
- развијање повољног односа запослених према њиховој компанији.

Циљ обуке је да се развију:

- радне навике и успешне методе рада,

- мотивација и интересовање за учење,
- позитиван став запослених према раду

Генерално се могу издвојити четири категорије образовних потреба, које одговарају различитим садржајима, нивоима и методама образовања.



Слика 9. Нивои образовних потреба

Извор: Бахтијаревић-Шибер Ф. : Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999. стр. 741.

Први ниво потреба захтева оспособљавање запослених за свакодневне послове и отклањање раскорака између очекиваног и реализованог успеха.

Други ниво потреба захтева надоградњу сопствених знања и вештина и непрекидно побољшавање способности за извршавање комплексних задатака у оквиру посла, као и обуке за обављање различитих задатака на истом организационом нивоу, тј. веће хоризонталне мобилности. Овде је циљ направити флексибилног радника са знањем и способношћу за обављање више различитих послова.

Трећи ниво потреба се фокусира на развој индивидуалних каријера и обучавање запослених за обављање комплексних послова. Обично се траже талентовани запослени и углавном су у питању мање групе.

Четврти ниво потреба је фокусиран на образовање и обуке, на основу предвиђене слике о потребним знањима и вештинама у будућности, за нове планове, циљеве и стратегије које организација планира да уведе.

Процес обуке кадрова

Процес обуке обухвата низ активности, а већина аутора се слаже да су четири фазе процеса обуке темељне (Бубле, 2009, стр. 405):

- идентификација потребе за обуком,
- планирање неопходне обуке,
- спровођење обуке,
- вредновање завршене обуке.

Повезаност фаза процеса обуке и њихових претпоставки приказана је на слици 10.

Развој каријере

Обука је оријентисана ка послу, док је развој каријере усмерен на појединца и његов потенцијал. То се највише односи на стицање додатних знања, компетенција, вештина и додатне стручности, које ће омогућити појединцу да преузме нове, сложеније послове. Интерес за овај развој нема само појединац, већ и његова компанија, менаџмент који је свестан да динамика окружења захтева и динамику промене знања, вештина и способности појединаца. Праћење ове динамике је најбоље ако се сагласе интереси компаније и интерес појединца, а што се најбоље постиже развојем каријере (Бубле, 2009, стр. 405).

Појединци су више заинтересовани за развој личних каријера, него за напредак посла (али компанија и од тога такође има користи јер ће добити квалитетније кадрове). Све активности које се обављају у овом процесу могу се сврстати у две основне групе (Бубле, 2009, стр. 416):

- управљање каријером,
- планирање каријере.

Управљање каријером је процес који настоји да осигура групу квалификованих људи који испуњавају услове за задовољавање будућих потреба, док је планирање каријере процес који тежи остварењу циљева индивидуалне каријере (Бубле, 2009, стр. 416).

Развој каријере је под утицајем различитих фактора, како оних у појединцу, тако и у непосредном и ширем окружењу (слика 11).

Слика 10. Основне фазе процеса обуке

Извор: Бубле, М., Менаџмент, Економски факултет Сплит, 2009, стр. 405

Слика 11. Фактори који утичу на развој каријере

Извор: Бубле, М. Менаџмент, Економски факултет, Сплит, 2009, стр. 417

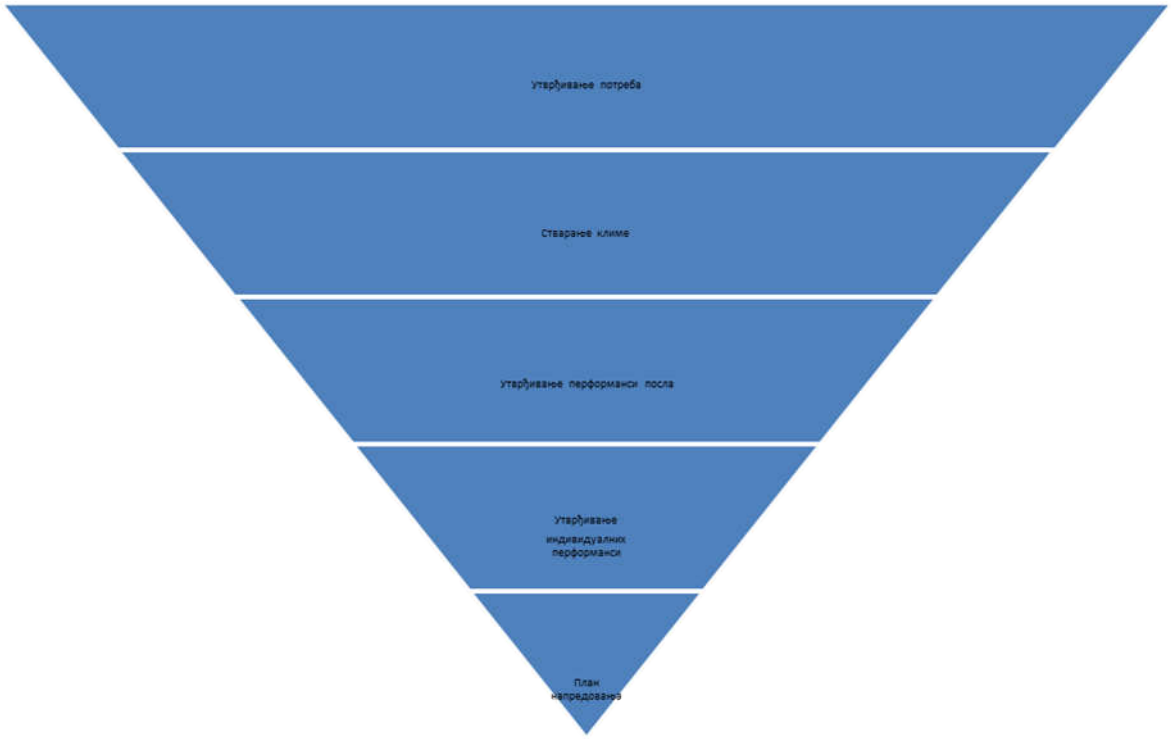
Четири су групе утицајних фактора (Бубле, 2009, стр. 417):

- Лични фактори – потребе и мотивације се разликују међу запосленима и то онда креира различите каријерне жеље и другачију визију напретка у каријери;
- Економски, социјални политички трендови – промене цена на тржишту, навике потрошача, политички догађаји и одлуке, регулатива и сл. снажно утичу на доступност радних места, а самим тим и визију запослених о развоју сопствене каријере;
- Тржиште рада – што је тржиште рада развијеније и што има више посла и понуде, расту и жеље запослених за другачијом каријером и напретком.
- Финансијски моменат - висина плате за извршење посла важан је фактор који утиче на одлуку о каријери.

Процес развоја људских ресурса

Развој каријере није само ствар појединца, већ и компаније која такође планира развој запослених. Пружа се могућност сваком појединцу да види потенцијални развој сопствене каријере, за коју компаније развијају специфичне програме (Бубле, 2009, стр. 422).

Процес развоја кадрова одвија се у неколико фаза, што је приказано на слици бр. 12.



Слика 12. Процес планирања развоја кадрова

Извор: Бубле, М. Менаџмент, Економски факултет, Сплит, 2009, стр. 422

Утврђивање потреба - с једне стране је потребно одредити организацијске, а с друге стране, индивидуалне потребе. Ако се обе групе потреба задовоље, може се рачунати на успешан развој људских ресурса, јер се циљеви и мотиви компаније и појединаца поклапају.

Стварање климе - ако компанија развија добре међуљудске односе и у њој влада позитивна атмосфера, већа је вероватноћа да ће компанија да се фокусира и на развој и напредак појединца.

Утврђивање перформанси посла – за напредовање у каријери битни су мерљиви резулати, који дају основу за даље напредовање, за добијање нових и бољих задатака, за награђивање и сл. Да би се индивидуалне пеформансе оцениле, морају постајати стандардни резулати за одређен посао, као бенчмарк.

Утврђивање индивидуалних перформанси – постигнути индивидуални резултати могу утицати на то да се пут напредовања кандидата наставља, прекида или мења. Наставиће се ако постигнут резултат покаже да кандидат има потенцијал да напредује. Ако постигнут резултат не одговара стандардима, или ће даљи развој бити прекинут или ће се померити у другом смеру.

План напредовања - резултат је свих горе наведених активности, а његова сврха је да утврди све задатке предвиђене за напредовање, начин, рокове у којима ће се одвијати, и друге услове.

2.5.5. Руковођење

У литератури се истиче да су управљање променама и управљање, два главна фокуса савременог менаџмента. Управљање, које већина експерата описује као изузетно сложен процес, наглашава да је оно неопходно за управљање променама и да захтева широку лепезу вештина.

Хеифетз и Лаури (1997, стр. 124) истичу да руководиоци морају да промене свој приступ како би одговарили потребама организације. Кажу да то, што је заиста потребно, јесте прилагодљиво руководство које ставља људе пред изазове, извлачећи их из њихових сигурносних зона, дозвољавајући да буду изложени спољним притисцима и да буду изложени сукобима. Наводе и то како прави лидери постављају тешка питања и избацују људе из безбедносних зона, након чега они управљају новонасталим проблематичним ситуацијама. Ови аутори сматрају да је позивање на визију и инспирацију контрапродуктивно и код запослених ствара већу зависност од менаџера.

Они даље наглашавају да мора постојати разлика између типа руковођења потребног за решавање рутинског тј. техничког проблема и типа руковођења неопходног да би се омогућиле сложене промене унутар организације. У управљању променама унутар организације, руководиоци се морају фокусирати на разматрање и процену окружења организације и усмеравање пажње људи на комплексне изазове, на које организација мора адекватно одговорити. Изазови могу бити промене у култури или промене у битним процесима на којима почива пословање саме организације. То значи да им ти руководиоци нису потребни да решавају проблеме запослених, већ да их усмере на то да их они сами реше.

То такође значи да људи не треба да буду заштићени од лоших вести и пословних потешкоћа, већ треба да осете нелагоду због ствари које не раде добро. Из свега је јасно да су горе наведене дефиниције потпуно супротстављене принципима трансформацијског руковођења.

Слично претходним ауторима и Ј. Липман-Блумен (2002, стр. 89) истиче да визија више није одговор. Она подстиче руководиоце да траже смисао и да стварају везе, а не да граде визију. Исти аутор напомиње како све више преовлађује мишљење да су старији начини руковођења једноставно неодрживи у све глобализованијем окружењу. Истиче како мноштво промена у условима руковођења, наметнуто новим глобализованим пословним окружењем, захтева нове начине размишљања и рада, који се могу суочити и конструктивно носити, како са међузависношћу (преклапање визија, заједнички проблеми), тако и са различитошћу (препознатљиве тј. карактеристичне особине појединаца, група и организација).

Ј. Липман - Блумен успоставља појам повезујућих лидера или руководилаца који скривају везу између различитих људи, идеја, институција чак и када их не примећују. У новој, "повезаној или глобалној ери", лидери морају допрети до свих и успоставити сарадњу чак и са старим противницима. Поново је јасно да се овај концепт значајно разликује од препорука по којима руководиоци морају развити и пренети јасну визију на инспиративан начин. Овај аутор охрабрује руководиоце да помогну другима да створе добре односе и развију осећај заједничког циља који прелази границе и гради посвећеност истом на великом подручју.

2.5.6. Тимски рад

Савремене компаније заснивају свој рад на раду у групама. Истраживања су показала да је рад у групама много ефикаснији у решавању проблема од сваког појединца. Тим или групу представља двоје или више људи који су заједнички повезани, односно раде на испуњењу задатих циљева. Тим се може дефинисати и као "модеран и флексибилан начин организовања који се заснива на заједничком раду групе експерата, чији је задатак обављање одређеног посла или пројекта којим управља менаџер" (извор: Васић, М., Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука, објављено 4.6.2005, преузето 16.5.2019. са сајта: http://vasic.info/timovi-i-timski-rad/). Чланови тима имају заједнички циљ који желе да остваре.

Настанак и развој тимова

Концепт рада у тиму није нова појава. Он постоји већ стотинама година и прожима разне епохе, народе и нације. Људи су још од давнина схватали да одређене послове не могу индивидуално да обаве, пре свега због недовољне физичке снаге. Тако на пример, египатске пирамиде нису подигли појединци или неорганизоване групе људи, већ људи који су били организовани на принципу тимског рада. За подизање каменог блока тешког неколико тона није била довољна само снага већ и вештина и уиграност свих радника, који су тачно знали кад и како треба повући конопац, кад, како и које дрво треба подбацити, итд. (Васић, Миле: Појам и значај тима и тимског рада, Пословно инжењерство бр. 7, Институт пословног инжењерства, Приједор, 2004, стр. 8).

Настанку тимова допринела су пре свега позитивна искуства тимског рада где је хијерархијски начин организовања уступио место сарадњи у процесу рада. У односима међусобног уважавања и сарадње, тимски рад је добио нову димензију за запослене. Тимски рад се среће на свим нивоима – од топ менаџмента до производних јединица. Без тимског рада на свим нивоима ефикасност компаније је далеко нижа. Добро организован тимски рад унапређује комплетно пословање и функционисање компаније, што представља и основни циљ сваке пословне политике.

У западноевропским земљама и Северној Америци се јако практикује тимски рад, који се већ уводи и у школе и то од најнижих разреда (Васић, М.,(2004) Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука, стр.11). Циљ је научити децу о

тимском раду, усадити им тимски начин размишљања, при чему се искуства и примери добијају из пословне и свакодневне праксе и објашњава се деци о предностима, али и проблемима тимова.

Афирмација тимова

Анализирајући настанак и развој тимова може се доћи до закључка да су за развој тимова и тимског рада значајну улогу одиграла два приступа, и то:
(Васић, М., Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука, 2004, стр.12)

- теорија социотехничких система,
- кругови квалитета.
- Теорија социотехничких система.

Теорија социотехничких система је карактеристична за менаџмент у Европи и представља европски модел управљања људским ресурсима. Примењује се у већем броју компанија западне Европе. Пратећи препоруке ове теорије, креирају се структуре којом би се задовољиле потребе, с једне стране, власника капитала и опште друштвене потребе за техничко-технолошким развојем и, с друге стране, потребе запослених, у смислу јачања њиховог материјалног и социјалног положаја. Могући модел структуре који заговара теорија социотехничких система укључује следеће:

- чланови тима треба да буду укључени у његово дизајнирање;
- треба да буду специфицирани минимални услови, са нагласком на циљевима пре него на процедурама;
- проблеми који се односе на тим треба да буду решени у самом тиму пре него од стране неког спољног ауторитета, као што је нпр. агент контроле квалитета;
- унакрсни тренинг, разноврсност вештина чланова тима, и систем који се базира на плаћању за знање, треба да се користе да унапреде и повећају флексибилност;
- исти задаци треба да буду везани;
- приступ информацијама и повратни ефекат треба да буду доступни тиму;
- оцењивање резултата тима као целине захтева и награђивање тима као целине;
- дизајн тима треба да буде такав да омогући висок квалитет радног живота на послу, укључујући и осећај самоконтроле и сврхе рада;
- промене у радној процедури захтевају тренинг.

Иако је овај систем настао у Европи, његова примена се проширила и у земљама ван Европе, првобитно због великог броја позитивних резултата и његовог свеукупног доприноса развоју тимског рада.

- Кругови квалитета

Неки теоретичари тврде да је концепт „кругови квалитета" настао у Јапану 60-их, док други сматрају да је тај концепт настао у америчкој војсци убрзо након Другог светског рата, након чега су у Јапану усвојили поруке овог концепта и почели да га примењују. Почеци афирмације овог концепта везани су за име

Американца, Едвардса Деминга, чије су идеје о контроли квалитета довеле до великог публицитета и биле врло брзо прихваћене широм Јапана. Суштину концепта „кругови квалитета“ представљају групе запослених који се редовно састају у циљу вођења разговора о проблемима везаним за квалитет производа или услуга, продаји, сервисирању и слично, при чему се испитују узроци проблема и проналазе решења за остваривање напретка у погледу квалитета. Ове групе броје од 6 до 9 чланова, и њихов задатак је изналажење метода за постизање бољег квалитета. (Васић, М., (2004), Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука, стр.13).

Кругови квалитета добили су на популарности и довела до тога да су скоро све компаније у Јапану почеле са применом овог приступа. Резултати овог концепта су допринели видном побољшању квалитета, а последично и довели до великог раста и развоја јапанске економије. Убрзо после тога су и компаније у Европи и Америци увеле примену кругова квалитета, додуше ефекат је био далеко мањи него у Јапану. Највећи разлог за то је другачији однос власника компанија и запослених у Јапану од онога у остакту света. Однос између власника и радника у Јапану је присније и отворенији. Људи су у Јапану најважнији реурс у компанији од којег све зависи и без кога се не би могло. Због таквог односа менаџмента и запослених у Јапану, радници прилично лично доживљавају компанију у којој раде. За њих је компанија „друга кућа“, а менаџмент и колеге велика породица. Чести су случајеви да запослени, и кад оде у пензију, наврати у компанију где је радио да види да ли и даље може да допринесе њеном напретку. Такав однос између запослених и акционара, допринео је повећању мотивације за рад и продуктивности кроз стварање лепше атмосфере за остваривање компанијских планова.

Менаџер има задатак да створи такав тим где чланови могу најбоље да искористе своје потенцијале и да на тај начин допринесу резултатима тима. Добри тимови су они који имају различите појединце, али који су добро координисани и који допуњавају једни друге и који уче један од другог.

Битне карактеристике тима су: (извор: Васић, М., Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука, објављено 4.6.2005, преузето 16.5.2019. са сајта: http://vasic.info/timovi-i-timski-rad/)

- “То је специфична врста циљно организоване и структуиране групе људи која има заједничке циљеве и интересе” (исти извор);
- “Тим зависи од менаџера, циљева које треба да постигне и од задатака које треба да реши” (исти извор);
- У савременим пословима улогу менаџера, предузетника, лидера...мора вршити комплементарни тим, јер не постоји један запослени који може бити експерт у свим областима и одговоран за све;
- Тимови су посебно корисни када су проблеми и одлуке сложени, кад су потребни разноврсни стилови приступа решавању проблема, кад су потребне различите информације и када је већи обим посла.

Разлике између тима и сродних облика организовања

У пракси се често срећемо са терминима као што су: групе, заједнице и мреже који се понекад поистовећују са тимовима. Такво схватање је погрешно јер између ових облика организовања запослених постоје видљиве разлике. Зато се морају дефинисати сличности и разлике међу њима.

Разлике између тима и групе

Сви тимови су групе, али нису све групе и тимови. Једна група запослених може, али не мора да буде тим, али тим јесте група запослених. За разлику од групе, чланови тима поседују комплементарна знања и вештине које усмеравају ка заједничком циљу, за чије остварење се сматрају одговорнима – индивидуално и колективно. Тимски рад ствара синергију јер резултат рада чланова тима није једноставно пуки збир појединачних резултата рада сваког члана, као што је случај код групе. Стога, ефекти тимског рада зависе и од појединачног и од колективног рада, а ефекти групног рада зависе искључиво од индивидуалног учинка сваког члана. Модел одлучивања се разликује код ове две заједнице. У групама се углавном одлуке доносе гласањем, док тимови, обично, долазе до решења консензусом. Што се тиче комуникације, она је далеко боља међу члановима тима (слика бр. 13), осећај припадности је већи, већа је мотивисаност. Тако да код тима имамо тзв. "мрежну" комуникацију, а код групе комуникацију тзв. "звезда" (Васић, 2007).

Група Тим

Слика 13. Комуникација унутар групе и унутар тима

Извор: (Васић, 2004, стр. 13)

Разлика између тима и групе може се сагледати и из табеле бр. 1

Табела 1. Разлике између тима и групе

КАТЕГОРИЈА	ГРУПА	ТИМ
одговорност	индивидуална	индивидуална и групна
мотивисаност	мала	велика
комуникација	слаба	охрабрена
циљеви	индивидуални	заједнички
доношење одлука	гласање	консензус
синергија	нема	и до 30%
его	индивидуални	колективни
хијерархија	постоји	минимална
вештине	некомплементарне	комплементарне
организационе промене	неотпорна	отпоран
самосталност	мала или никаква	висок степен

Извор: (Васић, 2004, стр. 14)

У пракси и менаџмент литератури све чешће се помињу и заједнице и мреже. Ови термини су новијег датума и такође представљају облике удруживања људи. Овај вид удруживања и повезивања запослених је постао актуелан у последњих двадесетак година. Ови облици удруживања проистичу из пословног и професионалног повезивања стручних и компетентних људи са комплементарним интересима и вештинама. Иако су сличне тимовима, рад заједница и мрежа се разликују од тимског начина рада.

Заједнице су специјалне групе компетентних људи који се окупљају са циљем да пронађу нова решења за одређени проблем. У заједнице се углавном удружују појединци ради усавршавања својих способности, размене и стицања нових знања, док се мреже формирају ради прикупљања и преноса одређених пословних

информација. Ови облици удруживања углавном трају док постоји интерес и разлог за удруживање и повезивање.

Сличности и разлике између тима и заједница и мрежа појашњене су и у табели број 2.

Табела 2- Сличности и разлике између тима и заједнице, односно мреже

СЛИЧНОСТИ	РАЗЛИКЕ
- Тимови, заједнице и мреже представљају окружење у коме се креирају нове идеје, размењују знање и информације, развијају способности и вештине, те стварају простор за креативност и доказивање чланова.	- Тим има јасно дефинисане циљеве и задатке за разлику од заједница и мрежа. - Тим има материјалну и сваку другу подршку предузећа, док се мреже и заједнице финансирају донацијама и спонзорисањем. - Тим је легитимни део пословне политике предузећа, а заједнице и мреже су додати организацији и представљају паралелну структуру са основном структуром. - Активности тима су у директној вези са остваривањем пословне политике предузећа.

Извор: (Васић, 2004, стр. 14)

"Појам и значај тима и тимског рада", Пословно инжењерство бр. 7, Институт пословног инжењерства, Приједор.

2.5.7. Култура рада

Култура рада - компанијска култура је фактор који обликује пословне односе и пословне процесе, али и атмосферу у компанији. У свакој компанији сваки запослени даје свој лични допринос пословној култури, али главни печат

компанијској култури даје ипак менаџмент, који прописује писана и неписана правила понашања и поступања у одређеним ситуацијама.

У најуспешнијим компанијама запослени се поистовећују са компанијом и компанијске циљеве доживљавају као своје. Они верују у визију компаније, циљеве и вредности те улажу напор како би компанија била успешна. Та жеља за радом и напретком долази због позитивне атмосфере створене добром компанијском културом.

Добра компанијска култура се не ствара ни брзо ни лако, већ је то дуг временски период. Култура се гради поступно и потребне су многе речи, обрасци понашања и акције. Култура је дуготрајна и када се једном утемељи, тешко се мења.

Радна култура, независно од тога која компанија је у питању, је оно што ће одржавати позитивну атмосферу и што ће из запослених извлачити највеће учинке. Она утиче на све процесе у компанијама, почевши од одлука које се доносе при запошљавању нових људи, па до тога који ће се запослени и колико ангажовати на одређеним задацима. Здрави међуљудски односи и пословно окружење су оно што пресудно утиче на успех посла.

Наравно, не постоји универзална пословна култура која се може применити у свакој компанији, али постоје неке ствари које генерално имају утицаја на исту и самим тим морају се узети у разматрање од стране менаџмента, тј. имати у виду. Запослене треба уважавати, а то се ради тако што ће се мишљење и ставови запослених саслушати и о њима диксутовати. Задовољство запослених се постиже и тако што се јасно ставља до знања да је сваки њихов добар пословни успех примећен и вреднован.

2.5.8. Селекција

Селекција је процењивање кандидата уз примену различитих метода и поступака, са циљем да се изабере кандидат који најбоље одговара опису одређеног посла. Основни циљ селекције је прогнозирање будуће радне успешности кандидата и минимизирање грешака у одлучивању о избору кандидата за запошљење (Васић, 2008). Ефекти селекције су ограничени уколико није синхронизована са другим активностима менаџмента људских ресурса.

Селекција и избор кандидата за запошљење изузетно је сложен процес који се састоји од неколико фаза. Полази од анализе посла, критеријума успешности и жељеног профила запосленог. Тиме се утврђује основа за идентификацију тражених знања, способности и особина личности, као и за избор инструмената селекције.

Сам поступак селекције састоји се од следећих корака (Кулић, Васић, 2007, стр. 132):

- Анализа приспеле документације и прво селектовање кандидата на основу описа послова. Овај део посла обавља одељење људских ресурса.
- Први интервју. Обавља га обично професионално лице оспособљено за вођење те врсте интервјуа, обично неко из људских ресурса.
- Психотестови за кандидате који задовољавају критеријуме радног места.
- Интервјуи са експертима, линијским руководиоцима и члановима тима ради идентификовања степена знања и подобности за рад у одређеном тиму.
- Завршни разговор и уговарање посла са руководиоцем надлежним за доношење одлуке.
- Добијање и потписивање уговора.

Селекцијске методе и инструменти процене кандидата

Процена кандидата врши се у циљу прогнозирања будуће радне успешности. Да би се то обавило, неопходно је познавати захтеве послова које ће будући кандидат обављати.

Селекцијске методе и инструменти за процену кандидата за запошљавање су (Кулић, Васић, 2007, стр. 134):

- документација кандидата – пријава на оглас,
- радна биографија,
- упитник,
- интервју,
- психотестови,
- препоруке,
- медицински налази,
- остали инструменти селекције,
- евалуација.

- Документација кандидата - пријава на оглас

Да бисмо дошли до потребне документације, потребно је да се у огласу тачно наведе која и каква документација треба да се достави уз пријаву. И пријава чини

део документације, она омогућава први увид у личност и мотивацију кандидата. Остала документација служи за утврђивање чињеничног стања.

- Радна биографија

За процену кандидата, значај радне биографије заснива се на повезивању прошлих професионалних догађаја с очекивањима у будућности. У радној биографији обично се наводе следећи подаци (Кулић, Васић, 2007, стр. 135):

- име и презиме кандидата, адреса и број телефона,
- лични и породични подаци,
- образовање и обука,
- додатна знања,
- радно искуство,
- професионални интереси, амбиције, планови,
- хоби,
- остали подаци.

Биографија обично служи као подлога за припрему интервјуа.

- Упитник

Ради добијања додатних података и информација релевантних за процену квалификација кандидата, многе фирме имају упитнике које кандидат попуњава приликом првог контакта или пред интервју.

Садржај упитника већином садржи следеће елементе (Кулић, Васић, 2007, стр. 135):

- посао за који се кандидат пријављује,
- име, адресу, број телефона,
- датум и место рођења, брачни статус,
- образовање,
- додатна знања,
- радове и награде, интереси и хобији,
- здравствено стање,
- ранија запослења,
- професионална и друга удружења и чланства,

- очекивања од предузећа.

Упитник обично не служи само за одабирање кандидата, већ је и врло битан документ у досијеу радника.

- Интервју

Интервју се дефинише „као разговор са сврхом, у којем једна особа поставља питања, а друга даје одговоре“ (Кулић, Васић, 2007, стр. 136). Сврха интервјуа за запослење је да се упозна кандидат, процене његове способности, понашање и мотивација да би се утврдило у којој мери одговарају захтевима посла за који се кандидат пријавио. Интервју је интерактивни процес процењивања у којем интервјуиста има следеће задатке:

- да пружи кључне информације о послу и организацији,
- да прикупи што више релевантних информација о кандидату и вреднује их с аспекта захтева посла,
- да утврди предиспозиције кандидата за посао које се не могу утврдити на други начин,
- да подстакне мотивацију за посао и интерес за организацију.

Интервју многи аутори истичу као најважнији инструмент за процену кандидата и доношење одлуке ког кандидата запослити. Скоро све компаније користе интервју као обавезно средство селекције. Обично кандидата интервјуише најмање двоје људи пре него што се понуди посао. То је најчешће стручњак за послове људских ресурса и селекције и особа која ће бити менаџер кандидата. Кандидат за менаџерске и друге сложене послове има и трећи интервју са менаџером вишег нивоа. Врсте интервјуа су[48]:

- Када је неколико кандидата интервјуисано један за другим, процењивачи покушавајуда пореде кандидате са другим кандидатима пре него са оним што се заиста тражи или што је стандард.Према томе један просечан кандидат може бити рангиран више од просека ако он или она дођу после једног или два лоша кандидата и ниже од просека ако он или она долазе након изванредног кандидата, иако то суштински није релеватно за компанију.

[48] (Др Зоран Милић, Менаџмент људских ресурса, Висока струковна школа за предузетништво Београд, друго издање, Београд, 2011, стр 49-50).

- Интервјуисти не тако ректко дају негативна или дисквалификациона мишљења о кандидатима. Опет, често се деси да своје почетно мишљење о кандидату промене од позитивног ка негативном него од негативног ка позитивном.
- Интервјуисти могу имати унапред негативан став о кандидату на основу кандидатове расе, пола или година (дискриминација).
- Интервјуисти су склони да формирају први утисак о кандидату јако брзо, на основу пријавног формулара или на првих неколико минута интервјуа. Затопромена мишљења може бити тешка, могу бити затвореniза промене, иако у току интервјуа, интервјуиста добија све више комплетних информација.
- Хало-ефекат настаје када нека генерални утисак или претходна информација утиче на оценудругих карактеристика. На пример кандидат не обуче стандардну одећу за интервјуе, тј. Не задовољи очекивања, па интервјуиста то преноси на остале карактеристике, као што су знање о послу, оданост и поузданост.
- На интервјуисту утичу невербални фактори. Кандидати који носе одговарајућу гардеробу,остварују добар контакт очима, смеју се, показују интересовање, говоре течно и имају добру интонацију, могу оставити позитиван утисак на интервјуисту. За послове који захтјевају техничке вештине и мало контаката са осталима, оваква тенденција може умањити вредност добијеног резултата.

Врсте интервјуа

Обично се говори о три врсте интервјуа[49]:

- Неструктурирани интервју - у неструктурираном интервјуу питања нису унапред планирана и интервјуи са кандидатима могу покрити различите области. Имају низак степен поузданости. Пошто питања нису планирана, постоји ризик да важне области, везане за посао,

[49] (Александра С. Максимовић, Висока школа струковних студија за васпитаче, Шабац; Небојша М. Мацановић, Универзитет у Бањи Луци, Факултет политичких наука, Зборник Одсека за педагогију, Филозофски факултет у Новом Саду, бр. 26 / 2017, стр. 180).

буду запостављ ене, па чак и да се поставе питања која нису релевантна за позицију за коју се кандидат пријавио.

- Полуструктурирани интервју - овај интервју укључује делимично планирање интервјуа, али истовремено дозвољава и флексибилност у избору питања и области које се испитују.
- Структурирани интервју - овакви интервјуи обезбеђују највећу поузданост. Сва питања су планирана унапред. Једина разлика између интервијуа с различитим кандидатима може бити у постављању додатних питања, уколико кандидат није дао прецизан одговор.

Стратегије интервјуисања

Да би интервју дао што боље резултате као инструмент селекције, развијене су различите стратегије, од којих наводимо следеће:

Извор доц. др Срећко Стаменковић, Менаџери људских ресурса у Србији, Селекција (први део), објављено 6.10.2016.године на сајту (преузето 4.6.2019.)

https://www.linkedin.com/pulse/iv-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B5%D1%80%D0%B8-%D1%99%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0-%D1%83-%D1%81%D1%80%D0%B1%D0%B8%D1%98%D0%B8-%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0-prvi-deo-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%9B/

2.Универзитет Метрополитан Београд, Предмет управљања људским ресурсима ,предавање број 3-Регрутовање и селекција кадрова II, страна 11, преузето 4.6.2019 са сајта:

http://digis.edu.rs/pluginfile.php/966/mod_resource/content/1/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D1%9B%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5.pdf

- Стратегија искрености и пријатељства - интервјуиста настоји да створи пријатељску и лежерну атмосферу да би кандидат дао што више одговора. Ова стратегија има и позитивно дејство на утисак о компанији и колективу.
- Стратегија пријатно-непријатно - полази од претпоставке да је вероватније да ће се кандидат осећати опуштено после фазе притиска. Интервју воде двоје интервјуиста. Први приступа на груб, агресивнији начин, проузрокујући стрес код кандидата, а онда други прави преокрет и делује љубазно и умирујуће, како би охрабрио кандидата да се што више повери.
- Стратегија решавања проблема - темељи се на стварању хипотетичке ситуације с којом се кандидат може срести у послу, како би се проверило познавање посла и начин размишљања о проблемима у вези с послом.
- Стратегија стреса - стратегија стреса има за циљ да провери понашање у стресној ситуацији. Интервјуиста обично поставља унакрсна и непријатна питања, па чак може бити и агресиван, деконцентрише и збуњује кандидата својим понашањем. Ова стратегија обично се примењује када су у питању кандидати за радна места која подразумевају стресне ситуације и могуће конфликте, као на пример менаџерске позиције или улога пројектног менаџмента.
- Стратегија понашања - заснива се на испитивању како се кандидат понашао у одређеним ситуацијама у прошлости да би се на основу тога закључило о могућим будућим реакцијама. С обзиром на то да је интервју разговор који има одређену сврху потребно је извршити темељне припреме.

Припрема за интервју подразумева следеће активности:

- Упознавање са захтевима посла и идентификовање кључних знања, способности и особина личности које треба проценити у интервјуу.
- Анализа података из приспеле документације и уочавање међусобних веза и односа.
- Припремање листе информација које желимо да добијемо.
- Припремање питања помоћу којих треба да дођемо до одговарајућих информација.
- Припрема информација о послу и организацији.
- Припрема образаца за вредновање кандидата.

- Избор места и времена за вођење интервјуа.

Разговору треба да присуствују само особе које учествују у интервјуу и треба избегавати све могуће сметње (телефон, пролаз кроз канцеларију и сл.).

- Психотестови

Психолошки тест је стандардизовани поступак помоћу којег се изазива одређена активност, а онда се учинак те активности мери и вреднује тако да се индивидуални резултати упореде са резултатима других појединаца у истој ситуацији[50].

Циљ ових тестова је мерење нивоа развијености неке менталне категорије која је битна за обављање одређеног посла, и на основу тога прогнозирање будућих резултата рада. Постоје бројне врсте тестова, а најчешће се категоришу у следеће групе (Бранимир Шверко, Људски потенцијали: усмјеравање, одабир и оспособљавање, Хрватска свеучилишна наклада, Загреб, 2012, стр. 53):

- Тестови општих способности - то су тзв. тестови интелигенције који садрже задатке помоћу којих се симулира одређена ситуација, за чије је решење неопходно утврдити генералне законитости и принципе односа имеђу појединих елемената. Мада, висок ниво интелигенције не значи да ће кандидат безусловно боље обављати сваки посао. За многе послове довољна је просечна интелигенција, посвећеност, дисциплина и предан рад.
- Тестови специфичних способности - имају за циљ испитивање ужих делова интелектуалних способности важних за обављање одређених послова. Најчешће кориштени тестови специфичних способности су:
    - Тестови перцептивних способности, који испитују брзину којом се уочавају облици, као и сличности и разлике међу њима. Ова способност је важна за послове који се обављају помоћу шема и нацрта и друге послове у којима су битни детаљи.
    - Тестови специјалних способности, тј. способности замишљања и предочавања објеката у простору и њихових односа. Ови тестови се обично користе за послове конструкције, дизајна,

[50] Извор: (Бојана Остојић, Развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента - Докторска дисертација, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 2017, стр.75).

архитектуре, уметности и механике, и у њима је потребно замислити и визуализовати објекте у три димензије.

- Тестови нумеричких способности, који се базирају на извођењу рачунских операција. Обично се тестирају код кандидата за послове на којим се ради са бројевима, као што су рачуноводство, благајна, ревизија и сл.
- Тестови вербалних способности који утврђују способности брзог и лаког разумевања вербалних симбола, могућност изражавања мисли и прецизног употребљавања речи. Ови тестови користе се за послове који се заснивају на мишљењу, комуницирању, писању, изражавању као нпр. маркетинг, односи са јавношћу итд.
- Тестови вербалне флуентности проверавају вештине употребе речи и ширину вокабулара. Користе се за менаџерске послове, послове водитеља, новинара, наставника, продаваца и др.
- Тестови креативности - њима се кандидати подстичу на тражење иновативних решења. Користе се за послове који захтевају стално нова решења проблема, обично креирање и развој производа или услуге.
- Тестови механичких способности - за циљ имају утврђивање способности схватања механичких принципа у функционисању машина.
- Тестови сензорних психомоторних способности - користе се за послове који се раде мануелно или захтевају прецизност, брзину, координацију покрета и изоштреност чула, често су то радници у постројењима.
- Тестови личности - утврђују индивидуалне особине које дефинишу реакције и стил понашања кандидата. Ови тестови имају значајну вредност уколико је њихова употреба повезана са захтевима радног места. Тестови личности се обично деле на објективне или затворене тестове где кандидат у упитнику бира један од неколико понуђених одговора, и пројективне тестове у којим кандидат даје слободну интерпретацију понуђених објеката или форми.

- Тестови интересовања - заснивају се на упитнику, где кандидати између више наведених активности бирају ону која их највише привлачи.
- Тестови знања - обично следе после завршене обуке како би се утврдио ниво стеченог новог знања из одређене области.

При коришћењу теста, као и других селекцијских инструмената, прогноза се врши у односу на захтеве посла за који се кандидат пријављује. Ако се посао мења, тестирање мора да се понови.

- Препоруке

- Описивање способности и понашања кандидата, од стране бившег послодавца, може бити од велике важности за одабирање. Ипак, овај инструмент има недостатке, а то су (Кулић, Васић, 2007, стр. 139):

  - Велики број кандидата у време пријављивања за посао ради код другог послодавца и не желе да њихов послодавац зна да траже посао на другом радном месту.
  - Ако се запослени и претходни послодавац нису растали у добрим односима, често се препорука ни не добија, или ако се добија, не бива тако позитивно написана.
  - послодавци обично уопштено дају препоруке, па оне најчешће садрже назив посла, датум запошљавања и разлог одласка, без превеликог детаљисања.

- Медицински налази

Здравствено стање радника веома је важан фактор будућег успеха на послу, посебно код физичких послова. Здравствено стање треба да буде проверено у следећим случајевима (Кулић, Васић, 2007, стр. 140).:

- када се кандидат пријављује за тежак посао, нпр. посао обезбеђења;
- када посао захтева висок ниво хигијене, нпр. производња намирница и хране;
- када интервју или други извор покаже сумњиву медицинску историју;
- за сваког запосленог чије здравље може бити угрожено због природе посла;
- за кандидате за које се зна да су инвалиди;

- Евалуација

Свака селекција треба да верификује праћењем како се новозапослени укључује у радну средину и како напредује у послу.

- Остали инструменти селекције

Као инструменти селекције на западу се често користе графологија и хороскоп.

2.5.9. Старост кадрова

Старосна дискриминација код запошљавања је често проблем у многим земљама и регионима, упркос повећању свести о томе на глобалном нивоу. Међутим, оно што се последњих година дешава је да неке компаније због недостатак талента или радника са специфичним знањем и искуством, покушавају да врате своје старе запослене (нпр. пензионере). Ти радници се колоквијално називају "бумеранг" запослени и њима се попуњавају отворене позиције, али и враћа специфично и недостајуће знање у компанију.

Више од трећине кандидата на глобалном нивоу верује да њихова старост није њихова предност у развоју каријере (https://www.manpower.rs/perch/resources/ bumerang-zaposleni.pdf). Ипак, (не)пензионери и бумеранг запослени много тога могу да понуде компанијама које се сусрећу са проблемом недостатка талентоване радне снаге. Од пружања јединствених сетова вештина до пружања својих услуга, баш у право време у складу са потребама компаније, бумеранг запослени могу да буду економичан, лојалан и посвећен извор талената. Генерацијске разноликости, успешне компаније користе како би имале разноврстан сет вештина, знања и способности, спој искуства и енергије, мотивације и нових идеја.

Глобално истраживање[51] (https://www.manpower.rs/perch/resources/bumerang-zaposleni.pdf) о преференцијама кандидата спроведено је на пет утицајних тржишта запошљавања широм света (САД, Велика Британија, Аустралија, Кина и Мексико). Кандидати су питани о преференцијама и самој пракси тражења посла, као и о мотивацији за промену. Одређен број важних трендова и тржишне разлике јавили су се заједно са сазнањима о томе како глобалне компаније и други послодавци могу да регрутују и задрже најбољи таленат.

Више од трећине кандидата на глобалном нивоу (34%) верује да узрасне предрасуде представљају један од највећих изазова у каријери. Дубљим

[51] Како би допринела бољем разумевању начина на који послодавци могу искористити глобалне преференције кандидата, компанија Манпоњер Гроуп Солутионс, највећи светски РПО (Рецруитмент Процесс Оутсоурцинг) провајдер, у октобру 2015. године испитала је скоро 4500 особа које траже посао. Глобално истраживање о преференцијама кандидата спроведено је на пет утицајних тржишта запошљавања широм света (САД, Велика Британија, Аустралија, Кина и Мексико). Кандидати су питани о преференцијама и самој пракси тражења посла, као и о мотивацији за промену. Одређен број важних трендова и тржишне разлике јавили су се заједно са сазнањима о томе како глобалне компаније и други послодавци могу да регрутују и задрже најбољи таленат.

залажењем у тему, услед отворених и прикривених фактора, долази се до следећих предрасуда од стране кандидата:

- Неке земље немају законе против такве праксе или их не спроводе.
- Чак и на тржиштима где је послодавцима забрањена узрасна дискриминација при запошљавању, генерацијски јаз између генерације X (35-50) и генерације Y (18-34) може допринети томе да се неки запосленине осећају конкурентно на данашњем тржишту рада.
- Ни на тржиштима, где компаније проактивно трагају за начином елиминисања узрасних ограничења, није реткост да кандидати напишу колико година имају на свом CV-ју или у пријави за посао.
- На тржиштима са релативно новим законом који регулише узрасну дискриминацију, онима који дуго раде као менаџери запошљавања може бити тешко да промене своје понашање.

Не доживљавају само старији кандидати старење као изазов. Скоро сваки четврти кандидат узраста од 18 до 24 године износи да су узрасне предрасуде један од изазова у њиховој каријери. Упорно одржавани митови и стереотипи о Миленијалцима који укључују незадовољство почетним радом и недостатак лојалности компанији, доводе до тога да неки менаџери не желе да их запосле. Такође и технологија је несумњиво допринела јазу између најстаријих и најмлађих запослених и стварању генерацијских тензија у стилу рада и комуникацији.

Даља анализа открива да се степен у ком кандидати опажају узрасне предрасуде као баријеру значајно разликује од тржишта до тржишта. Више од половине кандидата у Мексику сматра да је то једна од топ три баријере. Кандидати у Мексику (51%) су скоро дупло више од глобалног просека склонији да посматрају узрасне предрасуде као баријере у каријери. Такође и Аустралија (37%) и Велика Британија (34%) су на или изнад светског просека. Чак и у САД, где је узрасна дискриминација законом забрањена, више од четвртине кандидата верује да је она за њих лично проблем.

Праксе које доприносе перцепцији да компанија дискриминише по узрасту могу угрозити бренд послодавца. За мултинационалне компаније из САД, усаглашавање глобалних одредби о узрасту може бити велики изазов. Упркос чињеници да изненађујући број кандидата сматра да им узраст не иде у прилог када је у питању каријера, растући је број доказа који указују на то да послодавац треба да шаље потпуно другачији утисак. Предвиђено је да ће до 2022. године, запослени са преко 50 година старости чинити 35.4 % укупне радне снаге.

Модерне компаније имају стратешко размишљање и пословно планирање које је ван класичних опсега, али ипак и оне препознају губитак институционалног знања када старији запослени оду у пензију. Пажљиво одабрани (не)пензионери могу веома да допринесу, радећи као ментори или саветници за решавање

проблема, на основу свог радног искуства. Млађи запослени могу тиме научити пуно од својих старијих колега. Такав трансфер знања је од суштинског значаја за превазилажење недостатка талента.

Запошљавање пензионера који су радили у тој истој компанији доводи до отпора у евентуалном покушају мењања пословне културе. Очекивања, која је увек важно артикулисати, утемељена су у годинама искуства, у начину на који компанија послује. У поступку мењања пословне културе бивши запослени су упознати са особљем, процесима и процедурама које им дозвољавају да прескоче уводно учење. Нека тржишта могу обезбедити подстицаје компанијама које запошљавају старије раднике. На пример, у Аустралији одељење за запошљавање нуди послодавцима такозвани „Рестарт програм“ који им обезбеђује олакшице у износу $2,464 - $7,700 за запошљавање радника преко 50 година старости, који такође испуњавају остале минималне квалификације (https://www.manpower.rs/perch/resources/bumerang-zaposleni.pdf).

Иако ангажовање (не)пензионера и других “бумеранг” запослених, има своје предности, оно је повезано и са значајним трошковима и потребно значајно инвестирање компаније да би се успоставио програм. Поред тога, многе земље имају и владине прописе које морају узети у обзир. На пример, у САД Пореска управа захтева од фирми које имају планове пензионисања да одложе запошљавање пензионера на барем шест месеци од њиховог одласка из компаније.

2.5.10. Флуктуација

Флуктуација се дефинише као самоиницијативно напуштање фирме од стране појединих запослених (https://www.znacenjereci.com/fluktuacija/). Флуктуација је већа када што више људи долази и одлази из компаније и што чешће. Флуктуација радне снаге представља ефективно обнављање кадрова у предузећу према датим околностима нових запослења и престанком постојећих радних односа. Стога, флуктуација запослених подразумева свако напуштање радне организације од стране запослених, а које је праћено увођењем нових запослених на упражњено радно место. Флуктуација се изражава кроз сваки раскид радног односа, затим премештање радника са једног на друго радно место унутар истог предузећа, одлазак радника због остваривања права на пензију, смрт радника, усавршавање или студирање или због престанка радног односа по сили закона. Битно је истаћи, да је, у овом случају, флуктуација изузетно негативна појава јер радник својим одласком из предузећа односи и искуство, а сваког новог радника потребно је обучити тј. упознати са послом и окружењем.

Одређена стопа флуктуације је очекивана па и пожељна, услед фактора као што је пензионисање или напредовање у каријери. Међутим, када запослени компанију напуштају зато што су незадовољни, немотивисани или под стресом, то значи да у компанији нешто није у реду и да су запослени незадовољни. Осим тога, флуктуација компанији прави додатне трошкове – не само када је потребно пронаћи новог радника, већ га треба и увести у посао и направити чланом тима, а све то захтева време и новац.

Флуктуација може бити интерна (када запослени прелази са једног радног места на друго) и екстерна (када запослени у потпуности напушта организацију). Такође, постоји флуктуација која се може избећи (одлазак који је самоиницијативан и коначан) и ону која се не може избећи (престанак рада због пензије, породиљског одсуства, служења војног рока итд.). У суштини, највећи губитак за компанију представља екстерна и флуктуација која се може избећи, а ако је висока, указује на то да је у компанији потребно нешто мењати, због горе наведених разлога.

Стопу флуктуације је могуће мерити. То је "пропорција радника који су отишли из фирме у односу на просечан број запослених током истог временског периода" (Мовдеј, Портер, Стирс, 1982, стр. 109). Речено математички:

$$\text{Стопа флуктуације} = \frac{\text{Радници који су отишли из фирме}}{\text{Просечан број запослених}}$$

Да би се утврдили узроци одласка запослених, неопходно је са онима који одлазе отворено продискутовати о узроцима. Ризик који се ту јавља је искреност запосленог који одлази, да ли жели да открије прави разлог одласка.

Када запослени оде са радног места, онда је то тзв. реализована флуктуација. Постоји и тзв. потенцијална флуктуација, која означава постепено повећање незадовољства послом, чиме се одлука о напуштању радног места не доноси, али је извесно да ће се догодити. Потенцијална флуктуација обично настаје пре реализоване, али то не мора увек бити случај (у случају интерне или пак неизбежне флуктуације).

.

Узроке флуктуације генерално можемо поделити у три групе фактора (Бореновић И., 2016):

- У прву групу спадају **друштвени фактори**, који се односе на:
    - економски развој (где је већи ниво економског развоја, ту је већи избор послова и самим тим је флуктуација већа);
    - стање на тржишту радне снаге (флуктуација је већа тамо где је већа потражња);
    - нова радна места (са отварањем нових радних места очекиван је пораст флуктуације).
- У другу групу фактора који могу бити узрок флуктуације спадају **фактори који се тичу саме компаније**. Међу њима се налазе:
    - економска стабилност компаније;
    - технологија компаније;
    - начин на који је посао организован, како су дефинисане улоге и задужења;

- радна атмосфера и радни односи. Што људи више свој посао и колеге доживљавају као пријатељски настројено место, где могу остварити своје личне циљеве, и што је позитивнија радна атмосфера, то су шансе, да ће флуктуација бити висока, мање.

- У трећу групу фактора спада **незадовољство послом**, односно незадовољство садржајем посла, као и нејасно дефинисана радна улога. У пракси се показало и да одсуство одговорности такође доприноси порасту флуктуације. Ипак, највећи ризик-фактор за велику флуктуацију јесу неостварена очекивања запослених, без обзира на то да ли су таква очекивања од почетка била нереална или су се током времена променила. Зато се саветује да се са запосленима отворено дискутује о њиховим очекивањима како би се креирала реална очекивања, јер ће се у супротном, пре или касније, нереална очекивања негативно одразити на посао.

Флуктуација није нешто што долази одједном. Уколико је реч о спорадичним случајевима, онда је то нешто што менаџере компаније не треба да брине. Али, уколико је чест одлазак запослених из компаније, онда је време да се ствари мењају, да се утврде узроци и да се предузму адекватне мере како би се та флуктуација у дужем временском року променила, тј. смањила.

2.5.11. Мала овлашћења руководилаца нижих нивоа

У сваком предузећу сви запослени су подељени у две групе, на основу тога да ли имају запослене који им извештвају или немају:

- менаџери различитих нивоа,
- остали запослени (извршиоци).

Менаџери су запослени који у компанији имају своје кадрове, док су извршиоци остали запослени који у компанији немају хијерархијски подређене запослене.

Врхунски , "топ" менаџмент због своје улоге зове се и стратегијски менаџмент и налази се на највишем хијерархијском нивоу организационе структуре компаније. У иностраним компанијама то су: председник управног одбора, председник компаније, потпредседник, главни извршни директор (*енгл.* Chief Executive Officer), док су у домаћим, нашим предузећима то: генерални директор, помоћници генералног директора и извршни директори.

Топ менаџмент управља компанијом и најодговорнији је за њен целокупан успех, и одговара и извештава надзорном одбору и акционарима. Основни задаци су му формулисање политике компаније, усвајање стратегије и утврђивање циљева исте. Он одлучује о најбитнијим питањима из домена планирања, коодинирања, расподеле и контроле. Брине о мисији и визији компаније и стара се о њеном имиџу.

Средњи менаџмент се још назива и оперативни, јер фолмулише тактику како би спровео стратегију из поверене области. Средњи менаџмент дефинише конкретне задатке и циљеве пословних секција и пословних јединица. Средњи менаџмент у иностраним компанијама чине: директори дивизија, департмана, фабрика, секција. У нашим компанијама то су директори сектора (технички директор, директор производње, финансијски директор, директор људских ресурса) и руководиоци нижих организационих секција.

Нижи менаџмент чине руководиоци на најнижем нивоу организационе структуре. То су менаџери прве линије, чији су непосредно подређени сами извршиоци. Испод њих не постоји више ни један ниво менаџмента. Директни контакт са извршиоцима омогућава им да најбрже и најтачније уоче новонастале проблеме и да благовремено реагују на њих. С обзиром на то да непосредно раде на стварању производа и операционализацији добијених задатака, нижи менаџмент сачињавају руководиоци одељења односно јединица. За разлику од средњег менаџмента који подједнако мора да зна и менаџмент и стручна знања (техничка знања), нижи менаџери морају пре свега да поседују стручна знања, јер они су ти који реализују оперативне задатке.

Имајући у виду да је тешко прецизно утврдити кад менаџерско деловање настаје, а када престаје, то наведену поделу менаџмента са више нивоа, треба условно схватити. Оно што је веома битно за активност врхунског менаџмента је обезбеђивање повезаности и складног финкционисања свих нивоа менаџмента.

Како обим посла и број људи све више превазилази могућности једне особе да управља и руководи, тако је све већа потреба да се у тај процес укључе и други. Из те потребе настају нове менаџмент позиције у компанији, организација се грана и шири, а менаџери на вишим хијерархијским нивоима преносе овлашћења на нижи ниво менаџмента, што често зна да створи проблеме и грешке због недовољно добро дефинисаних улога вишег и нижег хијерархијског нивоа, па долази до конфликата и забуне.

Овде се ради о феномену под називом *енгл.* No Authority Gauntlet (NAG) Syndrome. У питању је облик неефикасног делегирања који се често запоставља и тешко препознаје, а води до неостварења планова и циљева, неуспелих пројеката и иницијатива, незадовољства и неслагања међу запосленима. Менаџери на вишим нивоима онда тврде да њихови подређени немају довољно иницијативе и да нису одговорини, док ниже менаџерске функције говоре да немају довољно овлашћења и јасних циљева.

Како уопште долази до НАГ синдрома[52]:

- Постављањем некога на менаџмент позицију на којој треба да управља, али без потребних управљачких овлашћења. То значи да тај менаџер има одговорности, али нема формалних овлашћења, нити фактички утицај и моћ да самостално доноси одлуке везане за посао и људе којима управља, што доводи до фрустрација.

[52] (преузето 18.8.2019 у 23:01 сати, са http://omegact.biz/moze-li-menadzer-da-uspesno-rukovodi-ako-ima-odgovornosti-a-nema-ovlascenja).

- Дупло извештавање значи да један запослени има два менаџера. Нпр. једног у свом одељењу, а другог менаџера пројекта на којем је запослени тренутно запослен.

- Запослени који раде за менаџера без формалног овлашћења. Када дође време за испуњавање задатака од тих менаџера, приоритет добијају задаци који стижу од стварних доносиоца одлука.

- У недостатку овлашћења, особа која је добила менаџмент позицију прибегава једином "оружју" којим располаже, а то је апеловање и приговарање запосленима или власнику/директору, не би ли постигла да се посао који јој је делегиран обави.

- Иако је особа постављена на менаџмент позицију и одговара за оно што јој је препуштено, она је заправо псеудоменаџер. Због слабе сарадње и неангажованости људи за које одговара и који га не уважавају, менаџер бива исфрустриран.

Решење проблема је да се смањи одговорност менаџерима до нивоа њиховог овлашћења или повећају овлашћења менаџерима како би одговарала нивоу одговорности на тој позицији, али потрбно је и веома јасно и прецизно дефинисати улоге, ко коме извештава и у којим случајевима.

2.5.12. Увођење у посао

Увођење у посао је процес који подразумева пријем новозапослених у компанију и пружање свих информација које су им потребне како би што пре у потпуности преузели послове због којих су примљени. Циљ увођења новозапосленог у посао треба да буде брза и адекватна адаптација, прихватање вредности постојеће компанијске културе и обучавање новозапослених за рад на пословима које треба да обављају.

Први корак приликом увођења новозапосленог у компанију треба да буде тај који ће му омогућити да стекне добар први утисак о компанији. Следеће о чему треба бринути је њихово успешно прилагођавању новој средини. Прва искуства новог радника, поготово почетника, у сусрету са компанијом и постојећим условима рада битно одређују његов каснији однос према компанији, раду, квалитету рада и коначно одређују у знатној мери и саму успешност у конкретном послу.

Увођење у посао подразумева такође све активности у компанији које су усмерене на нове запослене и убрзање њихове социјалне, радне и психолошке адаптације у компанији. Важност предузимања ових активности произилази из чињенице да се тако утиче на спречавање брзог одласка новопримљених запослених, смањује могућност да се евентуални трошкови тренинга поново плаћају за замену, не

долази до нових трошкова у вези са процесом поновне регрутације и селекције, а и смањује се могућност непоклапања између онога што запослени на радном месту пружа и онога што се од њега на истом очекује.

Све су то разлози који упућују на то да проблему увођења нових запослених у посао треба обезбедити дужну пажњу, а саму организацију процеса препустити стручњаку из одељења људских ресурса, али и неком од запослених из самог одељења где ће запослени радити. Новозапослени се уводе у посао тако што компанија претходно припреми програм за ове намене, који садржи две групе активности - активности оријентације новозапосленог и активности усмерене на конкретно обучавање за рад на пословима, за које је запослени примљен[53].

[53] (преузето 18.8.2019.г, у 23:15 сати са http://www.meritplan.rs/vesti/uvodjenje_u_posao_i_orjentacija_novozaposlenih_2).

3. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПОСЛОВНИМ БАНКАМА

Управљање људским ресурсима је део целокупног управљања једном компанијом (у овом случају банком). У том смислу, као део тј. подсистем управљања банком, управљање људским ресурсима се у својим активностима ослања на менаџерски тим који води банку. Управљање људским ресурима у банци, као и управљање банком, у данашњим условима подразумева већи број активности, како у области истраживања тржишта и развоја нових производа, примене законске регулативе, маркетинга, праћења конкуренције, финансија, организације, тако и у области менаџмента људских потенцијала и информатике. Зато можемо да констатујемо да је управљање људским ресурсима један мултидимензионалан и сложен процес.

Сам процес управљања заснован је на одређеним правилима и принципима, али се њима не сме робовати, јер је људско понашање подложно променама, често непредвидиво, а свака банка има своје специфичности тј. прича је за себе. Оно што даје позитиван ефекат на једном месту, не даје на другом, што је добродошло у једном тренутку, у другом није. За разлику од производних предузећа, целокупни ресурси банке морају бити усмерени на пружање најбоље услуге клијентима, испуњење њихових најразличитијих потреба и захтева, кроз контакт на дневном нивоу.

Поред постојећих правила, морају се стварати и нова правила, која су прилагођена конкретним људима, организацијама и конкретном окружењу. У складу са овим чињеницама, поред доброг познавања конкретног окружења, неопходно је и познавати људски карактер и склопове личности, како би се прецизно утврдили интереси, очекивања, навике и потребе, као и вредносни ставови појединаца и група. Зато можемо да констатујемо да је управљање људским ресурсима један динамичан процес подложан константним променама, сталним прилагођавањем и променама у банци и окружењу. То је процес који је пун изазова и радикалних промена, посматрано у средњерочном периоду.

Најбитнија промена која се десила и која је основ савременог управљања људима јесте то да, цитирам "традиционални односи надређености и подређености полако уступају место односима сарадње и креативног решавања постављених циљева, стављајући у први план запосленог и тимски рад, а све у циљу да се личност, интегритет и иницијатива запосленог подигну на виши ниво" (извор: Кулић, Васић, 2007, стр. 7).

За разлику од претходног периода када је заснивање радног односа подразумевало беспоговорно извршавање постављених задатака, данас заснивање радног односа подразумева поред остварења лицне зараде и могућност да запослени покаже и докаже своје квалитете, а тиме и потврди своју личност. Циљ ових новина је да се појединац што више поистовећује са организацијом и судбином банке, јер ће се у том случају више потрудити и за остваривање заједничких циљева (циљева које има банка као компанија) и обрнуто.

Традиционални модели су постали троми, гломазни, превазиђени, неефикасни и надасве мање применљиви, што их у садашњим условима чини неадекватним, посебно у областима обуке, усавршавања и награђивања (Кулић, Васић, 2007, стр.7).

Савремени модели менаџмента људским ресурсима у први план стављају хуманистичке, а не економске вредности, узимајући и њих у обзир, али их више не стављају на примарно место.

Управљање људским ресурсима у банкарству се одвија на исти начин као и у свим другим компанијама. Специфичност се огледа само у профилу потребних кадрова, нивоу образовања, контроле, развоја и усавршавања кадрова, и зато је овај сектор реална потреба у свакој банци.

Данас, када говоримо о управљању људским ресурсима, констатујемо четири значења овог појма (извор: Пржуљ, 2002, стр. 20):

- "Научна дисциплина" (исти извор);
- "Менаџерска функција" (исти извор);
- "Посебна пословна функција у организацији" (исти извор);
- "Специфична филозофија менаџмента" (исти извор).

Људски ресурси су веома важни за банку из два разлога:

-Људи утичу на ефикасност пословних процеса, а тиме и на економичност, они креирају банкарске производе и прижају услуге клијентима, контролишу квалитет, промовишу и продају банкарске производе, управљају депозитним изворима тј. средствима, дефинишу стратегију и циљеве банке.

-Без квалитетних, стручних и ефикасних људи не би било ни могуће остварити постављене циљеве банке или било које друге организације.

Људски ресурс је можда и најважнији ресурс једне банке јер његов квалитет одређује и квалитет саме банке.

Структуру људских ресурса у банци чине:

- Менаџери и
- Остали запослени.

Менаџери су особе које преузму задатак и функције на било којем нивоу, у било којој врсти организацијског подухвата.

Активности менаџера су (Шуње, 2002, стр. 17):

- Међуљудске (церемонијалне улоге, улоге вође)
- Информативне (мониторинг, гласноговорник)
- Доношење пословних одлука (предузетник, преговарач итд.)

Менаџерске вештине су (Шуње, 2002, стр. 19):

- Технолошка вештина (знање и умеће у активностима које укључују методе,
- поступке и процесе);
- Вештина рада са људима (способност за тимски рад, стварање окружења у
- коме се људи осећају сигурно и где могу изразити своје мишљење);
- Вештина поимања (способност препознавања важних елемената у ситуацији и разумевање односа међу људима);
- Вештина обликовања (способност решавања проблема према захтевима предузећа).

Остали запослени се у новијој историји због значаја појединца тј. запосленог, као основног фактора и носиоца пословног успеха, раста и развоја банке, не ословљавају термином радници већ као људиски ресурс тј. кадрови, сарадници и сл.

Основне активности људских ресурса се могу сврстати у две групе и неколико подгрупа на следећи начин:

Групе основних активности:

- Дефинисање потреба посла;
- Активности које се односе на једнаке услове и могућности за запослење појединаца.

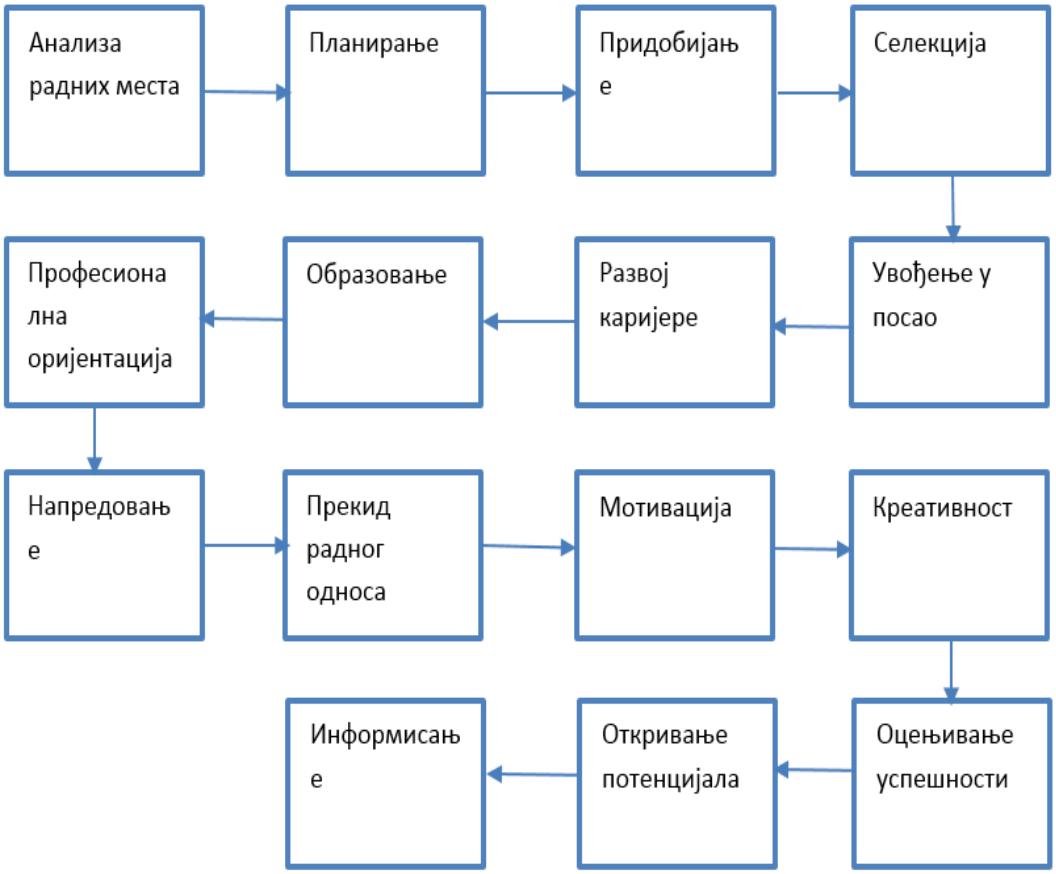
Главне подгрупе основних функција људских ресурса су (Минић, 2015, стр. 14):

- запошљавање,
- професионални развој,
- подстицање успешности на раду,
- откривање менаџерских потенцијала и информисање на подручју људских ресурса.

У оквиру сваке подгрупе одвија се низ процеса који су нужни за реализацију улоге сектора људских ресурса.

Нова филизофија менаџмента, која карактерише последњу деценију, враћа се човеку тј. појединцу као бићу које је комплексно, емотивно и ирационално и као такво ипак јединствено, па се појединац посматра из друге димензије, а не из угла искључиво рационалног бића.

Шематски, фунцију људских ресурса, можемо представити на следећи начин:



Слика 14. Главни процеси и функције људских ресурса

Извор: www.poslovniforum.hr

Активност менаџмента људских ресурса треба посматрати као комплексан процес у коме свака од наведених активности и функција има важну улогу у формирању успешне компаније - банке, а у чијој се основи налази појединац који је задовољан својим послом и мотивисан да буде продуктиван, одговоран и ефикасан на позицији на коју је распоређен.

3.1. Анализа радних места

Анализа радних места подразумева активности у оквиру којих се врши прикупљање свих релевантних података о пословима који су предмет пословних активности банке, непоходних знања и способности и одговорности за њихову реализацију, а затим и њихова стручна обрада, како би на основу њих могле бити донете адекватне пословне одлуке. Сам процес прикупљања и анализе података мора бити системски процес тј. мора бити базиран на одговарајућим методама које гарантују добијање прецизних, поузданих и тачних инпута за доношење пословних одлука, што је и сврха саме анализе. На основу тако извршене анализе планирају се људски ресурси.

Коначне информације (инпути за доношење пословних одлука) морају бити фокусиране ка систематизацији радних места тј. на (Петковић, Јанићијевић, Богићевић, 2009, стр. 454):

- дефинисање назива радног места, опис одговорности, активности и послова који су предвиђени;
- дефинисање профила извршиоца тј, потребно образовање, радно искуство, додатне вештине (нпр возачка дозвола, познавање страних језика и сл.).

Анализа радних места подразумева прикупљање информација о карактеристикама радног места на основу којих се прави разлика и сврси категоризација радних места, а информације на основу којих се прави разлика су (Петковић, Јанићијевић, Богићевић, 2009, стр. 454):

- знање, вештине и потребне способности,
- радни услови,
- стандарди перформансе,
- радне активности и понашање,
- интеракција са другима,
- опрема и машине које се користе,
- надгледање, ко надгледа и од кога је надгледан.

3.2. Планирање

Планирање је основни задатак и подразумева системски развој програма активности, у циљу постизања пројектованих пословних резултата. Кунц планирање види као одлучивање унапред. Премошћује јаз између оног где смо и где тежимо да будемо.

Практично, планирање значи идентификацију броја и структуре кадровских потреба, као и формулисање стратегије и филозофије запошљавања.

3.3. Привлачење кадрова

Успех једне компаније је великим делом базиран на квалитету кадрова којима располаже па је први корак при формирању квалитетне кадровске структуре једне компаније привлачење кадрова.

Сама активност привлачења кадрова захтева одговоре на три питања (Пржуљ, Јанковић, Вемић, 2014 стр. 15):

- Какви људи су потребни?
- Где их наћи?
- Како их наћи?

Одговор на питање "какви су људи потребни "добија се након одговора на следећа потпитања и поткатегорије (Пржуљ, Јанковић, Вемић, 2014 стр. 16):

- Старосна структура,
- Квалификација људи,
- Искуство,
- Процена способости због могућег напредовања.

3.4. Селекција кандидата

Селекција кандидата након које следи запошљавање одабраног кандидата, представља одабир једног од групе понуђених кандидата. Критеријум за одабир јесте тај да кандидат највише одговара захтеву одређеног радног места. Процес и приступ селекције се разликује у зависности од тога да ли се тражи кандидат за новоформирано радно место или замена за постојеће радно место.

У првом случају се вреднују добре или лоше стране појединца па се проналази или обликује ново радно место, док у другом случају постоје специјални захтеви које кандидат мора да испуни.

На крају можемо закључити да је циљ селекције да селектује тј. одабере одређени број кандидата, од укупног броја кандидата који су током овог процеса изразили спремност и жељу да раде на датим пословима, а које ће ангажовати за извршење истих у компанији.

Сам процес селекције кандидата подразумева спровођење различитих тестирања (психолошких тестова, одрађених у писаној форми и у форми интервјуа), мора бити изузетно добро осмишљен и организован како би довео до циља, тј. до избора адекватног тј. захтеваног кандидата. Сам поступак селекције је детаљно обрађен у делу 2.5.8.

3.5. Увођење у посао (радну средину)

Увођење у посао подразумева све активности у компанији које су усмерене на селектоване кандидате, који су након процеса селекције запослени у банци са циљем свог што бржег уклапања, у психолошком, социјалном и радном смислу. Циљеви ових активности су вишеструки:

- смањење флуктуације;
- економичност (беспотребно трошење времена и новца на нове обуке и селекције);
- продуктивност (скраћује се временски рок у коме запослени остварује задате циљеве).

У том смислу, јако је важно да ове активности обављају ХР стручњаци, који имају посебно припремљене програме који садрже две групе активности - активности

оријентације новозапосленог и активности усмерене на конкретно обучавање за рад на пословима за које је запослени примљен, што је детаљно објашњено у делу 2.5.12.

3.6. Развој каријере

Развој каријере је процес током кога запослени стиче нове вештине, додатно знање и способности. Заједнички интерес за развој каријере имају и појединац и банка и руководиоци, јер се послује у динамичном окружењу, па су надоградња способности и знања константан процес и потреба.

Посматрано са аспекта појединца, тј. запосленог, развој каријере је битан и саставни је део свакодневнице у човековом животу јер кроз посао и напредовање у раду он се све више уклапа у друштво тј. испољава се као хомо политикус (друштвено биће) и постиже социјалну једнакост, самоконтролу и тиме повећава квалитет живота.

Овај процес подразумева следеће активности:

- планирање каријере,
- управљање каријером.

Прва активност је фокусирана на остварење циљева који се тичу индивидуалне каријере, док је друга активност усмерена на осигуравање групе људи који својим квалификацијама осигуравају задовољавање будућих потреба (Бубле, 2009, стр. 417).

Развој каријере се врши под утицајем бројних интерних и екстерних фактора (о чему је детаљно било речи у претходном делу).

Основне групе тих фактора су (Бубле, 2009, стр. 417):

- лични фактори,
- економски,социјални и политички трендови,
- трзиште рада,
- финансијски фактори.

Сваки појединац који планира своју каријеру, испред себе има три групе задатака (Бубле, 2009, стр. 417):

- процену утицајних фактора
- дефинисање циљева
- дефинисање потребног знања и искуства
- идентификовање могућности за запошљавање
- писање пропратног писма и биографије
- промене у каријери

У свом животном веку запослени пролази кроз различите фазе развоја каријере. Професор Бубле дефинише пет фаза, а то су (Бубле, 2009, стр. 418):

- истраживање,
- утемељење,
- средина каријере,
- касна каријера,
- повлачење.

3.7. Образовање

Константно образовање запослених данас је једна од најважнијих активности људских ресурса и представља најважнији начин помоћу кога се управља људским ресурсима и врши њихов развој. У зависности од циљева, користе се различите методе и програми обучавања и образовања запослених, као што су додела ментора, писане инструкције, семинари, ротација радних места, стручна пракса, корективне инструкције.

Како овај процес не би представљао губљење времена и новца, овај посао треба да обављају стручњаци за људске ресурсе, унутар или изван банке, чији је првенствени задатак да припреме план активности у сарадњи са непосредним руководиоцем (детаљније описано у делу 2.5.4 ове дисертације). Циљ је да запослени што пре буде оспособљен да ефективно и квалитетно обавља посао за који је примљен, али и да се исто тако процени потенцијал запосленог и да се мотивише за рад у колективу.

Ове активности, стручно и благовремено обављене, стварају услове да запослени у кратком року буде у могућности да максимално добро обавља послове за које је примљен или на које је распоређен, јер се човек не запошљава да би остао током читавог радног века на истој позицији, већ жели и очекује позитивну промену, напредовање и лични успех.

3.8. Професионална оријентација

Професионална оријентација је организован систем пружања стручне помоћи појединцу у току његовог професионалног развоја, у слободном избору образовне и професионалне активности, узимајући у обзир психофизичке особине, знање и вештине појединца, карактеристике рада и могућности запошљавања. Професионална оријентација нам омогућава да сазнамо или постанемо свесни својих способности, својих карактеристика личности, интересовања, али и слабости и осетљивих делова личности, које професијом не треба провоцирати (http://tqmkonsalting.com).

Човек, након завршетка школовања, већи део дана, недеље и живота уопште, проведе на послу, зато се професионални статус одражава и на остале аспекте живота појединца – на породицу, друштвени статус, материјално стање, пријатеље. С обзиром на то да постоје разлике између појединаца у знању, вештинама, способностима, афинитетима, мотивацији, разликује се и успешност

сваког појединца у одређеној врсти посла. Боље речено, нису сви људи једнако успешни у свим занимањима.

Свака професија захтева одређене способности и одговарајући профил личности, па тако, бити лекар, значи имати развијен хуманистички карактер личности, одлично познавати биологију, хемијске процесе и реакције, стално учити, усавршавати се, пратити и истраживати нове методе у лечењу. Људе интересују различите ствари јер неко воли рад на терену и путовања, неко у канцеларији, а неко са младима у просвети и то се разликује, посматрано од једне до друге личности.

Ако професија није предмет његовог интересовања, запослени ће време проведено на послу сматрати мучењем, посао ће одрађивати површно, незадовољство ће бити обострано и запослени ће доћи у проблем са надређеним руководиоцима.

За професионално усмерење појединца велики значај и улогу имају стручњаци из одељења људских ресурса (превасходно психолози), који путем интервјуа и различитих тестова долазе до информација о способностима, особинама личности, интересовањима и склоностима запосленог.

На крају можемо да констатујемо да је професионално задовољан и успешан појединац суштински циљ професионалне оријентације, јер за импликацију има настанак друштва са жељеном структуром и захтеваном продуктивношћу запослених радника, као и са ниским степеном незапослености.

3.9. Напредовање у каријери

Напредовање у каријери је позитивно кретање унутар компаније, са ниже на вишу позицију, у организационој структури банке, која подразумева већа права, али и обавезе, знање, одговорности, способности. Саставни део напредовања у каријери су већа зарада и виши статус на друштвеној лествици, као важни мотивациони фактори. Ако константно, плански дефинисано обучавање и образовање кадрова доприноси индивидуалном развоју знања и способности, онда напредовање у каријери представља признање за уложен труд и постигнуте циљеве. Међутим, постојање тзв. ”сигурног” напредовања може имати негативан утицај на запослене. У сваком случају, ради се о веома осетљивом “оруђу” у рукама менаџера. Прави потези имају вишеструко добре ефекте, али погрешни имају несагледиве последице, како по појединца , тако и по интересе предузећа.

Могућности за напредовање у оквиру банке настају у случајевима:

- измена у организационој структури банке,
- напуштања банке,
- пензионисања запослених.

Док је напуштање банке од стране запослених непредвидив процес и дешава се изненада, дотле су одлазак у пензију и измена у организационој структури банке

очекивани и планирани процеси, коју пружају могућност менаџменту да благовремено изврши припреме.

Попуњавање упражњених радних места се најчешће врши из интерних ресурса, а у случају потребе или процене менаџмента из екстерних ресурса (ван банке). Оба начина имају предности и недостатке.

Постојећи запослени се брже уклапају јер познају принципе рада, организацију банке, канале, комуникацију и имају одговарајућа знања и предзнања, и пправилу мање коштају послодавца, али такозвана гарантована напредовања повремено доводе до мањка залагања код запосленог.

Екстерни кадрови доносе нове идеје, клијенте, принципе рада, нову енергију, међутим, константно попуњавање упражњених радних места кадровима из других банака, доводи до смањења мотивације код постојећих кадрова. Осим тога често су екстерни кадрови скупљи за банку јер цена зависи од тржишних кретања, нарочито код дефицитарних занимања.

Зато стручњаци препоручују комбинацију оба начина, у зависности од потреба посла и процене менаџмента.

3.10. Прекид радног односа

Напуштање банке или било које компаније тј. прекид радног односа, може се дефинисати као тренутак када запослени престаје да буде учесник њених пословних активности, односно саставни део компаније (банке). Напуштање компаније од стране запосленог може бити резултат иницијативе:

- запосленог - вољно напуштање банке,
- послодавца - невољно напуштање компаније,
- или по сили закона у случају трајног губитка радне способности.

На пример:

У типове вољног напуштања банке убрајају се:

- раскид радног односа од стране запосленог (тзв. споразумни прекид радног односа) и
- пензионисање.

У типове невољног напуштања банке убрајају се:

- раскид уговора о раду због незадовољства радом запосленог, резултатима рада или дисциплине,
- технолошки вишак.

У зависности од врсте прекида радног односа разликују се и обавезе послодавца, који има одговорност, првенствено код невољног типа прекида радног односа, када мора да обезбеди исплату отпремнине, социјални програм и слично.

Озбиљне компаније константно прате стопу флуктуације, која показује број запослених који напуштају компанију, настоје да је држе под контролом и на оптималном нивоу, како би предвидели и ставили под контролу трошкове замене одлазећих радника. Код неких занимања стопа флуктуације је висока, код других ниска.

Трошкови напуштања, у конкретном случају – банке, зависе од тога да ли је намера да се трајно укине одређена позиција или да се запосли нови радник, који ће само заменити преходног радника.

Ако банка замењује претходно запосленог радника, трошкови су још виши, и то услед потребе за поновним регрутовањем, селекцијом и обуком новопримљених радника и евентуалних трошкова напуштања организације, од стране новопримљеног кандидата.

Детаљна табела трошкова:

Табела 3. Трошкови замењивања запослених

Трошкови регрутовања	Трошкови селекције	Трошкови обуке	Трошкови напуштања
- оглашавање - посета универзитетима - утрошено време стручњака за регрутовање -цена услуга агенција	- интервјуисање пријављених кандидата - тестирање кандидата - провера препорука - оријентација	- директни трошкови - утрошено време инструктура - изгубљена продуктивност у време трајања обуке	- отпремнине - законске бенифиције - интервјуисање - упражњеност радног места

Извор: Адаптирано према Гомез-Мејиа, Балкинг, Карди, 2001, стр. 201)

Одлазак запослених може имати и вишеструке позитивне ефекте:

- повећање иновативности доласком нових идеја са новим радницима,
- побољшање структуре запослених коју условљава динамично окружење,
- замена радника чији ефекти рада нису у складу са захтевима радног места,
- смањење трошкова и стварање могућности за запошљавање радника са нижим зарадама,
- побољшање међуљудских односа,
- невољно напуштање организације итд.

Исто тако, ниска стопа флуктуације запослених има и негативне ефекте јер ће банка примати мали број нових људи, чиме су шансе за напредовање запослених значајно смањене.
Послодавац у складу са законом има право да запосленом откаже уговор о раду у сличају да запослени:

- својим поступањем крши радну дисциплину прописану интерном процедуром,
- учини кривично дело током рада,
- нема потребна знања и вештине за обављање послова на којима ради и не остварује резултате,
- направи повреду радне обавезе (својом кривицом), утврђене интерним процедурама банке, уговором о раду или општим актом,
- не дође на посао у року од пет дана и сл.

Током последње деценије, у банкарству, под утицајем светске економске кризе, и у Србији, због структурних промена у банкарском сектору изазваних пре свега спајањем банака и напуштањем тржишта од стране неких иностраних банкарских групација, банке су биле принуђене да смањују трошкове рада кроз смањење броја запослених. Зато је важно да менаџери управљају процесом отпуштања вишка запослених. Ефикасно управљање овим процесом представља правовремено планирање овог процеса, па се у зависности од интереса банке и процене менаџмента, број запослених може смањити на један од следећих начина:

- смањењем основних плата,
- смањењем броја часова рада,
- стимулацијом за превремено пензионисање,
- задржавањем запослених са пола радног времена,
- преквалификацијом запослених и сл.

Пензионисање, као облик вољног напустања компаније, регулисан је законом и захтева испуњење услова, али за послодавца је повољан јер се благовремено најављује.

Отказ запосленом због здравља може бити праведно решење, јер лоше здравствено стање запосленог може га учинити неспособним за обављање послова предвиђених уговором о запослењу, а боравак на послу може додатно погоршати здравствено стање запосленог. Послодавац у овом случају мора испоштовати мишљење лекара.

3.11. Мотивација

Реч „мотивација" потиче од латинске речи „moves, movere", а значи - кретати се. У српском језику мотивација има значење унутрашње силе која нас покреће, односно снабдева организам покретачком снагом за остваривање постављених задатака и циљева. Ово је јако важно питање и алат за управљање људима и последњих година добија на значају јер се већина људи одупире променама и увођењу новина. Генерално је становиште да због вишег степена развоја цивилизације, проблем мотивације запослених постаје све комплекснији. Конкретно у Србији, пре 40-45 година, најпростији аутомобил, ТВ апарат, телефон, одлазак на летовање били су доступни само мањем делу популације. Данас је ово саставни део свакодневног живота већег дела популације у Србији. Зато у условима глобализације, отворених тржишта и изражене конкуренције, успешност једне банке великим делом зависи од мотивисаности њених запослених, при чему зарада јесте потребан, али не и довољан услов за успешно

управљање кадровима. Поред економских, неопходно је прибавити и неекономске начине стимулисања запослених, тј. пронаћи оптималну комбинацију ових фактора, у складу са позицијом запосленог и бројним другим факторима – врста посла, конкуренција, понуда и тражња на тржишту радне снаге и сл., а стоје детаљно описани у делу 2.5.1 ове дисертације .

Анализирањем мотивисаности сваки човек се мора посматрати као јединка, без обзира којој категорији личности припада, а то захтева поседовање одређених знања и вештина. Мотивација је потребна за постизање успеха у свим аспектима човековог живота, и приватним и пословним. Да би човек могао да мотивише друге, мора бити у стању да спозна и мотивише самог себе, па онда и друге. Задовољство је корен свих људских мотива. Ако банка зна шта мотивише њене људе, знаће и шифру за пословни успех. Демотивисани или омаловажени људи се понашају онако како су и третирани – само „одраде" посао поштујући установљене процедуре и радно време, настојећи да се што мање ангажују у сваком смислу. Лојалност компанији не постоји, лако мењају постојећег послодавца, ако им нови понуди и најмањи мотив који би им створио осећање задовољног човека , а не само обичне статистике .

Са друге стране, циљ успешног послодавца и менаџмента је да натера запослене да раде натпросечно, не просечно, и зато постоји велика разлика између унутрашње покретачке снаге запосленог и спољних утицаја који терају запосленог да се покрене на акцију. Многобројни научници су се бавили анализом мотивационих фактора што је резултирало великим бројем њихових теорија о чему се детаљно говорило у другој глави.

У пракси се користе различите методе мотивације, свака даје позитивне ефекте у одређеним околностима, зато највећи ефекат има комбинација различитих метода као што су:

- Комуникација између менаџера и њему подређених људи;
- Став менаџера према запосленима;
- Обогаћивање и осмишљавање посла у циљу смањења досаде на послу;
- Модификација понашања (подстицање одговарајуцег модела понашања)

У првој фази се иницирају активности запосленог ради остварења одређеног циља, односно мотив рађа мотив. У другој фази настаје резултат мотивације, односно прозводи се одређени учинак. У трећој фази се јавља задовољство радника због насталог учинка , јер са учинком иде и одређена награда.

Фактори који покрећу мотивацију, а који су неопходни за пословни успех су: тим, стручан, ефикасан, одлучан, који има јасно дефинисане циљеве; јасна визија промена која се представља тиму и која треба бити спроведена; константна едукација учесника и комуникација са свим члановима тима, као и одговарајуће лидерство.

Мотивација и задовољство запослених постали су суштинско питање савремене организације. Заједнички циљ модела и система мерења задовољства и мотивације запослених је настојање да се код запосленог развије свест о томе да сви запослени деле заједничку судбину - судбину компаније, зато успешна компанија

(банка) настоји да се економским и неекономским стимулисањем развије стваралачки потенцијал код запослених.

3.12. Креативност

Креативност се може дефинисати као идеја која је нова, добра и корисна, односно као способност стварања нечег што је корисно и има своју функцију при задовољавању људских потреба или решавања неког проблема. Креативност може бити и начин на који се комуницира, нека идеја, али тако да то истовремено буде јединствено, привлачно и неочекивано искуство за онога коме се (нова) идеја презентује (www.datalab.rs/zasto-je-celozivotno-ucenje-vazno-za-kreativnost/)
Савремене услове пословања карактеришу изражена динамичност и дигитализација, па је потреба за креативношћу још већа. Запослени који су окренути константном учењу на послу или кроз разне семинаре, где учење представља комбинацију теорије и праксе, брзо се уклапају у новонастале околности и промене и не доживљавају их као непремостиву препреку.

Ако смо креативност претходно дефинисали као ” као способност стварања нечег што је корисно…”, можемо да закључимо да је креативност процес који се састоји од две фазе: несвесне и свесне.

Током фазе формирања и развоја идеје, креативни процес је несвестан. Када се дефинишу проблеми и тестирају одговарајућа решења, креативни процес се из несвесног помера у домен свесног.

Креативни процес се састоји из четири фазе (www.datalab.rs/zasto-je-celozivotno-ucenje-vazno-za-kreativnost/):

- фаза припреме која обухвата: истраживање, планирање, стварање одговарајућег менталног оквира и високе концентације;
- фаза инкубације као одсуство вољних свесних размишљања о проблему и јавља се у два облика: период „неразмишљања“ и период „релаксације“ односно период без икаквог менталног рада;
- фаза илуминација представља „бљесак увида“, „клик“ или „а-ха моменат“, а резултат је кулминације успешног низа асоцијација;
- фаза верификација подразумева тестирање вредности идеје и њено свођење на јасну форму.

Све успешне компаније данас, на радном месту подстичу креативност, како би дошле до нових идеја и стратегија за раст и развој пословања, а као главни предуслови за то се наводе:

- Непостојање ограничења у раду креативног тима, а ако постоје треба их отклонити;
- Не постављати питање „како“ јер је то најефикаснији начин за ‘гушење’ креативног процеса. На пример, захтевати од креативног тима да тактичка решења буду упарена са креативним идејама.

- Тим треба да буде мултидисциплинаран – чланови тима треба да поседују различите вештине и потенцијале и међу њима треба развити здраву дебату;
- Пружити подршку у грешкама, стимулисати импровизацију и експериментисање;
- Стимулисати радозналост.

Без креативности нема иновација. Инвестирати у креативност, кроз целоживотно учење запослених, значи да компанија системски улаже у иновације тј. у развој сопственог пословања. Креативни појединци и компаније покрећу промене на тржишту. Лансирање нових идеја може изгледати као једноставан задатак, међутим креативним идејама и решењима сматрају се само оне идеје које су функционалне тј. применљиве у пракси, као нпр. нови производи и услуге који су тражени на тржишту, а за то су потребна одговарајућа теоријска и практична знања и вештине.

3.13. Евалуација

Оцењивање учинка и успешности запослених је процес, цитирам: "организованог и континуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања њихових резултата и њиховог радног понашања, с намером да се остваре организациони циљеви, а тај процес је заснован на одговарајућим критеријумима, методама и системима процене" (извор: Ђеровић, 2011, стр. 187).

Процесу евалуације, најчешће на почетку пословне године, неопходно је поставити циљеве. Циљеви, предмети и критеријуми оцењивања се презентују запосленима у банци (на пример раст портфолиа, број нових клијената, број нових текућих рачуна и слично). Јако је важно да се запослени сагласе са тим циљевима на почетку пословне године, како би евалуција имала законско утемељење. Евалуације могу да се спроводе годишње, полугодишње или квартално. Служе за управљање појединцима и омогућавају благовремено уклањање недостатака и развој појединца, његових перформанси, а све у циљу формирања квалитетног кадровског потенцијала, који је у могућности да одговори захтевима послодавца и тиме омогући већу успешност и конкурентност банке.

Пре коначне евалуације, менаџери су у обавези да обаве разговор са запосленим, презентују му добијене резултате и дају јасне инструкције за елиминисање слабости и побољшање ефикасности.

Важно је напоменути и да приликом презентовања циљева, на почетку године, запосленом се морају и дефинисати потребне обуке које ће му помоћи у остваривању циљева. Коначна евалуација мора да садржи оцену квантитативних и квалитативних циљева (нпр.тимски рад, квалитет услуге на шалтеру, орјентисаност ка остваривању циљева и сл.), а за менаџере и евалуацију менаџерских особина (лидерство, управљање запосленима, управљање променама и сл.).

Критеријуми за евалуацију шалтерског радника у банци, пример:

Табела 4. Критеријуми за евалуацију

Квантитативни циљеви		
Категорија	Циљ	Остварење
Просечан дневни број трансакција на благајни према просеку мреже	130	
Укупан број успешно прослеђених клијената продаји	60	
Укупан број кредитних картица	12	
Укупан број грешака	3	
Квалитативни циљеви		
Категорија	Остварење	Резултат
Промовисање производа банке		0
Искоришћеност информационих система		0
Трансакције и услуге на шалтеру		0
Карактеристике		
Категорија	Остварење	Резултат
Оријентисаност ка остваривању циљева		0
Усклађеност		0
Флексибилност		0
Иницијатива		0
Тимски рад и сарадња		0
Оријентисаност ка услуживању клијената		0

Оцена	0,6

Евалуација има вишетруки значај и више функција, а најчешће функције евалуације радног учинка су (Богићевић-Милкић, 2006, стр. 101):

- развојна (идентификовање слобости појединца, потреба за обуком),
- административна (плате, бенефиције, потреба за унапређењем),
- стабилизаторска (праћење остварења, дефинисање нових циљева),
- документарна функција (документ за доношење одлука, праћење запосленог кроз више циклуса).

Сама евалуација се одвија из више фаза,а најисправније је да се она спроведе у четири фазе (Гроте, 2002, стр. 19):

- планирање (саопштавају се циљеви и прави план развоја запосленог),
- праћење (да би се стимулисао запослени, организују се обуке као помоћ за лакше остварење циљева),
- евалуација (сагледавају се резултати, оцењује се и предлажу промене радног места, ако треба),
- извештај (организује се састанак са запосленим, саопштава оцена и корекције које треба урадити у следећој години).

Значај евалуације огледа се у томе што се из ње могу видети одговори на сва питања која се тичу запослених. Такође се из евалуација види коализија између постојећ,их и потребних карактеристика запосленог, и на основу тога се формирају предлози за награђивање или евентуално отпуштање запослених. На

крају, значај евалуације је у томе јер се помоћу ње људи мобилишу, подиже се организациона способност и способност за остваривање задатих циљева.

3.14. Откривање руководећих потенцијала

У велики, али истовремено у јако оскудан капитал и ресурс сваке компаније спадају руководиоци (менаџери), и имају у виду да добар руководећи тим (као нпр. и спортски тим), захтева велика улагања и доста времена за његово формирање

.

За откривање руководећих потенцијала треба узети у обзир потребне особине као што су способност брзог размишљања и доношења одлука, решавања проблема комуникативност, познавање нацина и принципа руковођења, предузимљивост, преданост раду и задацима, лојалност компанији, способност за рад под притиском и др. Исто тако, важно је поседовање способности за оцењивање карактеристика сарадника, управљање људима, планирање, организационе способности, елоквентност итд.

За откривање руководећих потенцијала користе се бројне технике, попут психотестова, разних упитника и тестова опште културе, препоруке бивших и садашњих шефова и послодаваца и друге технике. Међутим, битан предуслов за утврђивање руководећих потенцијала и избор руководилаца је одређивање висине (степена) тзв. манаџерске мотивације и разрада инструмената за њено идентификовање и мерење.

Без обзира што се не могу прецизно дефинисати сви елементи за мерење менаџерске мотивације, јер се разликују од компаније до компаније, и од позиције до позиције, неки показатељи личности су идентични за све потенцијалне руководиоце који указују на постојање менаџерске мотивације .

То су (Стефановић В., Војновић Б. (2012), Менаџмент људских ресурса - савремене стратегије и контроверзе – монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, 2012, стр. 61; Перо Сикавица, Фихрета Бахтијаревић Шибер, Менаџмент ,Масмедија, Загреб, 2004, стр. 264 до 266):

- потреба за такмичењем,
- поседовање осећаја одговорности,
- потреба за доказивањем и потврђивањем,
- позитивни ставови према ауторитету и људима на позицијама ауторитета,
- потреба за показивањем моћи,
- потреба за истакнутом позицијом и понашањем.

Након ове фазе неопходно је утврдити додатне критеријуме, у зависности од специфичности компаније и степена њеног развоја, у овом случају у зависности од специфичности банке, њене пословне стратегије, затим описа посла и тек на крају, свему томе прилагодити тј. изабрати потенцијалне кандидате за обуку и промовисање на позицију руководиоца.

Процес откривања руководећих потенцијала није лак, а олакшавајућа околност може бити постојање више потенцијалних кандидата, спремних и способних за нове дужности, а посебно ако је прецизно дефинисан опис послова које ће обављати будући руководилац[54].

3.15. Информисање

Развој и употреба људског потенцијала нису могући без адекватног информисања у делокругу везаном за тај потенцијал. Основни циљ информационог система и информисања је тачна и благовремена информисаност свих запослених о томе шта је битно за њихову пословну активност, у процесу рада, управљања и односа у банци. У зависности од намене, могући су различити модели информационих система, на пример:

- модел информисања чија је намена утврђивање потреба за запошљавањем;
- модел информисања чија је намена планирање и утврђивање стратегије у области људских потенцијала;
- модел информисања чија је намена развој и употреба људског потенцијала, и др.

На крају, постојање система информисања запослених знатно олакшава обављање текућих послова у банци. На пример, евиденцију о зарадама, разних трошкова школовања, усавршавања, развија и употребе људског потенцијала и сл.

Банке користе различите моделе и начине информисања својих запослених :

- кратки колегијуми почетком недеље или месеца;
- портали банке, мејлови, интерне процедуре које се објављују на порталу банке;
- разни часописи који се најчешће издају на нивоу целе банкарске групе итд.

На крају овог поглавља, да бисмо разумели значај доброг управљања људским ресурсима у пословним банкама, обратимо пажњу на тренутно стање у банкарској индустрији у Србији и у свету. Након 2008. године и почетком светске финансијске кризе, изазване крахом тржиста некретнина у САД и отварањем стечаја над четвртом највећом инвестиционом банком у САД, у банкарском систему ништа више није исто, а последице се осећају и дан-данас. Тренд банкарског пословања из света се пренео и у Србију, тако да услед пада каматних стопа на глобалном нивоу, банкарске бруто маргине и приходи од камата су у драстичном паду, централне банке повећавају резервације и пооштравају критеријуме за дефинисање лоших пласмана, централни сектори у банкама постају они који се баве ризицима, наспрам пословних, тзв. фронт сектора. Пооштравају се критеријуми за одобравање пласмана привреди, лимитира се период отплате за кредите физичких лица. Да би банке смањиле ризик пословања, привреди пласирају углавном краткорочне кредите. Пословање за одређени број

[54] (Стефановић В., Војновић Б. (2012), Менаџмент људских ресурса - савремене стратегије и контроверзе – монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, 2012, стр. 61; Перо Сикавица, Фихрета Бахтијаревић Шибер, Менаџмент ,Масмедија, Загреб, 2004, стр. 264-266).

банака у Србији је или непрофитабилно или је принос на капитал недовољан за инвеститоре, зато се они генерално повлаче, продају своје пословање у Србији и долази до укрупњавања банкарског система, чега смо сведоци последњих годину дана. Највећа банка на свету, „Дојче банка“ је у финансијским проблемима, угасила је свој сектор за трговање инвестиционим дериватима, спомиње се подела на две банке и неопходну државну инфузију да би опстала. Оно што је до јуче било незамисливо, данас је реалност.

Сталне технолошке и тржишне промене постављају све веће захтеве пред менаџере у банкама. Конкуренција је огромна, пословање се као што смо навели често своди на борбу за опстанак банке, јер сваки погрешан корак има велике последице по пословање банке, јер приходи које банка генерише у новонасталим околностима нису довољни да покрију све веће трошковне намете. У таквим условима, професионално, стручно и правовремено управљање ресурсима темељ је сваког успешног пословања пословних банака, јер је у условима недовољних прихода, бављење трошковима кључ профитабилног пословања банака у другој деценији 21. века. Смањивање трошкова има своје лимите, није неограничен ресурс профитабилности, напротив позитивно дејство је краткотрајно, јер најчешће изазива смањење конкурентности, губитак кадрова, одлазак клијената и негативну тржишну репутацију.

У том смислу, стручњаци и њихова знања су поред новчаног капитала најважнији ресурс у банкарској индустрији, фактор за остварење циљева и адекватне стопе профитабилности. Способност правовременог доношења одлука, креативност, смисао за заједништво и тимски рад, свест о личној одговорности, свест о друштвеној одговорности, поседовање пословне визије - главне су карактеристике овога ресурса. У динамичном микро и макроокружењу стално се јављају нова знања, нове технологије, информациони системи и структурне гране са сврхом система размене знања (knowledge sharing menagement) и непрекидног систематског учења и напредовања (long life learning). Без адекватног управљања кадровима успех није могућ. Задаци и улога Сектора људских ресурса у пословним банкама постају захтевнији и комплекснији јер време које је пред нама захтева већу дисперзију потребних знања за успешно коришћење ресурса, темељних услова за успешно пословање. Зато је неопходно развијати даље научни приступ људским ресурсима и добро га познавати, како бисмо знање у тој области могли што боље применити у даљем раду пословних банака, чије пословање у 21. веку доживљава структурне промене.

Табела 5. Скраћени приказ биланса стања Мирабанк АД Београд и АИК Банке АД Београд

МИРАБАНК А.Д. БЕОГРАД				
БИЛАНС СТАЊА	**31.12.2018**	**31.12.2017**	**31.12.2016**	**31.12.2015**
ПОЗИЦИЈА	у 000 динара	у 000 динара	у 000 динара	у 000 динара
УКУПНО АКТИВА	**5,937,892**	**6,022,727**	**7,697,886**	**1,691,187**
Добитак		0	0	0

Губитак	1,516,307	1,189,845	704,472	143,417
Резерве	18,117	27,355	6,009	6,009
Нереализовани губици	0	0	0	0
УКУПНО КАПИТАЛ	**2,133,010**	**2,468,710**	**2,932,737**	**1,647,283**
УКУПАН НЕДОСТАТАК КАПИТАЛА	0	0	0	**0**
УКУПНО ПАСИВА	**5,937,892**	**6,022,727**	**7,697,886**	**1,691,187**
АИК БАНКА А.Д. БЕОГРАД				
БИЛАНС СТАЊА	**31.12.2018**	**31.12.2017**	**31.12.2016**	**31.12.2015**
ПОЗИЦИЈА	у 000 динара	у 000 динара	у 000 динара	у 000 динара
УКУПНО АКТИВА	**206,558,803**	**209,359,749**	**183,736,050**	**179,078,758**
Добитак	8,744,758	13,793,700	4,338,494	3,413,320
Губитак		0	0	0
Резерве	20,348,368	20,172,482	21,401,723	21,775,612
Нереализовани губици		0	0	0
УКУПНО КАПИТАЛ	**56,288,856**	**61,161,912**	**52,935,947**	**52,384,662**
УКУПАН НЕДОСТАТАК КАПИТАЛА	0	0	0	0
УКУПНО ПАСИВА	**206,558,803**	**209,359,749**	**183,736,050**	**179,078,758**

Извор www.НБС.рс

Табела 6. Скраћени приказ биланса успеха АИК БАНКЕ АД Београд

БИЛАНС УСПЕХА **АИК БАНКА А.Д. БЕОГРАД**				
	2018	**2017**	**2016**	**2015**
ПОЗИЦИЈА	**Износ**	**Износ**	**Износ**	**Износ**
	у 000 дин	у 000 дин	у 000 дин	у 000 дин
Приходи од камата	8,727,266	191,021	133,519	9,425
Расходи од камата	1,379,390	74,402	34,065	596
Приходи од накнада и провизија	1,727,939	23,166	15,557	1,400
Расходи накнада и провизија	463,483	4,056	2,791	1,106
Нето приход по основу накнада и провизија	1,264,456	1,012,832	896,286	878,604
Нето расход по основу накнада и провизија	0	0	0	0
Нето добитак по основу финансијских средстава намењених трговању	667,176	15,414	0	12,977

Нето губитак по основу финансијских средстава намењених трговању	0	0	15,357	0
Нето приход од курсних разлика и ефеката уговорене валутне калузуле	289,592	299,744	147,879	234,834
Нето расход од курсних разлика и ефеката уговорене валутне калузуле	0	0	0	0
Нето добитак по основу инвестиција у придружена друштва и заједничке подухвате	0	0	0	0
Нето губитак по основу инвестиција у придружена друштва и заједничке подухвате	0	0	0	0
Остали пословни приходи	551,676	9,624,002	763,696	1,259,136
Нето приход по основу обезвређења финансијских средстава и кредитно ризичних ванбилансних ставки	238,860	0	259,847	1,872,472
УКУПАН НЕТО ПОСЛОВНИ ПРИХОД	10,399,446	18,337,117	8,775,418	7,690,755
УКУПАН НЕТО ПОСЛОВНИ РАСХОД	0	0	0	0
Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи	1,406,457	1,274,032	1,248,732	1,258,142
Трошкови амортизације	279,228	199,949	185,299	175,914
Остали расходи	3,128,768	2,930,298	2,600,058	2,879,024
ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	6,405,564	13,932,838	4,741,329	3,377,675
ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	**0**	0	0	0
Порез на добитак	757,390	580,920	424,409	37,634
Добитак по основу одложених пореза	0	49,663	21,574	73,279
Губитак по основу одложених пореза	5,226	1,321,387	0	0
ДОБИТАК НАКОН ОПОРЕЗИВАЊА	5,642,948	12,080,194	4,338,494	3,413,320
ГУБИТАК НАКОН ОПОРЕЗИВАЊА	**0**	0	0	0
Нето добитак пословања које се обуставља	0	0	0	0
Нето губитак пословања које се обуставља	0	0	0	0
РЕЗУЛТАТ ПЕРИОДА - ДОБИТАК	5,642,948	12,080,194	4,338,494	3,413,320
РЕЗУЛТАТ ПЕРИОДА - ГУБИТАК	**0**	0	0	0

Извор: www.НБС.рс

Табела 7: Скраћени приказ биланса успеха Мирабанк АД Београд

БИЛАНС УСПЕХА **МИРАБАНК А.Д. БЕОГРАД**				
	2018	**2017**	**2016**	**2015**
ПОЗИЦИЈА	**Износ**	**Износ**	**Износ**	**Износ**
	у 000 дин	у 000 дин	у 000 дин	у 000 дин
Приходи од камата	203,427	191,021	133,519	9,425
Расходи од камата	44,697	74,402	34,065	596
Приходи од накнада и провизија	27,260	23,166	15,557	1,400
Расходи накнада и провизија	4,723	4,056	2,791	1,106
Нето приход по основу накнада и провизија	22,537	19,110	12,766	294
Нето расход по основу накнада и провизија	0	0	0	0
Нето добитак по основу финансијских средстава	0	0	124,698	0

намењених трговању				
Нето губитак по основу финансијских средстава намењених трговању	2,478	118,897	0	0
Нето приход од курсних разлика и ефеката уговорене валутне калузуле	6,474	131,793	0	5,870
Нето расход од курсних разлика и ефеката уговорене валутне калузуле	0	0	103,623	0
Нето добитак по основу инвестиција у придружена друштва и заједничке подухвате	0	0	0	0
Нето губитак по основу инвестиција у придружена друштва и заједничке подухвате	20,937	0	0	0
Остали пословни приходи	0	4,220	6,811	0
Нето расход по основу обезвређења финансијских средстава и кредитно ризичних ванбиланснихставки	0	2,886	11,628	0
УКУПАН НЕТО ПОСЛОВНИ ПРИХОД	**176,725**	**149,959**	**128,477**	**14,993**
УКУПАН НЕТО ПОСЛОВНИ РАСХОД	**0**	**0**	**0**	**0**
Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи	231,771	243,651	230,741	134,577
Трошкови амортизације	89,497	86,341	74,170	21,087
Остали расходи	182,879	306,659	264,081	108,576
ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	**0**	**0**	**0**	**0**
ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	**326,783**	**486,692**	**440,515**	**249,247**
Порез на добитак		0	0	0
Добитак по основу одложених пореза	4,314	1,319	0	0
Губитак по основу одложених пореза		0	2,799	11,911
ДОБИТАК НАКОН ОПОРЕЗИВАЊА	**0**	**0**	**0**	**0**
ГУБИТАК НАКОН ОПОРЕЗИВАЊА	**322,469**	**485,373**	**443,314**	**261,158**
Нето добитак пословања које се обуставља	0	0	0	0
Нето губитак пословања које се обуставља	0	0	0	0
РЕЗУЛТАТ ПЕРИОДА - ДОБИТАК	**0**	**0**	**0**	**0**
РЕЗУЛТАТ ПЕРИОДА - ГУБИТАК	**322,469**	**485,373**	**443,314**	**261,158**

Извор: www.НБС.рс

Из претходних табела можемо да закључимо да капитал и јака финансијска база нису довољни услови за успешно пословање на неком тржисту. Доминантни фактори, поред адекватног управљања људским ресурсима као примарног фактора, јесу и познавање локалног тржишта (тј. захтева и потреба клијената са локалног подручја , регионална покривеност тј. пословање мреже филијала), као и дужина пословања на неком тржишту.

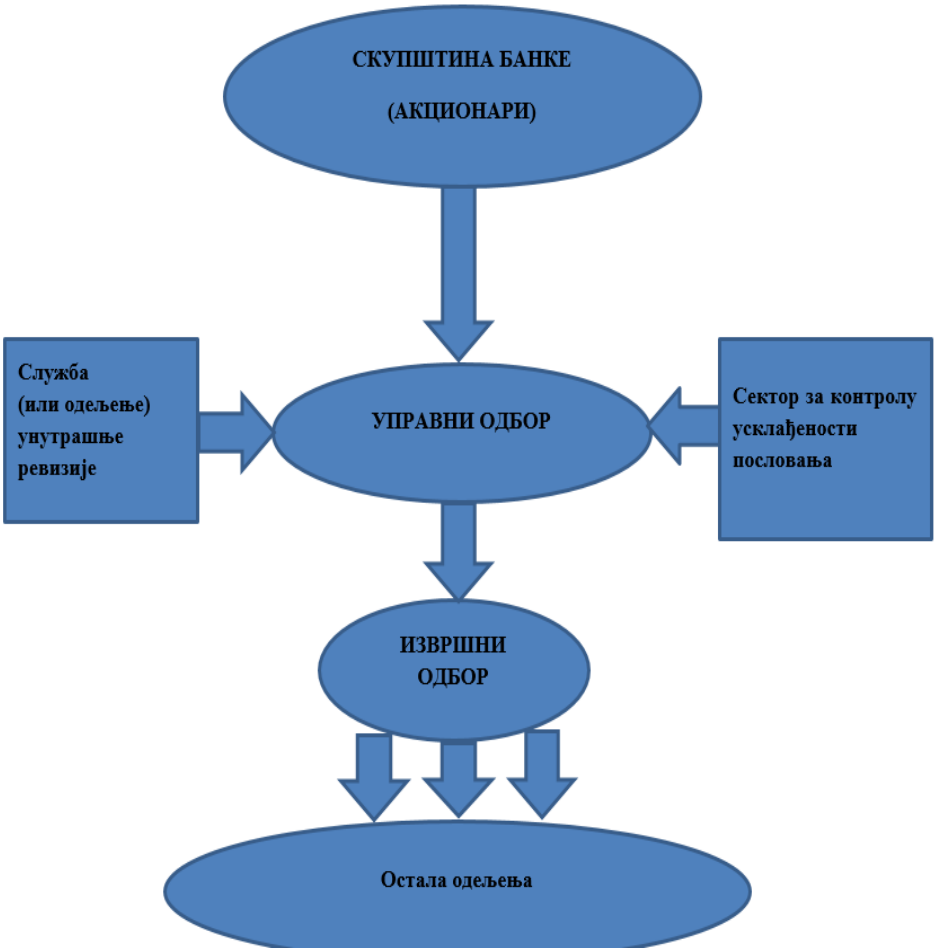
Имајући у виду да Мирабанк припада банкарској групацији из Уједињених Арапских Емирата, где постоји снажна финансијска база тј. извор јефтиних финансијских средстава, као главни разлог вишегодишњег пословања са пословним губитком, можемо навести лоше управљање људским ресурсима, почев од ТОП манаџмента. Очигледно је да све фазе у управљању људским ресурсима, почев од планирања, преко селекције запослених до њихове

стручности, оспособљености и мотивисаности , нису довеле до жељеног ефекта, тј. стварања стручног , ефикасног, економичног ресурса који пословни систем треба да усмери и доведе до жељеног циља ,при чему се водимо претпоставком да пословање са губитком у дужем периоду (конкретно посматрани период је од четири године) није циљ акционара банке.

Наведене банке су одлични показатељи значаја људских ресурса за успешно пословање компаније, јер АИК банка, као домаћа банка, без искуства у међународном пословању, са домаћим менаџментом и свакако скромнијим изворима капитала, бележи далеко успешније пословање у односу на Мирабанку, која и поред снажне финансијске базе, уз присуство и подршку интернационалног менаџмента и матичне банкарске групе, није у стању да обезбеди позитивно пословање на локалном тржишту.

4. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА БАНАКА

Када говоримо о организационој структури банака у Србији, можемо да констатујемо да су органи управљања исти код свих банка.



Слика 15. Организациона структура банке
Извор:аутор

Банком управљају акционари, сходно висини свог учешћа у акционарском капиталу банке (тј. сразмерно висини уписаног и уплаћеног акционарског капитала) и у складу са Статутом и Оснивачким актом.
Поред Скупштине банке, органи банке су Управни и Извршни одбор, Одбор за управљање активом и пасивом, Кредитни одбор и Одбор за ревизију, Одбор за оперативне ризике. Народна банка може присуствовати овим одборима, а стандард је да Управном одбору банке директно одговара Служба (или одељење) унутрашње ревизије и Сектор за контролу усклађености пословања, а у оквиру овог сектора и Служба за спречавање прања новца. Свака банка у оквиру својих

потреба и стандарда организује своје пословне активности кроз различите одборе, секторе, одељења, службе и пословне јединице.

4.1. Скуштина банке

Акционари банке су саставни део Скупштине банке тј. они чине Скупштину банке. Своје право гласа у оквиру скупштине они могу остварити својим директним учешћем тј. непосредно или посредно, преко својих представника. Статутом банке се се регилишу права акционара и то тако да се, сваком акционару који има 1% или више акција с правом гласа, не може ускратити непосредно право гласа.

Делокруг Скупштине банке

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs преузето 12.8.2019 у 14:03 сати и 12.8.2019 у 16:08 сати)

- "усваја предложени статут банке и усваја одговарајуће измене и допуне постојећег статута и оснивачког акта банке" (исти извор);
- "дефинише пословну стратегију и политику банке, на основу којих се прецизирају пословни циљеви банке за наредни дугорочни период, али не краћи од три године" (исти извор);
- "доноси одлуке о капиталу банке тј. о његовој неопходној висини, затим о капиталним улагањима у друга правна лица и финансијске организације" , као и о висини и потребним улагањима у основна средства банке" (исти извор);
- "бави се свим статусним променама у оквиру банке, а по потреби доноси одлуку и о престанку рада банке" (исти извор);

- "на годишњој скупштини усваја финансијски извештај банке и у зависности од остварених резултата одлучује о томе на који ће се начин распоредити остварена добит, односно покрити губитак" (исти извор);
- "бира и смењује све чланове Управног одбора банке, укључујући и председника " (исти извор);
- "дефинише висину накнаде члановима Управног одбора банке" (исти извор);
- "врши избор екстерног ревизора, именује и разрешава истог" (исти извор);
- " у складу са позитивним законским прописима и Статутом банке, усваја пословник о свом раду и одлучује о осталим питањима битним за несметано функционисање банке" (исти извор).

Скупштини банке, се могу, по потреби, доделити и додатна права и обавезе, ако је то у складу са Статутом банке.

Статут банке, као и све његове измене и допуне, као и допуне оснивачког акта морају бити одобрене од стране Народне банка Србије, тј. мора се обезбедити

сагласност НБС[5], у складу са Статутом банке. Најмање једном годишње се мора одржати редовно заседање Скупштине банке. Народна банка Србије, као орган надлежан за контролу пословања банака, може поднети захтев Скупштини банке да нека питања буду саставни део дневног реда редовног заседања.

Ванредно заседање Скупштине банке се сазива на захтев:

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs преузето 12.8.2019. у 14:09 сати и 12.8.2019. у 16:19 сати)

- органа банке који је Статутом банке овлашћен да иницира сазивање ванредног заседања Скупштине, а најчешће је то Управног одбор;
- неког од акционара банке, под условом да исти поседује најмање 10% акција с правом гласа;

Околности које доводе до тога да Управни одбор банке сазове ванредно заседање Скупштине банке су (извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 12.8.2019 у 14:09 сати и 12.8.2019. у 16:19 сати):

- "ниска адекватност капитала банке тј. када је банка поткапитализована" (исти извор);
- "захтев од стране одбора за праћење пословања банке или ревизије (унутрашње ревизије или спољног ревизора банке) " (исти извор);
- "када Народна банка Србије то захтева, као и у свим осталим случајевима када се установи потреба" (исти извор).

Народна банка Србије, као орган надлежан за контролу пословања банака, може поднети захтев Скупштини банке да нека питања буду саставни део дневног реда ванредног заседања.

Управни одбор банке има обавезу да Народну банку Србије благовремено обавести о дневном реду седнице Скупштине банке и о датуму одржавања исте, како би се обезбедило право представнику НБС[55] да присуствује истој и по потреби се обрати акционарима.

4.2. Управни одбор

Структура Управног одбора банке је таква, да он се састоји од најмање пет чланова. Овај број чланова укључује и председника. Управни одбор мора укључити у свој састав и лица независна од банке, на тај начин да најмање трећина чланова Управног одбора банке морају бити лица независна од банке. Независним лицем од банке се сматра оно лице које није директни или индиректни власник, ни банке нити неког другог правног лица или финансијске

[55] НБС – Народна банка Србије.

организације у оквиру банкарске групације, чији је члан и сама банка. Посебне услове које лице мора испунити да би се сматрало независним од банке може дефинисати Народна банка Србије.

Чланство у Управном одбору банке подразумева одговарајуће квалификације, добру пословну референцу и репутацију, што детаљно дефинише Народна банка Србије. Минимум три члана, од укупног броја чланова Управног одбора банке, морју поседовати одговарајуће искуство у области финансија. Минимум један члан Управног одбора банке мора имати пребивалиште на територији Републике Србије и активно знање српског језика.

Банка подноси Народној банци Србије захтев за постављање и разрешење чланова Управног одбора (претходно даје сагласност за именовање члана). Истовремено доставља доставља документацију и податке којима се потврђују стручност, потребне квалификације и репутација предложеног кандидата за члана Управног одбора банке.

Народна банка Србије неће дати сагласност за именовање члана Управног одбора банке у следећим случајевима (извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 12.8.2019 у 14:23 сати и 12.8.2019 у 16:43 сати):

- "ако је на дан одузимања дозволе за рад у банци и у претходних шест месеци, тј. на дан увођења привремене или посебне управе у банци, лице имало овлашћења за представљање и заступање, односно било који члан органа управљања те банке, осим ако то лице својим актима и радњама, односно пропуштањем да се предузму ови акти и радње није утицало или није могло утицати на испуњење услова за одузимање дозволе за рад у банци, односно на увођење привремене или посебне управе у банци" (исти извор);
-
- "ако је запослени у банци или члан неког органа управљања у другој банци" (исти извор);

- "ако је запослени правноснажно осуђен на безусловну казну затвора или је осуђен правноснажно за кривично дело, које га чини неадекватним кандидатом за обављање те функције"(исти извор).

Посебно важан услов за председника је најмање три године искуства на руководећем положају у финансијском сектору или шест година искуства у области финансија и банкарства и да се кандидат истакао и доказао као научни радник или стручњак у области финансија. Докази се подносе уз захтев за именовање. За остале чланове Управног одбора, уз захтев, подноси се, поред претходно наведено,г и доказ о минимум шест година проведених на руководећем месту у неком привредном друштву.

Важно је напоменути да исто лице не може истовремено бити члан Управног и Извршног одбора банке.

Рок у коме је банка дужна да обавести Народну банку Србије о разрешењу или евентуалној оставци члана Управног одбора банке је десет дана, од дана разрешења или оставке.

Ако процени да више не испуњава услове, ако је оптужен за кривично дело које га чини неподобним или правоснажно осуђен, НБС може решењем наложити разрешење члана Управног одбора. (детаљније на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 12.8.2019 у 14:31 сати и 12.8.2019 у 16:50сати)

Управни одбор банке има следеће надлежности:

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 12.8.2019. у 15:33 сати и 12.8.2019. у 18:05 сати)

- "има обавезу да сазове Скупштину банке, припреми предлоге одлука које ће бити разматране на Скупштини банке и одговаран је за то да се усвојене одлуке спроведу " (исти извор);

- "припрема предлог стратегије и пословне политике банке и подноси их Скупштини на усвајање" (исти извор);

- "дефинише опште услове пословања банке, као и измене и допуне истих" (исти извор);

- "поставља и разрешава председника и чланове Извршног одбора банке" (исти извор);

- "контролише рад Извршног одбора банке" (исти извор);

- "дефинише стратегију управљања капиталом банке и политику и стратегију управљања ризицима" (исти извор);

- "одређује лимите за одлучивање Извршног одбор банке по пласманима и задуживању банке и одлучује о пласманима и задуживању банке и одлучује о пласманима и задуживању банке у складу са својим лимитима "(исти извор);

- "даје претходну сагласност за изложеност банке према сваком појединачном пласману или пласману појединачном лицу или групи повезаних лица, која прелази 10% капитала банке или за повећање ове изложености преко 20% капитала банке" (исти извор);

- "формира систем унутрашњих контрола и контролише њихову ефикасност" (исти извор);

- “усваја план ипрограм и методологију рада унутрашње ревизије банке ” (исти извор);

- “анализира извештаје ревизије о резултатима извршене ревизије, и даје сагласност на годишњи извештај о адекватности управљања ризицима и унутрашњој контроли банке” (исти извор);

- “подноси Скупштини банке, на финално усвајање, усвојени финансијски извештај, усваја периодичне извештаје Извршног одбора банке о пословању банке, као и периодичне извештаје о управљању ризицима” (исти извор);

- “усваја пословнике о свом раду и раду одбора и по потреби и план опоравка банке” (исти извор);

- “информише Народну банку Србије и друге надлежне органе о евидентираним неправилностима” (исти извор);

- “дефинише унутрашњу организациону форму и систематизацију радних места, односно формира организациону структуру банке и у складу са тим врши поделу овлашћења, дужности и одговорности запослених, чланова органа управљања и других лица на руководећим положајима у банци, водећи при томе рачуна о спречавању сукоба интереса и обезбеђује да процес доношења и спровођења одлука буде базиран на одговарајућим документима и транспарентан” (исти извор);

- “дефинише политику свих примања запослених у банци, укључујући и зараде” (исти извор);

- “бави се другим активностима које су дефинисане Статутом банке” (исти извор).

Паралелно са претходно изнесеним, Управни одбор банке одговара за тачну припрему свих извештаја, како о пословању, тако и о финансијском стању и резултатима пословања банке, извештаја који су намењени јавности, НБС и акционарима банке.

Седнице Управног одбора банке одржавају се минимум једном у три месеца, а по потреби и чешће, између осталог и заказује се ванредна седница, ако то захтева НБС.

Управни одбор банке је дужан да благовремено, и у складу са прописаним роковима, обавести Народну банку Србије о дневном реду седнице и датуму одржавања Управног одбора банке.

У оквиру годишњег извештаја који Народној банци Србије доставља, у складу са законома, банка је дужна да достави и извештај о укупном броју одржаних седница Управног одбора банке, као и месту њиховог одржавања.

4.3.Извршни одбор банке

Извршни одбор банке мора да има најмање два члана, од којих је један председник, који заступа банку у свакодневном пословању. У оквиру активности које се тичу правних радњи и послова, поред потписа председника, неопходан је потпис и једног од чланова Извршног одбора.

Сви чланови Извршног одбора банке су ангажовани на неодређено време, тј. у радном су односу у конкретној банци и то с пуним радним временом. Као и код Управног одбора, за чланове Извршног одбора банке важна је добра пословна репутација, стручност и захтеване квалификације. (детаљније на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 12.8.2019 у 15:57 сати и 12.8.2019 у 18:24 сати)

Као и код Управног одбора, минимум један од чланова Извршног одбора банке мора имати пребивалиште на територији Републике Србије и активно познавати српски језик, док сви чланови Извршног одбора морају имати пријављено боравиште на територији Републике Србије. (детаљније на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs преузето 12.8.2019 у 15:57 сати и 12.8.2019 у 18:24 сати).

Опис пословних активности Извршног одбора банке:

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs преузето 14.8.2019 у 16:01 сати и 14.8.2019 у 13:19 сати)

- “активности које се односе на свакодневно пословање банке (организација и надзор)” (исти извор);
- “одбор спроводи одлуке донете на седницама Управног одбора и Скупштине банке ” (исти извор);
- “подноси Управном одбору предлоге који се тичу пословне политике и стратегије банке, као и предлог политике и стратегије за управљање ризицима и капиталом банке”(исти извор);
- “бави се доношењем одговарајућих пословних одлука како би се, спровођењем истих, спровела пословна стратегија и политика пословања банке” (исти извор);

- “одговора за примену и ефикасно функционисање система интерне ревизије банке” (исти извор);
- “доноси и одговара за спровођење различитих интерних процедура, које се односе на идентификацију, процену и мерење ризика и управљање њима. У обавези је и да извештава Управни одбор о наведеним активностима” (исти извор);
- “минимум једном квартално извештава Управни одбор банке о нивоу изложености ризицима и управљању ризицима. Извештај базира на анализи система управљања ризицима” (исти извор);
- “одобрава пласмане клијентима и одлучује о задуживању банке у складу са лимитима које је одредио Управни одбор банке” (исти извор);
- “на основу претходно добијеног одобрења Управног одбора банке, одлучује о висни изложености банке према повезаним лицима банке уз обавезу да повратне информације о одлукама доставља Управном одбору банке” (исти извор);
- “бави се разним питањима која се не налазе у делокругу рада Скупштине и Управног одбора банке” (исти извор);
- “усваја пословник о свом раду, прати трезорско пословање банке, бави се функционисањем информационог система и безбедносних система банке” (исти извор);
- “информише Управни одбор банке о свим активностима које нису у складу с процедурама и другим регулативама банке” (исти извор);
- “минимум једном квартално подноси Управном одбору банке извештај предузетих пословних активности и финансијке извештаје о пословању банке” (исти извор);
- “благовремено информише Управни одбор банке и Народну банку Србије о евидентираном погоршању финансијске позиције банке или појави евентуалног ризика, о таквом погоршању, као и о свим факторима који могу имати утицај на финансијску позицију банке” (исти извор);
- “одговара за то да сви запослени буду упознати са процедурама и регулативама којима се уређују њихове радне обавезе” (исти извор);

Чланови Управног и Извршног одбора имају обавезу да, у року од 30 дана од момента ступања на дужност, Управном одбору банке, доставе писмену изјаву са следећим подацима:

-“имовинско стање тих лица и чланова њихових породица. Ово се односи на имовину чија тржишна вредност прелази 10.000 евра, у динарској противвредности по средњем курсу НБС, на дан процене вредности” (детаљно на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 14.8.2019. у 16:22 сати и 14.8.2019. у 13:25 сати)

-“о правном лицу, у коме наведена лица и (или) чланови њихових породица имају уделе у том правном лицу, односно статус ортака или

комплементара или учествују у органима управљања или руковођења" (детаљно на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 14.8.2019. у 16:22 сати и 14.8.2019. у 13:25 сати)

Свака банка има обавезу да формира Одбор за праћење пословања банке (Одбор за ревизију), Кредитни одбор и Одбор за управљање активом и пасивом. Банка може образовати и друге одборе по потреби (детаљно на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs, преузето 14.8.2019. у 16:22 сати и 14.8.2019. у 13:25 сати)

4.4. Одбор за праћење пословања банке

Овај одбор се састоји од најмање три члана, од тога најмање двоје њих су чланови Управног одбора банке и подразумева се да поседују одговарајуће искуство из области финансија. Без изузетка, макар један члан Одбора за праћење пословања банке је лице независно од банке.

Закон прописује да лица повезана са банком не могу бити чланови Одбора за праћење пословања банке, изузев у случајевима када су чланови надзора, органа управљања, односно Управног одбора банке, неког од правних лица у саставу исте банкарске групе. Овај одбор пружа помоћ Управном одбору банке у активностима надзора над радом Извршног одбора банке и осталих запослених лица у банци.

Основне дужности Одбора за праћење пословања банке су:

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html и www.nbs.rs преузето 14.8.2019. у 17:06 сати и 14.8.2019. у 15:25 сати)

- "анализа свих врста финансијских извештаја банке, који се Управном одбору банке презентују квартално или годишње на разматрање и усвајање" (исти извор);

- "анализа практичне примене дефинисаних и усвојених пословних стратегија и политика, а које се односе на примену система унутрашње контроле, као и на управљање ризицима "(исти извор);

- "разматрање и по потреби усвајање предложене стратегије и политике пословне банке, које се Управном одбору банке подносе на разматрање и усвајање, а везане су за управљање ризицима и за систем унутрашње контроле." (исти извор);

- " на месечном нивоу (по потреби и чешће) извештава Управни одбор о предузетим активностима и евидентираним неправилностима, уз презентацију конкретног начина којим ће елиминисати уочене

неправилности, побољшаљти процедуре за управљање ризицима и примену система унутрашње контроле" (исти извор);

- "припрема предлоге Управном одбору и Скупштини банке за избор екстерног ревизора банке" (исти извор);

- "анализира активности банке и усваја предлоге за улагања добијене од Управног или Извршног одбора банке или екстерног ревизора " (исти извор);

- "у координацији са екстерним ревизором банке, разматра годишње ревизије финансијских извештаја банке" (исти извор);

- "за одређена питања, која су у вези са екстерном и интерном ревизијом, предлаже Управном одбору банке да иста уврсти у Дневни ред седнице скупштине" (исти извор).

Када оцени да банка послује супротно закону, пропису, статуту или другом акту банке или се то може закључити на основу извештаја о ревизији, односно кад утврди друге неправилности у пословању банке, Одбор за праћење пословања банке је у обавези да Управном одбору банке предложи да одмах отклони евидентиране неправилности. Ако процени да евидентиране неправилности могу произвести теже последице по углед и стабилност пословања банке, Одбор за праћење пословања банке је у обавези да закаже ванредно заседање Скупштине банке. Одбор заседа минимум једном у току месеца.

4.5. Кредитни одбор и Одбор за управљање активом и пасивом

Кредитни одбор одлучује о поднетим захтевима за банкарске пласмане и обавља остале активности на бази дефинисаних процедура и других усвојених аката банке.

Одбор за управљање активом и пасивом на основу стања и структуре њених биланских ставки (обавеза и потраживања) и ванбиланских ставки, прати изложеност банке ризицима који произлазе из стања и структуре њених извора (биланских обавеза) и пласмана (потраживања и ванбиланских ставки), предлаже мере за управљање каматним ризиком и ризиком ликвидности, а обавља и друге послове утврђене актима банке. (детаљније на https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html .član 66-87, преузето 15.8.2019. у 20:17 сати)

Народна банка Србије може прописати и друге послове које су дужни да обављају одбори из овог члана[56].

4.6. Унутрашња ревизија

Банка је у обавези да формира и примени адекватан систем унутрашњих контрола, што значи да исти буде ефикасан и да омогући константно праћење свих врста ризика којима је банка изложена или би могла бити изложена у оквиру свог пословања.

Наведени систем се састоји од:
(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html , преузето 16.8.2019. у 1:05 сати)

- "функције унутрашње ревизије (сектор контроле)" (исти извор);
- "функције усклађености пословања (одељење или одбор за праћење усклађености пословања)" (исти извор);
- "функције управљања ризицима (кроз одбор или одељење за управљање оперативним ризицима)" (исти извор);

Народна банка Србије може по потреби дефинисати детаљније услове, начин организовања и примене система унутрашњих контрола.

Основни задаци организационе јединице која се бави активностима унутрашње ревизије (сектор контроле) су да објективно и независно информише Управни одбор банке о питањима која су предмет ревизије, да своју саветодавну активност усмери ка побољшању пословања банке и система унутрашње контроле који је тренутно у употреби и да тиме, Управном одбору банке, кроз један свеобухватан, одговоран, документован и систематичан приступ, омогући остварње задатих циљева, а који се односе на побоњшање система контроле и начина управљаља ризицима.

Банка је у обавези да функцију унутрашње ревизије обавља у складу са позитивним законским и другим прописима који дефинишу основне критеријуме и принципе којима банка треба да се руководи приликом организације унутрашње ревизије банке и њеног рада.

Банка је у обавези да има бар једног запосленог који се бави овим пословима.

Управни одбор банке има надлежност да постави и разреши руководиоца ове организационе јединице.

[6] https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html ..član 66-87.

Задатак руководиоца овог организационог дела банке је да припрема програм унутрашње ревизије и дефинише методе које ће се користити током њеног рада, да припреми процедуре за рад унутрашње ревизије, да дефинише и прецизира врсту, рокове и начин израде извештаја о унутрашњој ревизији и начин презентације истих, надлежним органима банке. Истовремено, руководилац мора прецизно да дефинише и методологију којом се прати спровођење потребних активности, у циљу отклањања евидентираних неправилности и пропуста у раду банке. Исто тако, менаџер овог организационог дела мора дефинисати и одговорност за израду документације о обављеним активностима унутрашње ревизије према утврђеном плану (најчешће за период од годину дана), њеном коришћењу и чувању. Управни одбор, о резултатима извршене ревизије, извештава сам руководилац. Процедуром му је дефинисано право да се може (кад год је то потребно) непосредно обратити Управном одбору банке. Такође је овлашћен да иницира сазивање седнице Одбора за праћење пословања банке, о чему најпре обавештава Управни одбор, а у случају да седница наведеног одбора не буде одржана, о томе ће информисати Скупштину банке на првој наредној седници.

Запослени у овој организационој јединици не могу обављати никакве послове везане за текуће пословање банке, осим послова интерне ревизије. Истовремено им је забрањено учешће у припреми аката и било које документације, укључујући и њихову израду, а који су потенцијални предмет интерне ревизије.

Менаџер има одговорност да константно, редовно, квалитетно и ефикасно обавља функцију интерне ревизије и ефикасну реализацију планова и програма ревизије на годишњем нивоу.

Дефинисане активности нтерне ревизије су :

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html, преузето 16.8.2019. у 14:05 сати)

- "врши процену квалитета и сигурности система интерних контрола банке као и функције контроле усклађености пословања банке" (исти извор);

- "да примети недостатке у раду банке и њених запослених, да евидентира случајеве неспровођења обавеза и прекорачења овлашћења и даизради предлоге за елиминисање утврђених слабости и да да препоруке за њихово спречавање" (исти извор);

- "да омогући да се ризици на одговарајући начин контролишу и благовремено идентификују" (исти извор);

- "да организује састанке са Управним одбором банке и Одбором за праћење пословања банке" (исти извор);

- “да редовно припрема извештаје и исте доставља Управном одбору банке и Одбору за праћење пословања банке, који се односе на предузете активности у оквиру послова унутрашње ревизије “(исти извор).

Поред наведеног, делокруг рада сектора интерне ревизије је и:

- “формулисање и саопштавање политике и методологије рада унутрашње ревизије” (исти извор),
- праћење активности унутрашње ревизије у оквиру банке,
- “ да успоставља и обезбеђује одржавање општих ,висококвалитетних стандарда унутрашње ревизије банке” (исти извор);
- “координирање екстерног извештавања о активностима ревизије” (исти извор)” (исти извор);
- “координирање, усмеравање и пружање подршке менаџерима организационих јединица” (исти извор);
- “припремање предлога за увођење / побољшавање / мењање полиса, процедура и контрола” (исти извор);
- “припремање и координирање курсева обуке запослених у Сектору унутрашње ревизије у вези са постављеном пословном политиком, процедуром и контролом” (исти извор).

Народна банка Србије може детаљније дефинисати услове и начин обављања свих активности везаних за посао унутрашње (интерне) ревизије.

Запослени, ангажовани на овим пословима имају право увида у све документе банке, њених повезаних лица и чланова исте банкарске групе, који без ограничења обављају надзор над радом банке и учесници су седница Управног одбора банке и његових одбора.

4.7. Контрола усклађености пословања

Саставни део организационе структуре једне банке је и организациона јединица, у чијој је надлежности контрола усклађености пословања банке.

Одговорно лице које руководи овим организационим делом именује и разрешава Управни одбор банке. Руководилац је одговоран, како за уочавање и праћење ризика усклађености пословања банке, тако и за управљање тим ризиком. Посебна пажња се поклања репутационом ризику, ризику од санкција надлежних регулаторних органа и ризику од материјалне штете која проузрокује финансијске губитк. Када говоримо о ризику усклађености пословања банке, исти се јавља као последица неусклађивања пословања са важећим или новоусвојеним законским прописима и другим актима, регулативама о спречавању прања новца и финансирања тероризма, стандардима у пословању, као и са другим законима, процедурама и прописима којима се уређују редовне пословне активности и стабилно функционисање банке. У складу са значајем и одговорностима овог организационог дела банке, сви запослени, укључујући и рукводиоца, имају потпуну независност у раду као и право увида у сву документацију дела банке који је предмет контроле.

Сектор или одељење, у чијој је надлежности контрола усклађености пословања банке, у обавези је, да минимум једном у току године, евидентира и процени главне ризике у вези са усклађеношћу и припреми планове и предлоге управљања тим ризицима. О свему овоме саставља извештај, презентује га одбору за праћење пословања банке и Извршном одбору, који усваја извештај.

Менаџер овог сектора је дужан да о евидентираним неправилностима и пропустима, а тичу се усклађености пословања, одмах информише Одбор за праћење пословања банке и Извршни одбор. Истовремено, организациони део банке је у обавези да припреми план и програм праћења усклађености пословања банке, који , између осталог садржи акциони план, начин провере те усклађености, методе рада тог дела банке, форму и рокове за припрему извештаја, као и план по коме се обучавају запослени.

Конкретни делокруг рада јединице за контролу усклађености обухвата следеће:

(извор: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html, преузето 16.8.2019. у 11:38 сати)

- “Идентификација ризика усклађености банке и управљање ризиком, у складу са регулативом и интерним актима банке” (исти извор);
- “Контрола усклађености пословања банке са законима и осталим прописима, процедурама за спречавање прања новца и финансирања тероризма, усвојеним стандардима и правилима понашања и осталим актима којима се регулише фунционисање банке” (исти извор);
- Саветодавна активност и препорука корективних мера ради спречавања или смањивања ризика усклађености банке – органима и члановима менаџмента банке;

- “Израда плана и програма на основу кога ће се вршити контрола усклађености пословања банке који у свом саставу треба да садржи акциони план, начин провере те усклађености, методе рада тог дела банке, форму и рокове за припрему извештаја, као и план по коме се обучавају запослени” (исти извор);
- Припрема годишњег плана активности у области контроле усклађености пословања;
- Извештавање органа банке у складу са екстерним и интерним прописима;
- Провера усклађеност интерних аката са регулативом, као и њихове међусобне усклађености у складу са програмом, планом и потребама пословних активности;
- Надзор над решавањем приговора клијената и извештавање НБС;
- Редовно извештавање органа банке и менаџмента о новим прописима и информисање о променама којих се тичу;
- Сарадња са Народном банком Србије, Удружењем банака Србије и другим институцијама;
- У новијој истрији, а нарочито у последњој деценији, посебно важну функцију у банци има Одељење за спречавање прања новца и финансирања тероризма и свака банка на територији Европске уније и у Србији има у својој организационој структури ово одељење које има следећи делокруг рада:

    - Примена мера и радњи у циљу спречавање прања новца и финансирања тероризма и контрола примене тих мера;
    - Контрола усклађености активности банке са захтевима регулативе (законима и процедурама) које се односе на спречавање прања новца и финансирање тероризма;
    - Праћење и имплементација регулативе и процедура у области спречавање прања новца и финансирања тероризма;
    - Генерисање извештаја о пријављеним трансакцијама из организационих делова банке;
    - Идентификација и испитивање пропуста у примени регулативе и процедура;
    - Испитивање и анализа идентификованих сумњивих трансакција и извештавање менаџмента банке;
    - Извршавање прописаних обавеза и радњи у сарадњи са Управом за спречавање прања новца;
    - Сарадња са Службом за борбу против организованог криминала при Министарству унутрашњих послова Републике Србије.

4.8. Сектор за управљање ризицима

Саставни део организационе структуре сваке од банака која послује на територији Републике Србије је и Сектор за управљање ризицима, чији је делокруг рада у складу са законском регулативом и политикама банке следећи:

- Кредитни ризик - спровођење кредитне политике банке у циљу постизања квалитетног кредитног портфолија банке;

- Тржишни ризик - спровођење политике за управљање тржишним ризиком банке, одређивање лимита, метода и процеса за ефикасно праћење тржишног ризика;

- Оперативни ризик - спровођење политике банке за управљање оперативним ризиком;

- Учествује у одборима и пројектима банке за управљање ризицима.

Главне пословне активности :

- Одговоран је за праћење прописа и закона из његове области одговорности и давање одговарајућих и правовремених препорука одговорном лицу у банци;

- Након доношења одлуке проверава усклађеност постојећих процедура и упутстава са важећим прописима и законима, предлагање и спровођење измена процедура насталих променама законских прописа и одговоран је за законитост рада у својој области одговорности;

- Одговоран је за вешто, квалитетно и правовремено управљање функцијама у сектору;

- Идентификација ризика у банци и координација са свим организационим деловима с тим у вези;

- Предлаже решења за контролу ризика;

- Прати нове стандарде у управљању ризицима;

- Израђује месечне, квартално и годишње извештаје у складу са позитивном законском регулативом, интерним процедурама и захтевима групе;

- Унапређује процедуре у банци које помажу да се боље идентификују, прате и контролишу ризици;

- Сарађује са другим секторима/одељењима у решавању текућих захтева и у развоју бољих решења у раду и боље ефикасности у идентификовању, мерењу, праћењу и контролисању ризика;

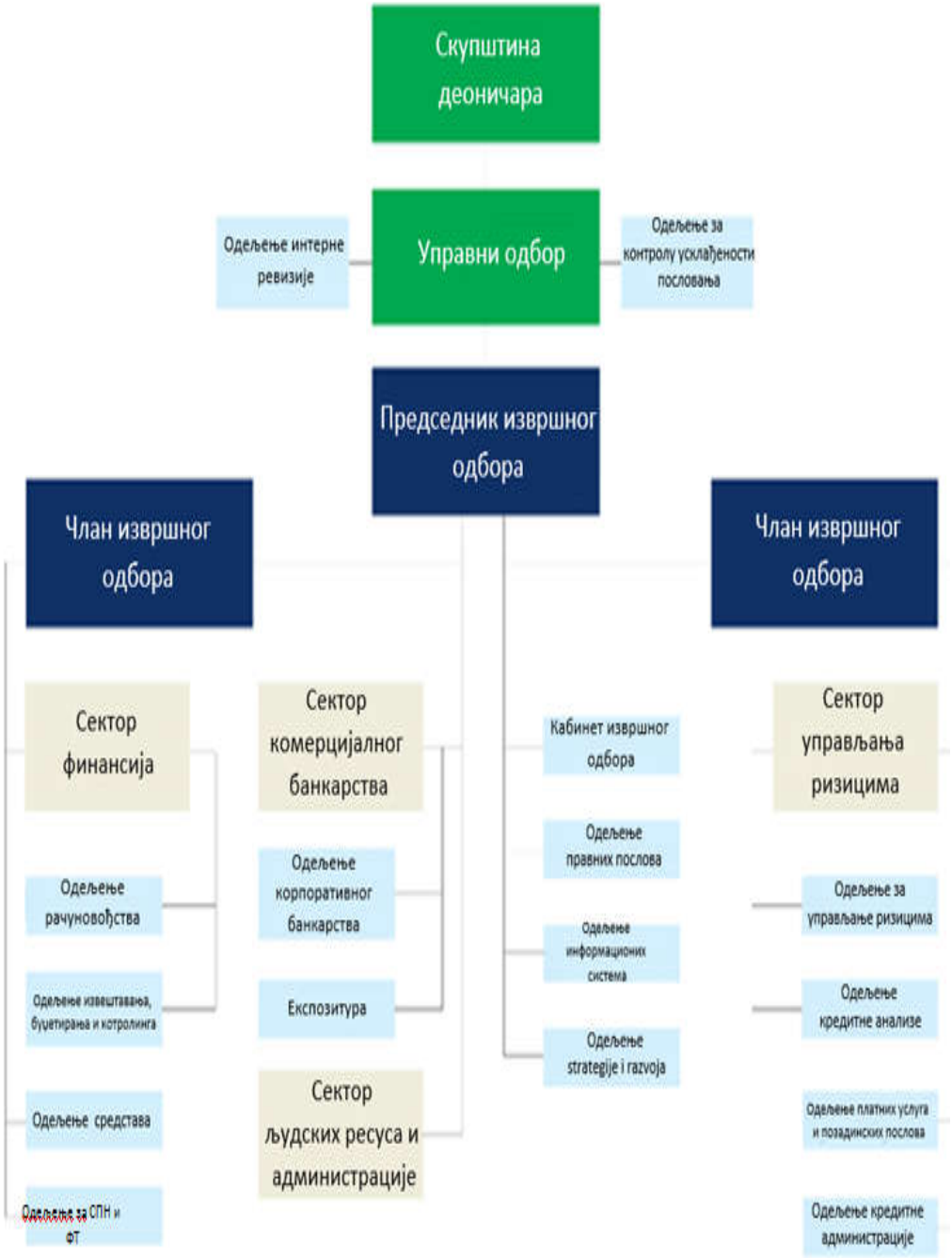
- Утврђује циљеве рада сектора и одговара за праћење њихове реализације

- Поштовање активности дефинисаних Законом о банкама, Законом о рачуноводству и ревизији и осталим подзаконским актима;

Поред ове обавезне и законом прописане организационе структуре, свака банка, у складу са својим стандардима, организационом структуром и потребама организује свој рад кроз секторе, организиционе јединице, одељења, филијале, експозитуре и слично.

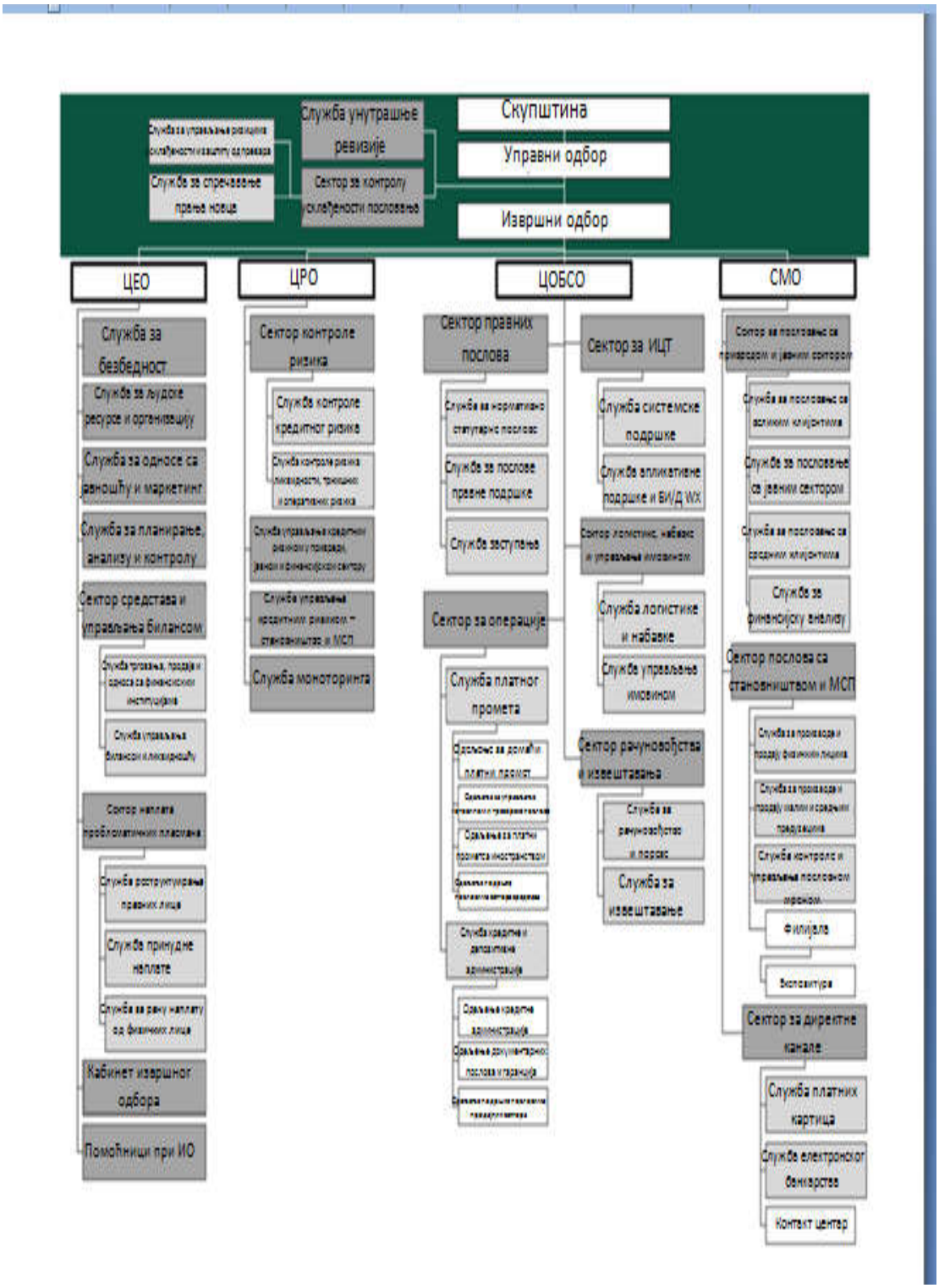
4.9. Пример организационе шеме у банкама

У даљем тексту, сагледаћемо на конкретном примеру организацију две банке у Србији, једну релативно нову банку на српском тржишту – "Мирабанк" АД Београд, као филијалу велике банкарске групације из Уједињених Арапских Емирата са малим тржишним учешћем, и домаће "АИК банке" АД Београд, која послује на српском тржишту скоро 30 година, и у већинском је власништву домаћих акционара, а која нуди широку лепезу својих производа и услуга како привреди тако и физичким лицима, а своје пословање последњих година шири и на иностранство, пре свега куповином банака у Словенији.



Слика 16. Организациона шема Мирабанк АД Београд

Извор: https://www.mirabankserbia.com/rs/ko-smo-mi/organizaciona-struktura



Слика 17. Организациона шема АИК Банка АД Београд

Извор: https://www.aikbanka.rs/o-nama/organizaciona-sema

Анализом организационих шема ових банака, можемо да установимо следеће сличности и разлике:

Сличности:

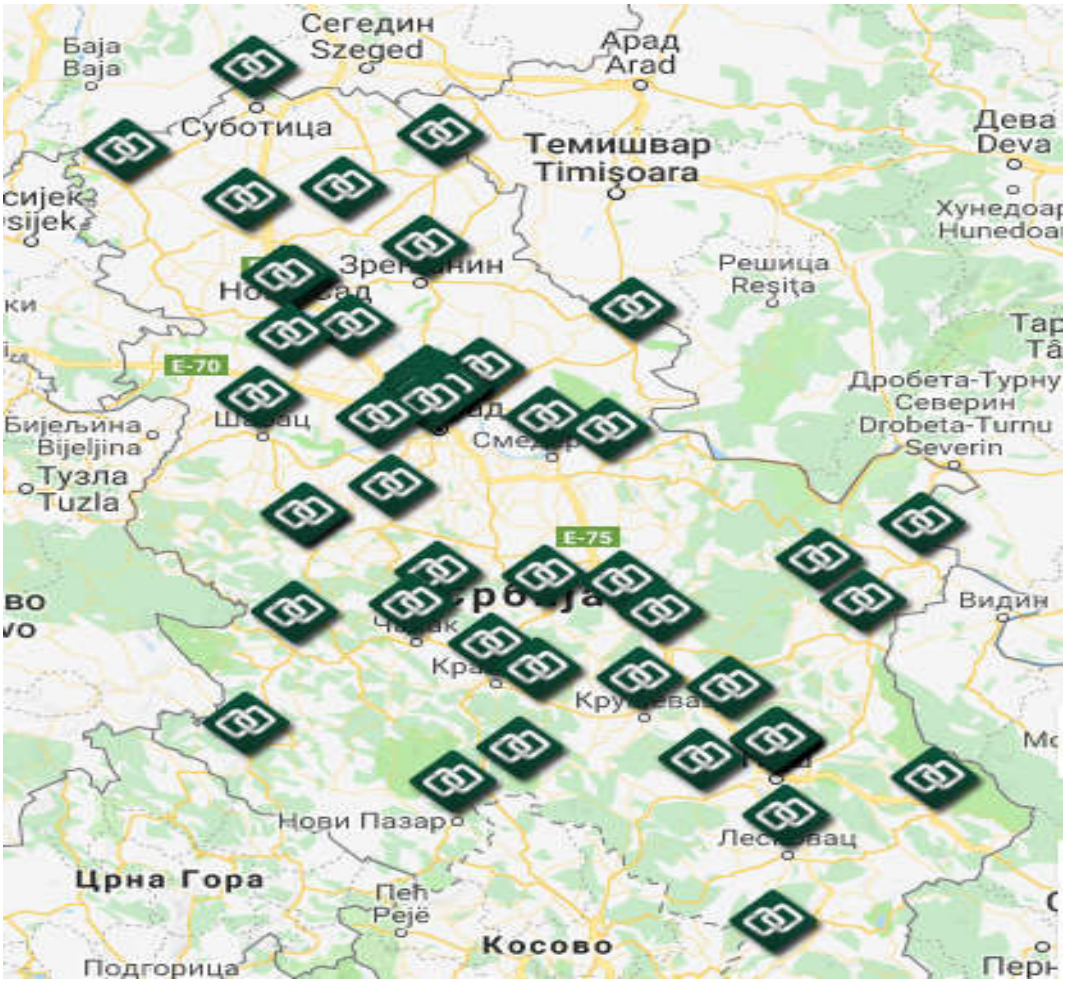
- Основу организационе схеме чине Скупштина банке, Управни и Извршни одбор, као и организационе јединице које се баве пословима интерне ревизије и контролом усклађености пословања , а које директно одговарају Управном одбору банке;
- Председнику Изршног одбора директно је подређена (тј. у надлежности је) јединица која се бави људским ресурсима;
- Председнику Изршног одбора директно је подређена (тј. у надлежности је) јединица која се бави различитим врстама административних послова;
- Контрола ризика је организована на нивоу сектора код обе банке.

Разлике:

- Разлике се односе пре свега на чињеницу да је неистоветност у величини банака значајна, нпр., за разлику од “АИК банке”, која је у 2017. години била шеста банка по величини и прва банка у Србији, по исказаном нето профиту тј. добити, са тржишним учећем од преко 5 посто, “МИРА банка” има тржишно учешће мање од 1%, послује са добитком, али занемарљивим у односу на конкуренцију;
- “АИК банка” послује са становништвом (посебан сектор и велика мрежа филијала), привредом и јавним сектором (посебан сектор), чак има и посебно одељење које се бави пословањем са јавним сектором. “МИРА банка” поседује само једну филијалу, бави се искључиво кредитирањем правних лица (различитог нивоа прихода и организације) и целокупно комерцијално пословње обавља у оквиру једног сектора;
- Извршни одбор “АИК банке” састоји се од четири члана, док код ”МИРА банке” од три члана, укључујући и председника;
- “АИК банка” има комплекснију организациону структуру. Организација операција тј. платног промета је на секторском нивоу док је код “МИРА банке” то на нивоу одељења. Исто је и са правним пословима и организационом јединицом која се бави средствима;
- Код “АИК банке” постоји посебан сектор који се бави наплатом спорних потраживања, као и сектор рачуноводства, док су код “МИРА банке” све то одељења;
- Постоји посебан сектор који се бави имовином банке у шеми “АИК банке”;
- Постоји и кориснички центар као посебно одељење које се бави само платним картицама.

4.10. Сектор за пословање са становништвом и малим и средњим предузећима (МСП) са мрежом филијала

Овај сектор се бави пружањем свих врста банкарских услуга становништву, предузетницима, као малим и средњим предузећима. Имајући у виду бројност ових клијената, пословна активност се одвија у филијалама банке како би услуга била што ближа корисницима тих услуга.



Слика 18. Пословна мрежа филијала АИК Банке

Извор: https://www.aikbanka.rs/lokacije

Основне активности сектора могу се дефинисати на следећи начин:

- Планирање, управљање, праћење, организовање и развијање мреже филијала са циљем остваривања циљева банке, развоја пословања, оперативне ефикасности и профитабилности;

- Учествовање у креирању циљева и стратегије банке;

- Активна улога у развоју планова послова са становништвом, микропредузећима и пословима са МСП као и њихово спровођење у план активности за сваку филијалу (постављање циљева и праћење усклађености са буџетом);

- Рационализација и оптимизација мреже филијала (предлози за отварања, затварање, релокацију, реновирање);

- Продаја свих банкарских производа намењених становништву, предузетницима и МСП;

- Обављање свих врста транскација, готовинских и безготовинских, као и мењачких послова, што између осталог подразумева и отварање и гашење рачуна.

Овај сектор је тесно повезан са Сектором за пословање са привредом и јавним предузећима, који се за разлику од овог сектора бави другом фокус групом, тј. великим предузећима и јавним сектором. Тесна веза се огледа у заједничком наступу, тзв. крос-селинг активностима, где активности једног сектора тј. пословни успех једног сектора, ствара предуслове за повећани обим активности другог сектора.

На пример, кредитирање велике компаније често подразумева и прављење аранжмана, тако да један од услова за реализацију посла буде и пренос зараде свих запослених у конкретну банку или припрема специјалне понуде за запослене у одређеној компанији (тзв. добијање статуса “ВИП” клијента), што ствара вишеструку повезаност банке и комапаније, на обострано задовољство.

4.11. Сектор средстава и управљања билансом

Основне активности сектора односе се на :

- Праћење и одржавање укупне ликвидности банке;
- Одржавање обавезних резерви банке;
- Управљање билансом стања – како би се постигао стабилан и растући нето приход од камата, одржвање виског стандарда безбедности и одговарајуће управљање ликвидношћу банке;
- Анализа БС, ГАП и ИР анализа ризика, анализа валутног ризика;
- Праћење кретања курсних листа и камата на домаћем и иностраном тржишту;
- Предлагање марже при формирању курсне листе;
- Праћење тржишних ризика и предлагање Хеџинг стратегије Извршном одбору и другим одговориним телима у банци;
- Припремање стандардних понуда за клијенте;
- Одређивање цена финансијских деривата;
- Диверсификација портфолија инвестиција;
- Трговање са другим банкама, ММ и БН трговање;
- Пласирање краткорочних депозита, имајући у виду ризике и добит од инвестиције и рок доспећа у циљу одржавања ликвидности;
- Одржавање књиге трговања и преузимање власништва за трговину ХОВ за рачун банке.

4.12. Сектор људских ресурса

Овај сектор је јако важан за банку, првенствено из следећих разлога:

- Људи креирају производе, реализују производе и услуге на тржишту и утичу на ефективност и компаративну предност једног пословног система, конкретно банке;
- У структури трошкова пословања имају велико учешће, 20-30% , па и више. У земљама у транзицији је овај проценат нижи. Адекватно управљање овим трошковима има директан утицај на висину оствареног профита;

У оквиру овог сектора разликујемо следеће активности:

- У сарадњи са менаџментом ефикасно управљање људским ресурсима и постављање политике и стратегије људских ресурса у односу на краткорочне и дугорочне планове за појединце и за банку уопштено;

- Координисање примене услуга, политике и програма преко запослених у сектору;
- У сарадњи са менаџментом ради на развијању квалитета људских ресурса и корпоративне културе која се фокусира на континуираном напредовању запослених и захтевом за њиховим високим перформансама;
- У сарадњи са менаџерима организационих јединица дефинише адекватан број и квалитет новозапослених људских ресурса;
- Дефинише услове за запошљавање и управља процесом селекције и регрутације нових запослених, као и процесом интерне регрутације, разматра захтеве за премештај од стране запослених, процењује разлоге који леже у основи подношења захтева, предлаже трансфере запослених у циљу најадекватнијег коришћења људских ресурса банке;
- Планира и дефинише политику за обуку и развој запослених у складу са стратешким циљевима банке, консултује и даје смернице менаџерима сектора у погледу захтева, планова и циљева професионалног развоја и обуке запослених;
- Пружа подршку и води процесе евалуације запослених, коришћењем система за оцену резултата, помаже менаџерима да ефикасно користе систем за процену запослених, анализира податке из годишње евалуације;
- Промовише позитивну организациону културу и стратешки правац банке, успоставља отворену комуникацију са свим запосленима без изузетака;
- Организује и промовише различите видове друштвених и/или рекреативних активности;
- У сарадњи са менаџерима сектора, ради на стратегији задржавања талентованих запослених банке;
- Правовремено лоцира непожељне одласке запослених и такође, узимањем у разматрање званичних потреба конкуренције, превентивно унапређује позитивну пословну атмосферу у одговарајућим организационим јединицама;
- Обавља разговоре са запосленима, везано за одлуку о напуштању банке, констатује разлоге одласка и предузима одговарајуће превентивне мере;
- Дефинише и координира адекватан пакет награђивања запослених у циљу постизања максималне продуктивности и резултата;
- Развија и примењује стратегију и програм адекватног пакета бенефиција за запослене;
- У сарадњи са менаџерима сектора стратешки планира број и трошкове запослених и прати буџет током године;
- Износи предлоге за побољшање организације (структура, системи и процеси) организационих јединица;
- Надгледа чување документације о свим кршењима регулативе која се тичу радних односа и сарађује са овлашћеним лицима како би се нашао начин њиховог разрешења.

Остале активности:

- Пружање савета, подршке и учествовање у решавању проблема који се јављају у току рада;
- Координација и надгледање развоја процеса рада запослених у сектору;
- Планирање годишњих одсуства/одмора запослених;
- Вођење рачуна о постизању максималних перформанси запослених;
- Обезбеђивање неопходног окружења и радних услова за обављање редовних пословних активности у оквиру организационе јединице;
- Организовање редовних састанака са запосленима;
- Стимулисање запослених да побољшају своје резултате;
- Одређивање и дефинисање области у којима је потребно побољшање перформанси и формирање развојних планова за запослене;
- Утврђивање потреба за тренинзима и структуирање планова за развој запослених;
- Дефинисање пословних циљева за све запослене у складу са циљевима организационе јединице;
- Обављање годишње процене запослених за одговарајућу организациону јединицу;
- Преглед циркулара и процедура које се односе на његову област одговорности;
- Учествовање у процесу креирања циркулара и процедура које се односе на његову област одговорности;
- Обављање осталих послова додељених од стране надређеног менаџера;
- Води рачуна да су све активности у његовој области одговорности обављене на ефективан и ефикасан начин.

4.13. Сектор за информационе системе и инфраструктуру

У оквиру овог сектора разликујемо активности које се односе на системску подршку и инфраструктуру и активности које се односе на апликативну подршку, па се у том смислу формирају и одговарајућа одељења (или службе).

Активности апликативне подршке :

- Развој, унапређење и одржавање развијених апликација/извештаја;
- Пријем, анализирање и процењивање захтева пословних корисника и изношење предлога за реализацију истих;

- Подршка апликације корисницима, прилагођавање и параметризација, отклањање проблема и прослеђивање осталим запосленима у ИТ сектору;
- Извршавање и праћење свих захтева везаних за Пексим апликацију, пружање подршке, измена подршке корисницима, контрола нових верзија и контрола приступа;
- Ад хок решења за анализе и извешаје.

Активности које се односе на на системску подршку и инфраструктуру:

- Техничка подршка, одржавање и надзор сервера и осталих хардвера укључујући и банкомате, структурно планирање, домино сервери, инфраструктура, портал запослених, веб-сајт;
- Пружање другог нивоа техничке подршке и откривање и уклањање кварова код корисника који се односе на техничку инфраструктуру банке;
- Администрирање и развој у складу са политиком и стандардима банкарске групе;
- Администрација и развој безбедносних параметара на спољним комуникационим уређајима и у локалном окружењу према политици и стандардима групе;
- Администрирање и подршка ВПН мреже, приступа и уређаја;
- Администрирање/подршка ВОИП мреже и потребе аналогно-дигиталне мреже;
- Администрирање/подршка политике ГПО и права корисника;
- Администрирање/подршка структуре Актив директоријума;
- Контрола приступа подацима на серверу и интернету (Прокси администратор);
- Техничка подршка и инсталација, фунционисање и одржавање ИТ опреме, нарочито рачунара, штампача, МФП, средства за комуникацију, тест-сервера, брокерског сервера и штампача;
- Први ниво техничке подршке корисницима у вези кварова који се односе на ИТ опрему, системе и везе, телефонске апарате, портал запослених, веб-сајт итд. ;
- Подешавање нових филијала;
- Обављање процене нових система и софтвера;
- Инсталирање нових софтвера и ИТ опреме и извештавање о статусу постојеће опреме и софтвера;
- Контактирање екстерних предузећа за сервисирање штампача и телефона и извештавање о потребама за набавку резервних делова.

4.14. Сектор рачуноводства и извештавања (финансијске контроле)

Послови извештавања тј. финансијске контроле подразумевају:

- Координирање састављања годишњег буџета и извештавање менаџмента, Народне банке, акционара и осталих корисника о оствареним резултатима банке;
- Извештавање о профитабилности организационе јединице/клијента/ производа и формулисање политике;
- Преглед кост/бенефит анализа за нове производе и пројекте;
- Организовање ажурног и исправног књиговодственог праћења пословних промена банке;
- Праћење, организовање и вођење рачуна о примени рачуноводствених и пореских закона и подзаконских аката;
- Контролисање тачности и благовремености обрачунатог и плаћеног пореза као и подношења пореских пријава Пореској управи;
- Сарађивање са другим секторима у оквиру банке и пружање свих неопходних информација које се односе на пореску материју, а посебно на утврђивање, обрачун и плаћање пореза;
- Праћење усаглашавања главне књиге и аналитике;
- Праћење привремених рачуна.

Послови рачуноводства подразумевају следеће активности:

- Праћење регулативе и предлагање и ажурирање рачуноводствене политике и принципа;
- Књиговодствено праћење пословних промена банке и контролисање рачуна главне књиге;
- Састављање годишњег извештаја банке и годишњег пореског биланса банке;
- Састављање и благовремено достављање рачуноводствених извештаја банке надлежним институцијама;
- Књиговодствено праћење аналитике основних средстава и ситног инвентара;
- Праћење и књиговодствено евидентирање извршења плаћања по рачунима
- Праћење плаћања пореза на добит и пореза на имовину;
- Континуирано ажурирање контног плана у складу са регулативом и потребама банке;
- Тачно и правовремено плаћање и контролисање улазних фактура;
- Евидентирање и плаћање ПДВ-а;
- Контролисање улазних рачуна и одобрених трошкова;
- Вођење евиденције добављача;

- Плаћање накнада за уговоре о делу и за консултантске услуге.

4.15. Сектор логистике, набавке и управљања имовином

Активности овог сектора обухватају:

- Прикупљање понуда за грађевинске радове и набавку опреме;
- Праћење и процењивање квалитета изведених радова;
- Координатор свих потребних радњи у вези са отварањем нових филијала;
- Сарађивање са свим организационим јединицама и екстерним партнерима (архитектама и извођачима радова) у праћењу отварања нових филијала и реконструкцији постојећих;
- Припремање буџета за извођење свих грађевинских радова и праћење реализовања одобреног буџета;
- Обезбеђивање и вођење рачуна о систему противпожарне заштите;
- Пројектовање и примена безбедносних контрола;
- Организовање послова набавке на нивоу банке;
- Припремање и слање налога за набавку добављачима и контролисање процеса доставе и производа организационим јединицама;
- Припремање и спровођење тендера, поступка избора најбољег понуђача;
- Комуницирање и сарадња са фирмама ангажованим за послове снабдевања банке робама и услугама;
- Контролисање набавке основних средстава и аналитичко књижење и припремање буџета целе банке;
- Припремање, израда и праћење буџета трошкова банке;
- Контролисање фактура и аналитичко вођење трошкова;
- Припремање и контролисање свих уговора који су у надлежности сектора;
- Вођење базе података за све уговоре у оквиру сектора и банке;
- Извештавање НБС о отварању нових филијала;
- Вођење евиденције основних средстава, контрола њихове адекватне употребе и припремање одлука за њихову продају;
- Примање и архивирање неопходне документације;
- Комуницирање и сарадња са екстерним компанијама које пружају услуге архивирања и осигурање имовине и новца банке;
- Организовање и контролисање куповине нових печата и заводних печата;
- Припремање, контролисање и евидентирање налога за службени пут;
- Набавка неопходног материјала за одржавање и чишћење пословних просторија;
- Комуницирање и сарадња са екстерним компанијама које пружају услуге чишћења, одржавања возила, поште и одржавања опреме;
- Организовање и координисање употребе аутомобила.

4.16. Сектор за операције

Сектор за операције има комплексну организацију у оквиру које се обавља више различитих активности, али основне активности овог сектора можемо поделити на:

- Служба за платни промет са посебним одељењима и то:

  - одељење за домаћи платни промет;
  - одељење за платни промет са иностранством;
  - одењење за управљање готовином и трезорске послове.

- Служба кредитне и депозитне администрације са посебним одељењима и то:

  - одељење кредитне администрације;
  - одељење документарних послова и гаранција.

У оквиру ових служби постоје одељења за послове подршке чији је задатак извршавање свих операција и активности, у оквиру надлежности ових одељења и извештавање у складу са успостављеним моделима и процесима.

Одељење за домаћи платни промет - активности:

- Реализација унетих налога за плаћање правних и физичких лица кроз РТГС и Клиринг систем НБС;
- Реализација унетих чекова грађана кроз Клиринг систем УБС-а;
- Успостављање комуникације са НБС и УБС и праћење рада адаптера за аутоматску обраду;
- Сторнирање налога;
- Контрола примљених и послатих СВИФТ порука;
- Процедура за крај дана у платном промету и постављање новог радног дана;
- Пријем и провера документације за наплату меница и овлашћења;
- Реализација меница и овлашћења;
- Блокада рачуна правних лица;
- Обрада примљених захтева принудне наплате из НБС;
- Решавање захтева за повлачење основа из принудне наплате;
- Рекламације;
- Раскњижавање пензија и зарада по списковима на партије физичких лица;
- Одговори на захтеве МУП-а., Министарства финансија и других надлежних органа;
- Формирање и слање извештаја према НБС и извештаја о готовинским исплатама за ПУ;
- Раскњижавање извода банке;

- Праћење и корекције пролазних и привремених књиговодствених рачуна платног промета;
- Превремено укидање одобрених оквирних кредита по захтеву надлежних организационих јединица;
- Обрачун и распоред трошкова по Филијалама за провизију НБС за реализоване трансакције у РТГС и клиринг систему НБС;
- Формирање и слање фактура међубанкарске провизије за реализоване чекове других банака кроз Клиринг чекове у току месеца;
- Тестирање апликација;
- Отварање текућих рачуна резидената и нерезидената правних лица;
- Промене података за правна лица у бази по захтеву клијента;
- Промена података за клијенте на основу превучених података са сервера Агенције за привредне регистре;
- Годишње ажурирање документације клијената нерезидената;
- Ажурирање документације клијената резидената за одређени период;
- Припрема и гашење рачуна правних лица;
- Скенирање и ажурирање потписа и печата за правна лица.

Одељење за платни промет са иностранством - активности:

- Проверава исправност примљених СВИФТ порука МТ103;
- Организује књижење трансакција и обраду документације за приливе средстава који се књиже;
- Обрађује рекламације и контактира са страним банкама;
- Контролише књижење прилива средстава;
- Контролише извештаје у својој аналитици и у главној књизи;
- Прима писане информације о коду плаћања у складу са књигом кодова НБС и контролише их;
- Контролише трансакције продаје стране валуте од стране правних лица;
- Обавља СВИФТ коресподенцију за приливе средстава;
- Информише сектор усаглашености пословања са регулативом у складу са регулативом о спречавању прања новца;
- Контролише билансе рачуна нерезидената и одобрава исплату;
- Оверава захтеве за подизање готовине са рачуна нерезидента;
- Оверава исправност „режима“;
- Проверава покриће по динарским и девизним рачунима;
- Проверава потписе клијената (из КДП – картона депонованих потписа);
- Контролише неопходна књижења;
- Оверава налоге;
- Контролише рачуне;
- Контролише наплате;
- Контролише наплату чекова;

- Аранжира ино кредитне послове (крос-бордерс) и контролише регистровање кредита код НБС;
- Израђује извештаје по налогу овлашћених лица;
- Прати регулативу за иностранa плаћања и информише сараднике;
- Комуницира са филијалама и другим организационим јединицама у току процеса плаћања;
- Одобрава СВИФТ поруке.

Одељење за управљање готовином и трезорске послове - активности:

- Пријем и издавање вредности и вредносних пошиљки у/из централног трезора;
- Обављање послова бројања, контроле исправности, прераде и паковања новчаница и кованог новца у централном трезору;
- Обављање послова сакључара, сагласно распореду руковања кључевима и одговорност за стање готовине и осталих вредности у централном трезору;
- Сачињавање потребне документације и евиденције по питању пријема, обраде и предаје вредности из централног трезора;
- Свакодневна контрола и усаглашавање стварног стања вредности у трезору са стањем из трезорске апликације важећег оперативног система у банци;
- Обављање пословних активности из области пословања са сефовима грађана – увођење клијената у сефовски простор, сачињавање, чување потребне документације и евиденције;
- Спровођење потребних системских књижења за обављене пословне трансакције у централном трезору;
- Сачињавање записника о евентуално утврђеним неслагањима садржаја и документације примљених вредносних пошиљки;
- Комуникација са Дирекцијом трезора НБС по питању фалсификованих новчаница у оптицају, пуштању и повлачењу новчаница у и из оптицаја;
- Комуникација са Дирекцијом трезора НБС по питању техничких услова паковања вредносних пошиљки у НБС;
- Обавештавање филијала банке о појави фалсификованих новчаница у оптицају и њиховим основним карактеристикама, о пуштању нових новчаница у оптицај и повлачењу новчаница из оптицаја;
- Праћење прописа из области токова готовине и предлагање активности које је потребно предузети по питању њиховог спровођења у Банци;
- Комуницирање и сарадња са релевантним дирекцијама и службама у НБС, потписивање потребне документације за предају и преузимање готовине у трезору НБС (овлашћење за овлашћена лица и налог).

Служба кредитне и депозитне администрације са посебним одељењима и то:

- одељење кредитне администрације;
- одељење документарних послова и гаранција.

Активности:

- Припрема кредитне документације и средстава обезбеђења ради реализације пласмана;
- Припрема документације за депозите правних лица;
- Праћење и контрола депозита и рачуна физичких и правних лица у целокупном процесу;
- Праћење и контрола процеса који се односе на пласмане и депозите физичких лица у филијалама;
- Тачан и ажуран унос и обрачун података у информационионом систему, за пласмане и депозите клијената физичких и правних лица;
- Подршка функционалности информационог система постојећим и новим производима у области пласмана и депозита;
- Аранжирање и контролисање отварања акредитива, саветовање по питању акредитива, издавање гаранција, саветовање по питању гаранција;
- Одговоран је за праћење прописа и закона из његове области одговорности и давање одговарајућих и правовремених препорука одговорном лицу у Банци;
- Након доношења одлуке проверава усклађености постојећих процедура и упутстава са важећим прописима и Законима, предлагање и спровођење измена процедура насталих променама законских прописа;
- Обрада међународних плаћања-прилива и одлива средстава;
- Рад са кореспондентским банкама;
- СВИФТ администрација;
- Контрола промене валуте;
- Отварање акредитива, саветовање по питању акредитива,издавање гаранција, саветовање по питању гаранција;
- Ино менице;
- Документарне наплате;
- Наплата ино-чекова;
- Регистровање ино-кредита код НБС;
- Предлаже нова решења и методе како би унапредио операције у оквиру службе и одељења.

4.17. Сектор за процену кредитних апликација

У зависности од величине банке тзв.кредитна анализа тј. процена кредитних апликација представња један од најважнијих активности банке. Организација ових активности има јако вазну улогу за банку јер утиче на квалитет протфолиа банке и тиме директно на профитабилност, али и на увећање порфолиа, конкурентну предност и тржишну позицију банке. У зависности од величине банке, ове активности организоване су на нивоу сектора или одељења, и активности су подељене најчешће у 2 групе пословних активности:

- Процена кредитних апликација правних лица;
- Процена кредитних апликација физичких лица.

Приступ може да буде конзервативан или либералан у зависности од пословне политике банкарске групације и постављених циљева.

Конзервативан приступ карактерише спори раст пословања и тржишног учешћа али већи квалитет кредитног портфоила. По правилу овакве банке су јако строге приликом одобравања пласмана клијентима,селекција клијената је јако строга али због мањег процента ненаплативих пласмана својим клијентима нуде повољније услуге за пружене банкарске услуге.

Либерални приступ карактерише брзи раст пословања и тржишног учешћа али мањи квалитет кредитног портфоила. Овај тип банака има флексибилнији приступ селекцији клијената, одређени проценат протфолиа је ненаплатив и због тога цена банкарских услуга код ових банака по правилу виша, јер је и већи укалкулисани ризик.

Основне активности се могу подвести под следеће:

- Праћење прописа и закона из његове области одговорности и давање одговарајућих и правовремених препорука одговорном лицу у Банци;
- Након доношења одлуке проверава усклађености постојећих процедура и упутстава са важећим прописима и Законима, предлагање и спровођење измена процедура насталих променама законских прописа и одговоран је за законитост рада у својој области одговорности;
- Евалуација кредитних апликација;
- Евалуација захтева у складу са регулативом банке и могућностима за наплату, обезбеђења итд.;
- Процена захтева у складу са регулативом банке, правилницима Народне банке Србије, способности за отплатом, адекватном и одговарајућем обезбеђењу, исплативости и задовољавајућим гаранцијама;
- Оцењује и прослеђује одређене препоруке за одобрење/одбијање/промене захтева вишим ауторитетима.

4.18. Сектор за правне послове

Основна улога овог сектора правних савета и давање стручних мишљења Менаџменту и организационим јединицама банке везано за различита питања из правне области.

Укпупна активност овог сектора мозе се поделити на следеће активности, па се у склопу истих формирају и различита одељења у оквиру сектора:

- Нормативно-статутарни послови;
- Послови пружања правне подршке;
- Послови заступања (често се аутсорсују и препусте адвокатским канцеларијама).

У сваком случају, активности сектора за правне послове у оквиру пословне банке подразумевају следеће:

- Пружање правних савета и давање стручних мишљења Менаџменту банке везано за различита питања из правне области;
- Вођење судских и вансудских поступака;
- Заступање Банке у споровима пред арбитражом, судовима и државним органима;
- Давање мишљења и правних савета у случајевима када треба да се обезбеде правна разјашњења за секторе/одељења банке;
- Решавање правних случајева водећи рачуна о примени законитости и позитивне законске регулативе као и о интересу Банке у сваком појединачном случају;
- Учествовање у припреми уговора и других правних аката, водећи рачуна о њиховој законитости и подобности са становишта интереса Банке;
- Учествовање у изради услова обезбеђења свих врста потраживања Банке, као и реализацији свих обезбеђења (хипотека, ручне залоге, залоге потраживања, хартија од вредности, драгоцености итд.) ;
- Подношење и старање о тужбама, предлозима за извршење, жалбама и другим поднесцима;
- Обављање уписа и регистрације промена привредног субјекта код надлежног органа;
- Обављање активности везане за статусна питања банке као и послове везане за упис у судски регистар.

4.19. Сектор за наплату потраживања

Сектор за наплату потрживања се бави константним мониторингом кашњења тј. доспелих обавеза клијената и то оних који су укашњењу од 0 до 30 дана (генерално кашњење до 30 дана не сматра се проблематичним кашњењем), тако и оних преко 30 дана, као и оних крајње проблематичним потрживањима чија је наплата крајње неизвесна.

Активност овог сектора је јако битна како за ликвидност и профитабилност банке, тако и за тржишну репутацију банке.

У оквиру овог сектора, код већине банака постоје посебна одељења која се баве наплатом потраживања од физичких лица, као и она која се баве наплатом потраживања од правних лица.

Основне активности овог сектора односе се на:

- Одељење за наплату потраживања од физичких лица:
    - Припремање, анализирање и давање предлога за имплементирање свих неопходних мера са циљем наплате и регулисања сумњивих и спорних потраживања;
    - Праћење портфолија свих кредита физичких лица;
    - Организовање и одржавање састанака са проблематичним клијентима;
    - Прегледање апликација за реструктуирање кредита и давање предлога за решавање проблематичних случајева;
    - Припремање судских случајева заједно са адвокатима;
    - Припремање предлога за отпис дела потраживања;
    - Вођење преговора са клијентима у вези са вансудским поравнањем;
    - Информисање осталих пословних сектора о статусу наплате њихових потраживања;
    - Праћење и контрола клијената.

- Одељење за наплату потраживања од правних лица:
    - Праћење и наплата пласмана за пословне клијенте, микро, мала и средња предузећа као и корпоративне клијенте;
    - Припремање, анализирање и давање предлога за имплементирање свих неопходних мера, са циљем наплате и регулисања сумњивих и спорних потраживања;
    - Праћење свих пласмана микропредузећа у кашњењу;
    - Праћење и наплата свих пласмана малих и средњих предузећа и корпоративних клијената у кашњењу;
    - Организовање и одржавање састанака са проблематичним клијентима;
    - Прегледање апликација за реструктуирање кредита и давање предлога за решавање проблематичних случајева;

- Припремање судских случајева заједно са адвокатима;
- Припремање предлога за отпис дела потраживања;
- Вођење преговора са клијентима у вези са вансудским поравнањем;
- Информисање осталих пословних сектора о статусу наплате њихових потраживања;
- Праћење и контрола клијената.

5. ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО

За потребе ове докторске дисертације спроведен је анонимни упитник у оквиру „АИК банке“, у периоду од 30 дана ,тачније од 1.6.2019 до 30.6.2019, у свим организационим јединицама на територији централне и југоисточне Србије.Од 151 запосленог, њих 120 је прихватило анкетирање.

Током интервјуа, коришћене су предности ове методе, као што су радозналост, уважавање, пристојност и комуникативност учесника. Истовремено, недостаци ове методе као што су: резервисаност, страх од последица и злоупотребе , губитак времена су сведени на минимум. У том контексту су питања јасна и не збуњују испитанике, а анкета је рађена ван радног времена и ван службених просторија.

Генерална хипотеза гласи:

Х0: Што је управљање људским ресурсима у пословним банкама боље - пословање банака је успешније, јер је већа економичност, продуктивност и рентабилност банкарских операција.

Боље упраљање људским ресурсима у пословним банкама резултира успешнијим пословањем банака, како у пословању са привредом, тако и у пословању са физичким лицима.

Помоћне хипотезе:

Х1: Што је оспособљеност кадрова већа, конкурентска предност банака је већа.

Х2: Што је веће образовање и већа едукованост људских ресурса, комуникација са клијентима и њихово задовољство је веће.

Х3: Што је веће задовољство и мотивисаност запослених, веће је и њихово ангажовање ка максимизацији пословних резултата.

Састав упитника:

- Пол испитаника
- Године старости
- Радни стаж
- Брачно стање
- Стручна спрема
- Одговарајуће (неодговарајуће) радно место према стручној спреми
- Могућност напредовања

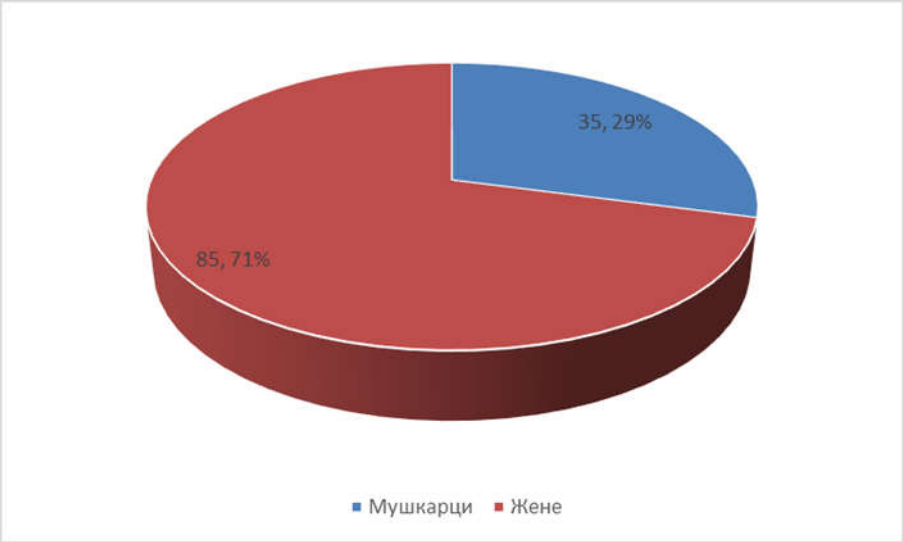
- Учење из рада и уз рад
- Преквалификација (доквалификација)
- Задовољство (незадовољство) послом
- Мотивисаност на послу
- Како се управља људским ресурсима у пословној банци
- Како оспособљеност кадрова утиче на успшсност банке (питање из прве помоћне хипотезе
- Како се образовање запослених одражава на комуникацију између запослених (питање из друге помоћне хипотезе)
- Како мотивисаност запослених утиче на резултат пословања банке (питање из треће помоћне хипотезе)

Упитник:

1) **Пол испитаника**

Табела 8. Пол испитаника

Пол	Мушкарци	Жене	Укупно	χ2	sig
	35	85	120	20.83	<0,001



Графикон 1. Дистрибуција испитаника у односу на пол

Хи-квадрат тестом је испитано да ли је заступљеност мушкараца и жена уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да је број жена значајно већи и заступљен је на свим радним местима.

Табела 9. Интензитет стреса у односу на пол испитаника

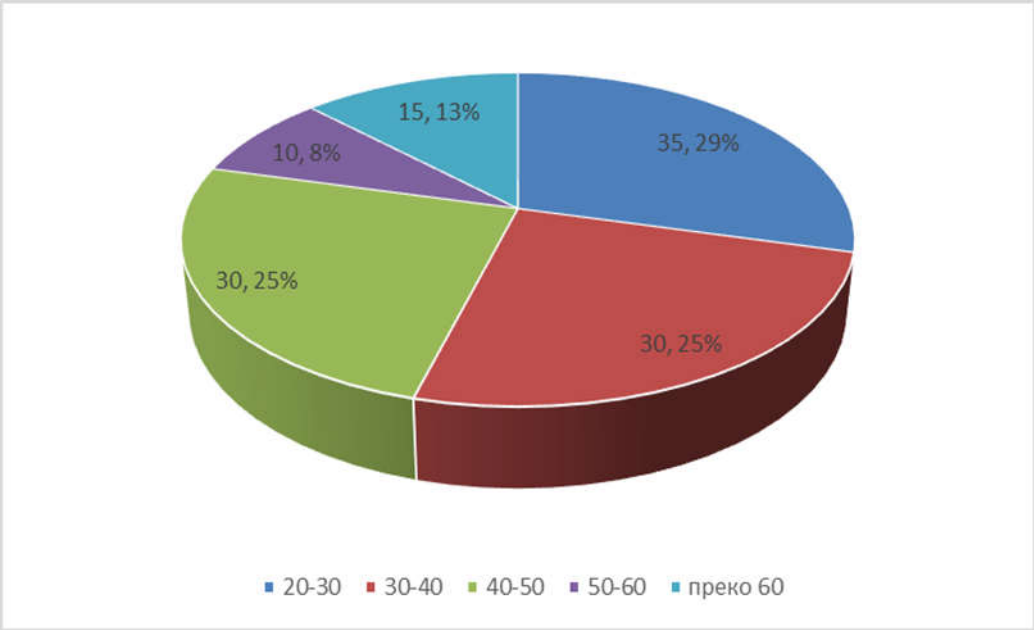
Одговор			Пол		Тотал
			Мушкарци	Жене	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	3	19	22
		%	5,0%	29,3%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	18	24	42
		%	33,2%	36,5%	35,0%
	Повремене последице стреса	Број	20	13	33
		%	36,8%	19,8%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	14	9	23
		%	25,0%	14,4%	19,0%
Тотал		Број	55	65	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 46,858 > \chi^2_t (DF=3 \text{ i } 0,05)=7,817 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

2) Године старости испитаника

Табела 10. Године старости испитаника

Старост	20-30	30-40	40-50	50-60	преко 60	Укупно	χ2	Sig
	35	30	30	10	15	120	19.58	0.001



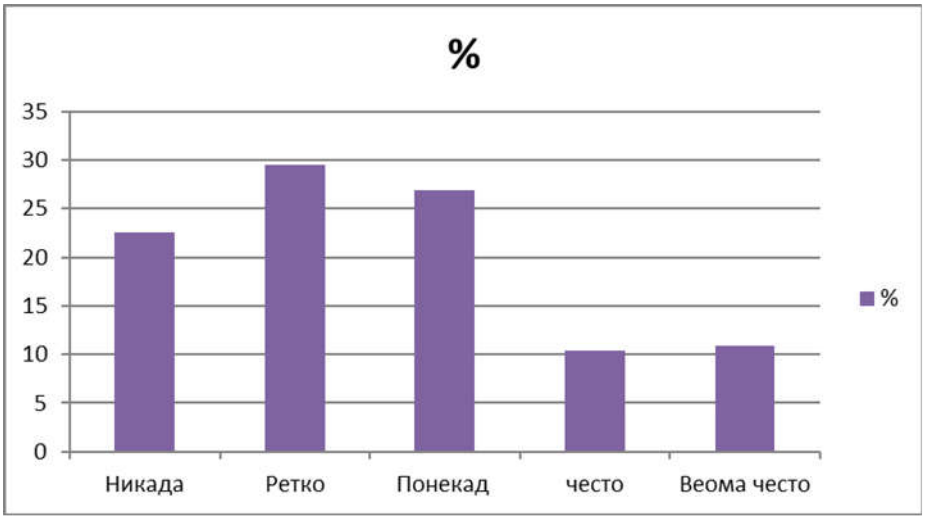
Графикон 2. Старост испитаника оба пола

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност старосних категорија у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig = 0,001) се може рећи да су млађи испитаници заступљенији, њих тридесет петоро је старости између 20 и 30 година, тридесеторо је старости између 30 и 40 година и између 40 и 50, десет између 50 и 60 година и 15 њих је преко 60 година.

Табела 11. Индиректна комуникација (мејл, факс, папирићи итд.)

Одговор		**Старосне групе**			**Тотал**
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	7	17	3	27
	%	15,3%	32,8%	12,5%	22,5%
Ретко	Број	8	24	5	35
	%	16,6%	45,7%	20,8%	29,5%
Понекад	Број	18	7	7	32
	%	39,3%	14,1%	30,6%	26,9%
Често	Број	7	2	3	12
	%	15,3%	4,0%	13,9%	10,4%
Веома често	Број	6	2	5	13
	%	13,5%	3,4%	22,2%	10,9%
Тотал	Број	46	52	22	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 93,214 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0,05)=15,507 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 3. Индиректна комуникација (мејл, факс, папирићи итд.)

Табела 12. Интензитет стреса у односу на старосну доб испитаника

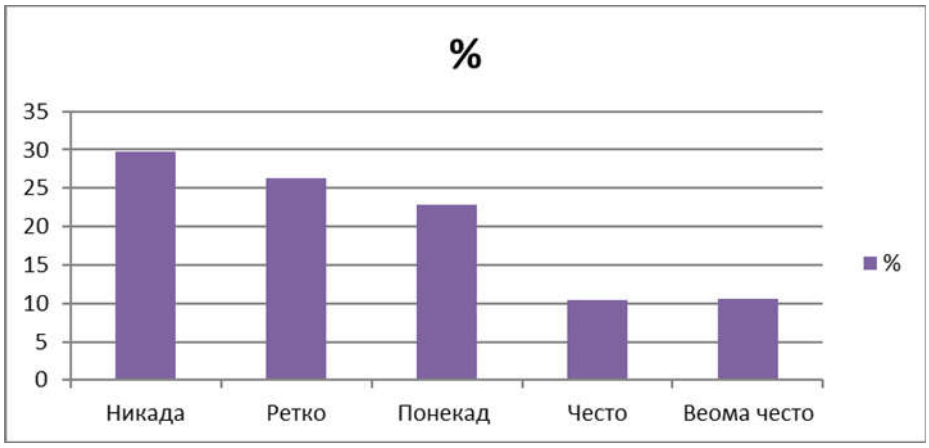
Одговор			Старосне групе			Тотал
			20-35	36-50	51-65	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	11	10	1	22
		%	23,9%	19,2%	4,2%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	12	22	8	42
		%	24,5%	43,5%	37,5%	35,0%
	Повремене последице стреса	Број	12	16	5	33
		%	25,8%	31,6%	22,2%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	12	3	8	23
		%	25,8%	5,7%	36,1%	19,0%
Тотал		Број	47	51	22	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 53,23 > \chi^2_t (DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 53. Игнорисање од стране колега

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	10	22	4	36
	%	20,4%	42,7%	19,4%	29,7%
Ретко	Број	8	19	5	32
	%	16,0%	36,2%	25,0%	26,3%
Понекад	Број	17	6	3	27
	%	38.3%	12,4%	12,5%	22,9%
Често	Број	6	3	4	13
	%	13,0%	5,1%	18,1%	10,5%
Веома често	Број	6	2	5	13
	%	12,3%	3,6%	25,0%	10,6%
Тотал	Број	47	52	21	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 90,510 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0,05)=15,507 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

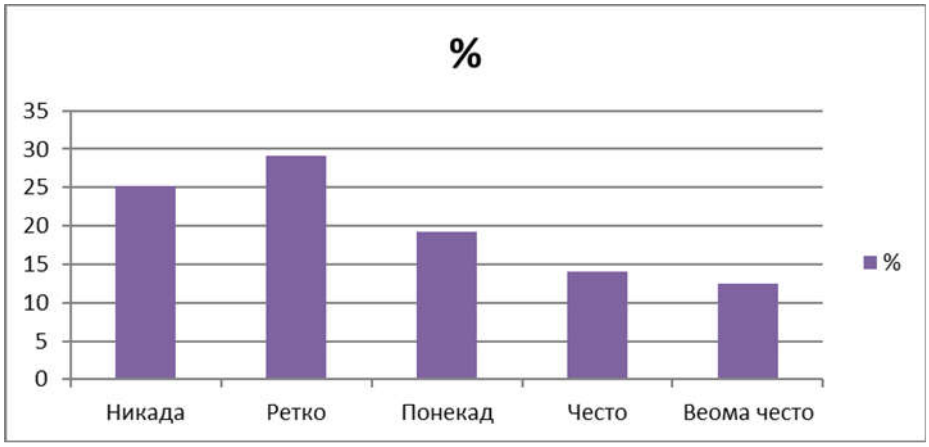


Графикон 4. Игнорисање од стране колега

Табела 64. Искључивање из формалних и неформалних дружења

Одговор		**Старосне групе**			**Тотал**
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	8	19	4	30
	%	16,6%	36,2%	18,1%	25,2%
Ретко	Број	8	21	5	35
	%	17,7%	41,2%	25,0%	29,1%
Понекад	Број	13	7	3	23
	%	27,6%	13,0%	15,3%	19,2%
Често	Број	10	3	3	17
	%	22,1%	5,6%	16,6%	14,1%
Веома често	Број	8	2	5	15
	%	16,0%	4,0%	25,0%	12,4%
Тотал	Број	47	52	21	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 90{,}510 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0{,}05)=15{,}507 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$

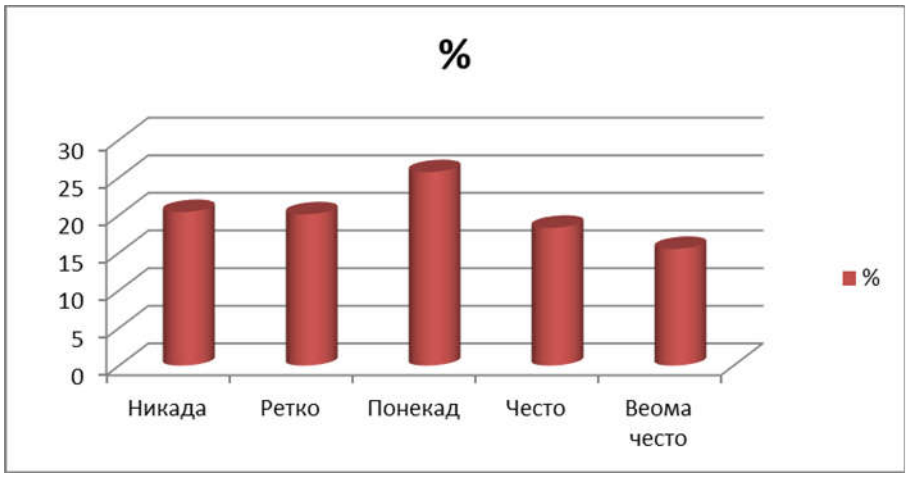


Графикон 5. Искључивање из формалних и неформалних дружења

Табела 15. Професионална деквалификације без објективних разлога

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	8	12	4	24
	%	17,2%	23,7%	20,8%	20,4%
Ретко	Број	6	15	3	24
	%	12,9%	28,8%	15,3%	20,1%
Понекад	Број	10	14	7	31
	%	21,5%	27,1%	31,9%	25,7%
Често	Број	14	6	2	22
	%	28,8%	11,4%	9,7%	18,3%
Веома често	Број	9	5	5	19
	%	19,6%	9,0%	22,3%	15,5%
Тотал	Број	47	52	21	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 42{,}309 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0{,}05)=15{,}507 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$

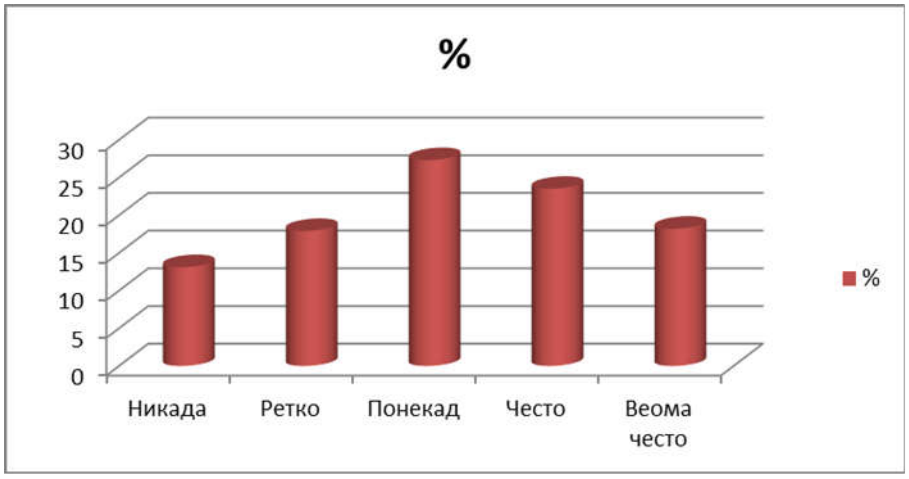


Графикон 6. Професионална деквалификације без објективних разлога

Табела 76. Психички проблеми изазвани послом

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	3	10	3	16
	%	5,9%	19,7%	13,8%	13,1%
Ретко	Број	7	12	2	21
	%	15,3%	23,7%	9,7%	17,9%
Понекад	Број	12	17	4	33
	%	24,7%	32,2%	21,1%	27,3%
Често	Број	13	9	6	28
	%	28,3%	16,9%	27,7%	23,5%
Веома често	Број	12	4	6	22
	%	25,8%	7,5%	27,7%	18,2%
Тотал	Број	47	52	21	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 62{,}065 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0{,}05)=15{,}507 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1$

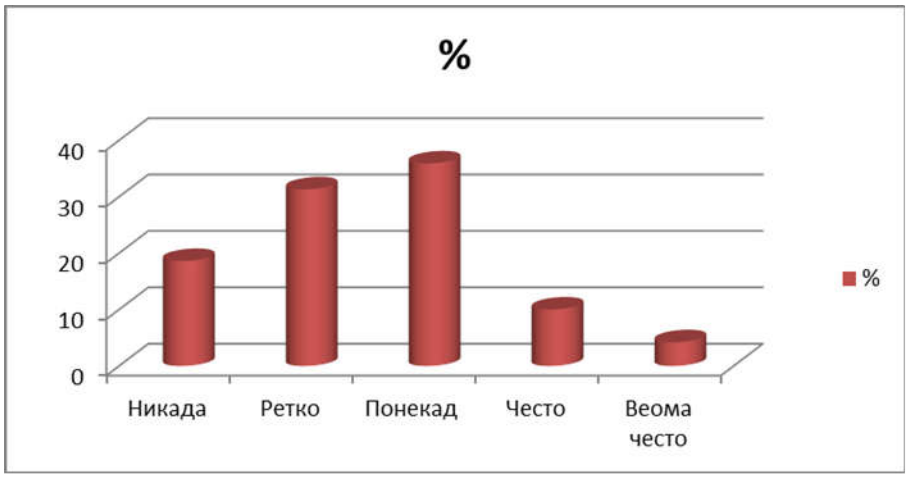


Графикон 7. Психички проблеми изазвани послом

Табела 87. Физички проблеми изазвани послом

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	7	13	2	22
	%	15,3%	25,4%	9,7%	18,6%
Ретко	Број	13	20	5	38
	%	27,6%	37,9%	20,8%	31,3%
Понекад	Број	16	17	10	43
	%	35,0%	32,8%	45,8%	35,9%
Често	Број	9	1	2	12
	%	19,6%	1,7%	8,3%	10.0%
Веома често	Број	1	1	3	5
	%	2,5%	2,2%	15,4%	4,2%
Тотал	Број	46	52	22	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 65,783 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0,05)=15,507 => p<0,01 => H_1$

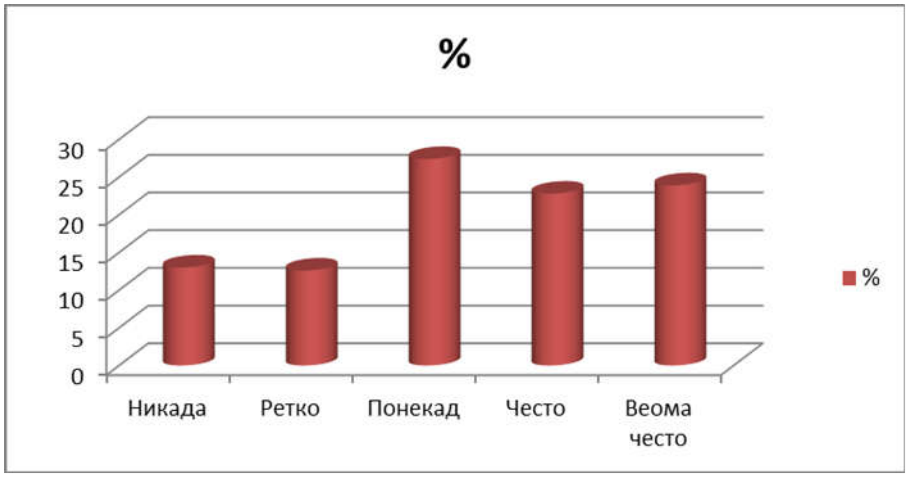


Графикон 8. Физички проблеми изазвани послом

Табела 18. Коришћење боловања због проблема изазваних послом

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	5	11	0	16
	%	11,1%	20,9%	0,0%	13,3%
Ретко	Број	2	11	2	15
	%	4,2%	21,4%	9,7%	12,6%
Понекад	Број	12	15	6	33
	%	25,1%	28,8%	29,2%	27,4%
Често	Број	13	8	6	27
	%	30,2%	15,4%	25,0%	22,8%
Веома често	Број	14	7	8	29
	%	29,4%	13,5%	36,1%	23,9%
Тотал	Број	46	52	22	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 54{,}974 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0{,}05)=15{,}507 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1$

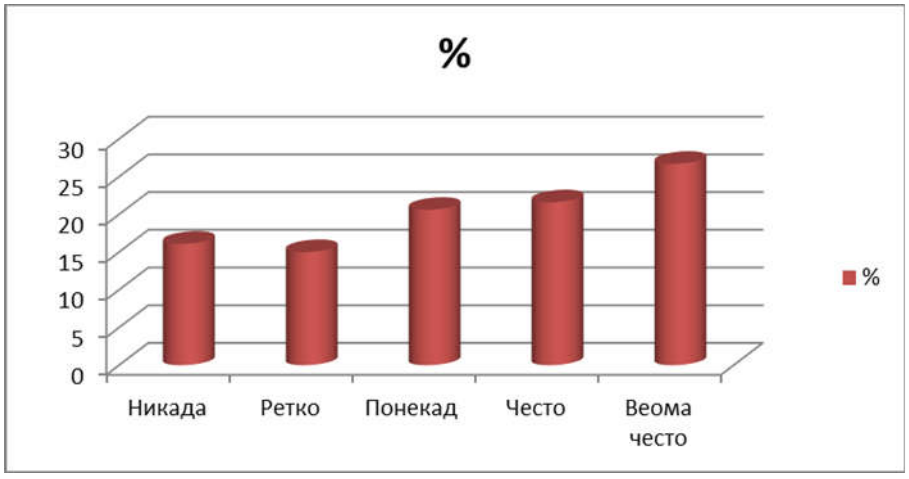


Графикон 9. Коришћење боловања због проблема изазваних послом

Табела 19. Безразложно одбијање дозволе боловања, годишњег одмора, премештај и сл.

Одговор		Старосне групе			Тотал
		20-35	36-50	51-65	
Никада	Број	8	10	1	19
	%	16,6%	18,6%	6,4%	16,1%
Ретко	Број	4	12	2	18
	%	8,0%	23,2%	11,1%	15,0%
Понекад	Број	8	14	3	25
	%	18,4%	26,0%	12,5%	20,6%
Често	Број	9	12	5	26
	%	19,0%	23,7%	22,2%	21,6%
Веома често	Број	17	4	11	32
	%	38,0%	8,5%	47,8%	26,7%
Тотал	Број	46	52	22	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 63,142 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0,05)=15,507 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

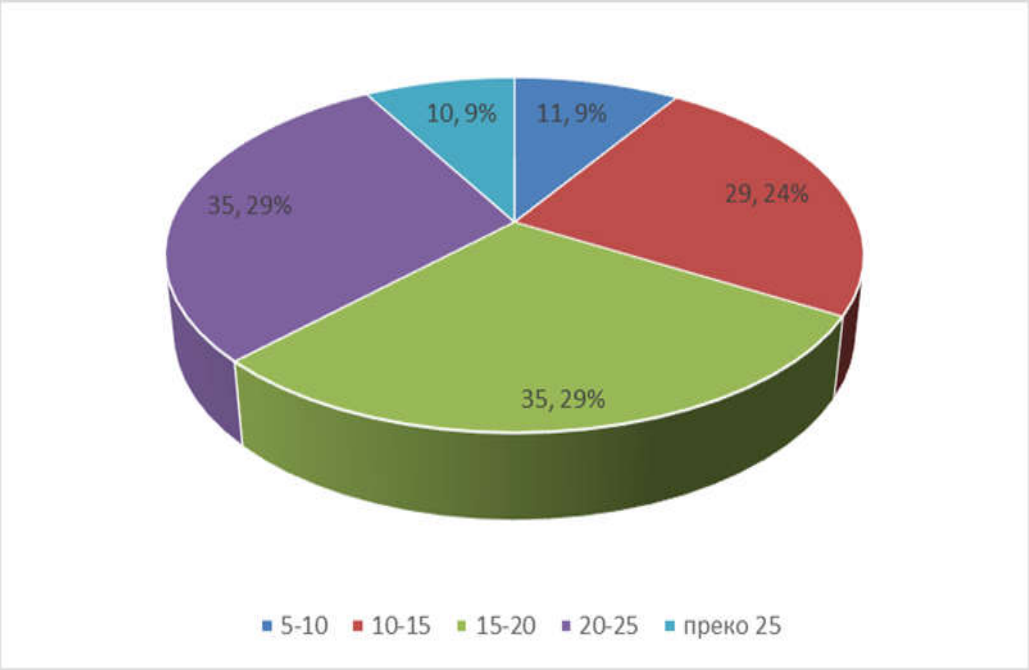


Графикон 10. Безразложно одбијање дозволе боловања, годишњег одмора, премештај и сл.

3) Радни стаж

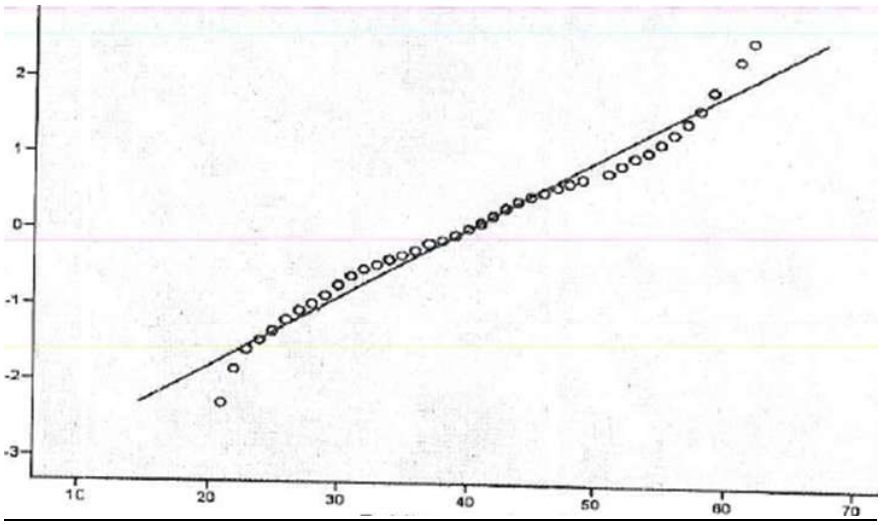
Табела 20. Радни стаж испитаника

Радни стаж	5-10	10-15	15-20	20-25	преко 25	Укупно	$\chi 2$	Sig
	11	29	35	35	10	120	26.33	<0,001



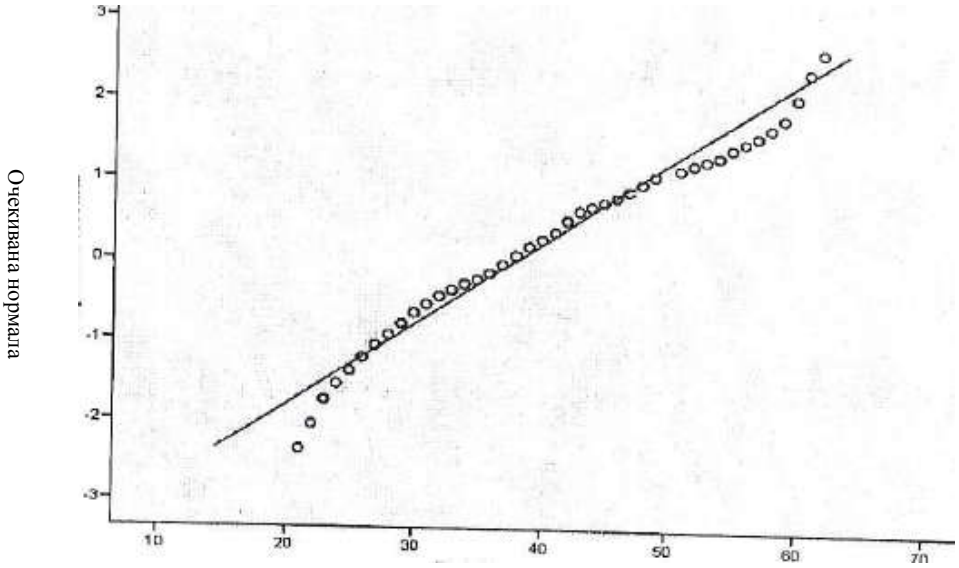
Графикон 11. Радни стаж испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са разлилчитим радним стажом у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да су најзаступљнији испитаници са средњом дужином радног стаже, 15-20 и 20-25 (по 35 испитаника).



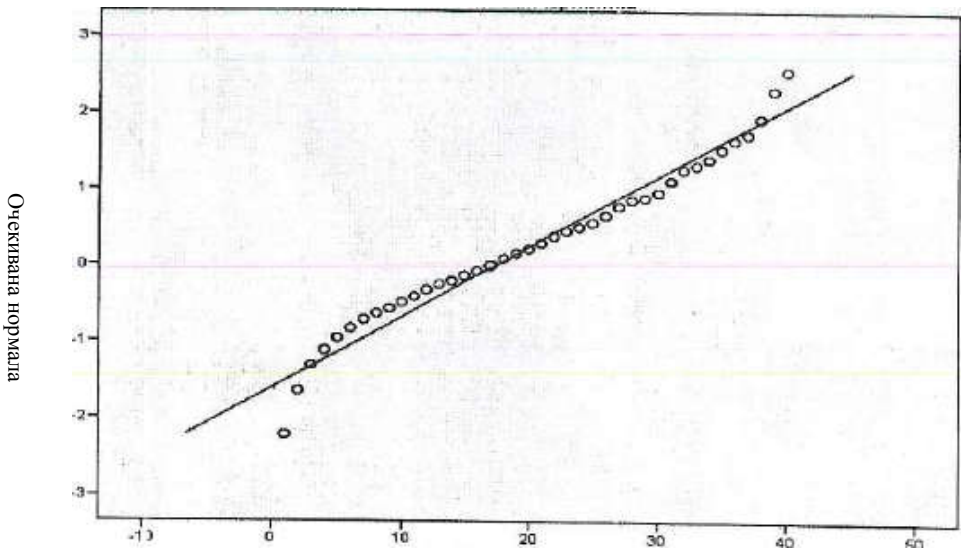
Слика 19. Хомогеност узорка испитаника мушког пола у односу на године старости

Извор: аутор рада



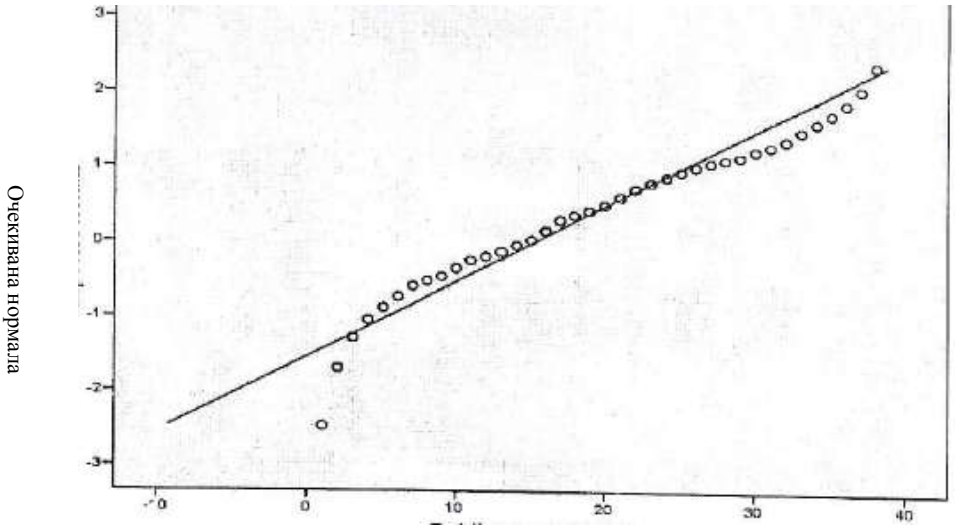
Слика 20. Хомогеност узорка испитаника женског пола у односу на године старости

Извор: аутор рада



Слика 21. Хомогеност узорка испитаника мушког пола у односу на године стажа

Извор:аутор рада



Слика 21. Хомогеност узорка испитаника женског пола у односу на године стажа

Извор: аутор рада

Табела 20. Експлорација података на основу година старости и година радног стажа испитаника

	Број испитаника	Прос. вредност	Стд.Дев.	Минимум	Максимум
Старост	120	38,85	10,436	21	62
Радни стаж	120	16,26	10,378	1	40

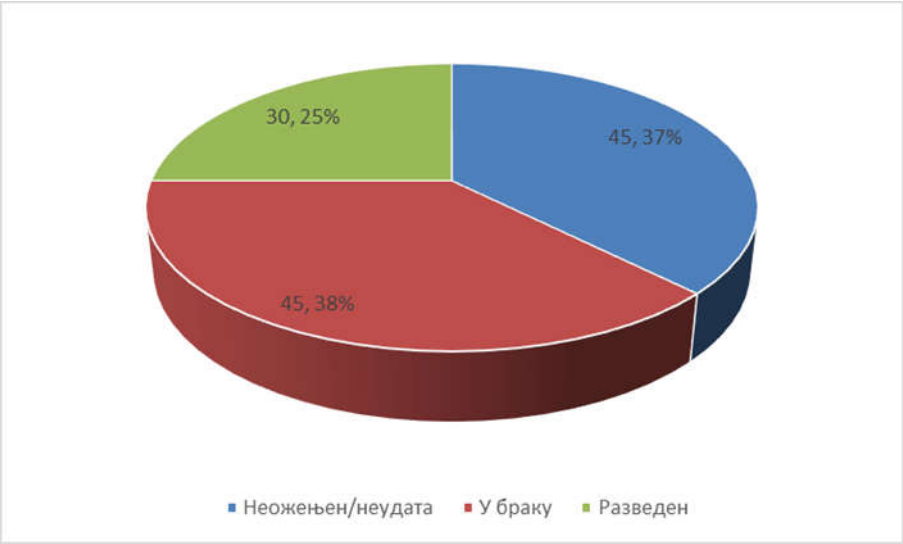
Табела 21. Експлорација података на основу година старости и година радног стажа испитаника у односу на пол

	Пол			
	Мушкарци		Жене	
	Просек	Стд.Дев.	Просек	Стд.Дев.
Старост	39,84	10.913	38	9.957
Радни стаж	17,43	10.818	15.27	9.901

4) Брачни статус

Табела 229. Брачни статус испитаника

Брачни статус	Неожењен/неудата	У браку	Разведен	Укупно	χ2	Sig
	45	45	30	120	3.75	0.153



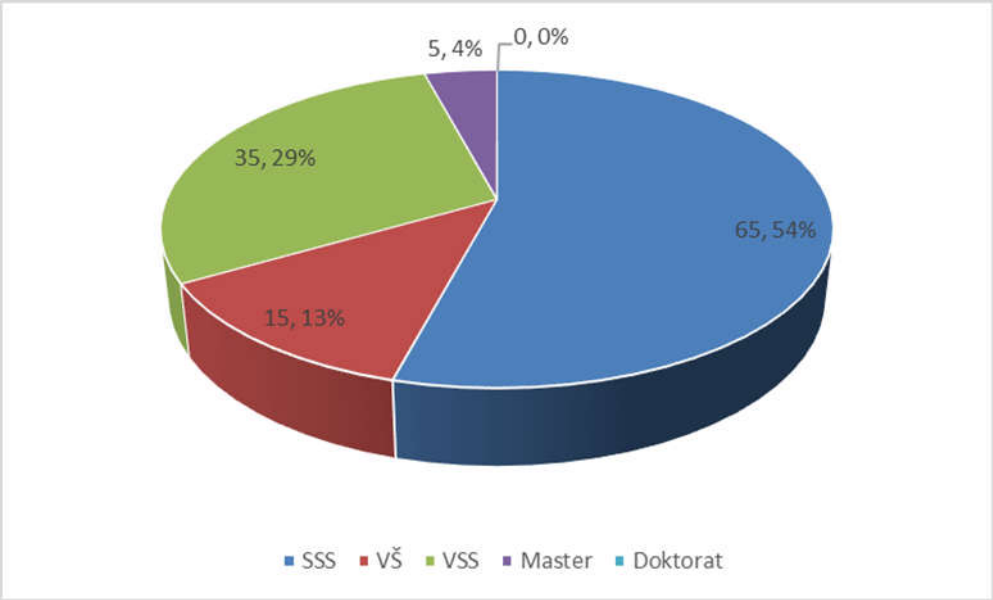
Графикон 12. Брачни статус испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са разлилчитим брачним статусом у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig = 0,153) се може рећи да су све три категорије брачног статуса уједначено присутне. Висок проценат разведених добијен приликом истразивања указује на постојање социолоског проблема.

5) Стручна спрема

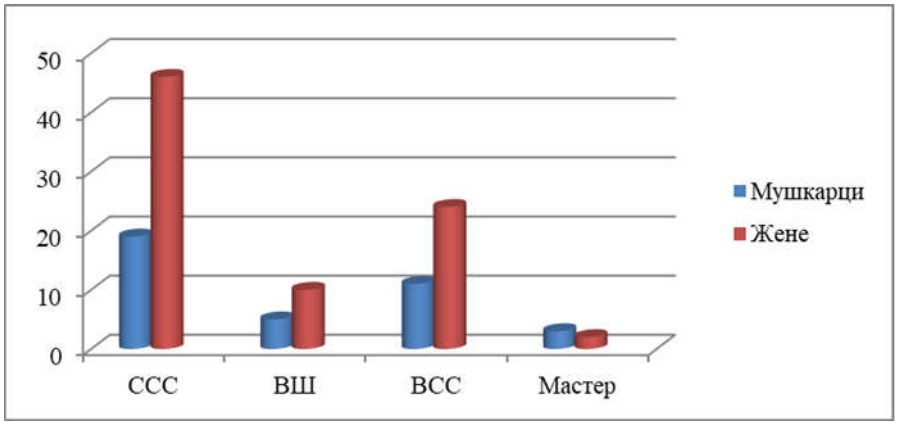
Табела 23. Стручна спрема испитаника

Стручна спрема	ССС	ВШ	ВСС	Мастер	Доктарат	$\chi 2$	Sig
	65	15	35	5	0	70	<0,001



Графикон 13. Стручна спрема испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са разлилчитом стручном спремом у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје битне разлике и да је ССС најзаступљенија, 65 испитаника, нема доктора наука, само 5 са дипломом мастера, 15 са вишом и 35 са високом стручном спремом.



Графикон 14. Дистрибуција испитаника у односу на стручну спрему

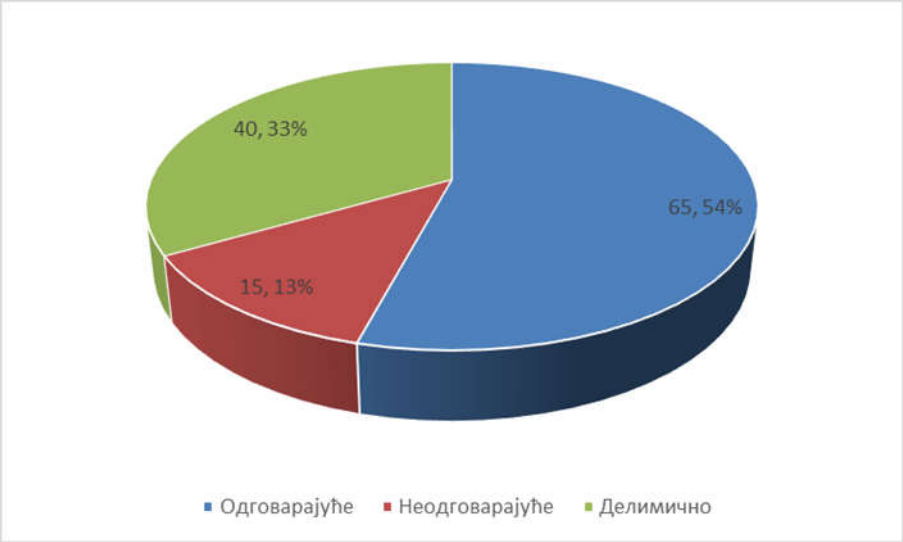
Табела 10. Експлорација података на основу година старости и година радног стажа испитаника у односу на стручну спрему

	Стручна спрема					
	ССС		ВШ		Мастер/Докторат	
	Просек	Стд.Дев.	Просек	Стд.Дев.	Просек	Стд.Дев.
Старост	39.29	12.873	37.67	8.877	40.72	10.600
Радни стаж	18.45	12.468	16.18	8.912	14,47	10.700

6) Одговарајуће/Неодговарајуће радно место према стручној спреми

Табела 24. Адекватност радног места испитаника

Радно место	**Одговарајуће**	**Неодговарајуће**	**Делимично**	**χ2**	**sig**
	65	15	40	31.25	<0,001



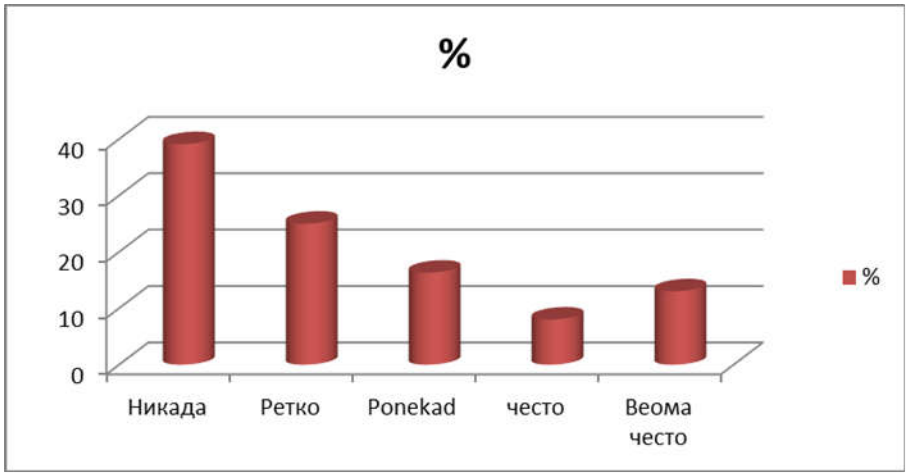
Графикон 15. Адекватност радног места испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника одговарајућим, неодговарајућим и делимично одговарајућим радним местом у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника са одговарајућим радним местом значајно више тј. 65 испитаника, а само 15 са неодговарајућим радним местом.

Табела 25. Додела радних задатака који нису у складу са степеном квалификације

Одговор		**Пол**		**Тотал**
		Мушкарци	Жене	
Никада	Број	8	44	47
	%	23,2%	52,7%	39.1%
Ретко	Број	7	26	30
	%	18,9%	30.2%	25,0%
Понекад	Број	8	9	20
	%	23,2%	10.4%	16.3%
Често	Број	5	3	10
	%	13,2%	3,6%	8,0%
Веома често	Број	7	3	13
	%	21,6%	3,2%	11,7%
Тотал	Број	35	85	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_0 = 79{,}849 > \chi^2_t(DF=4\ i\ 0{,}05)=9{,}488 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 16.

Додела радних задатака који нису у складу са степеном квалификације

Табела 116. Интезитет стреса у односу на стручну спрему испитаника

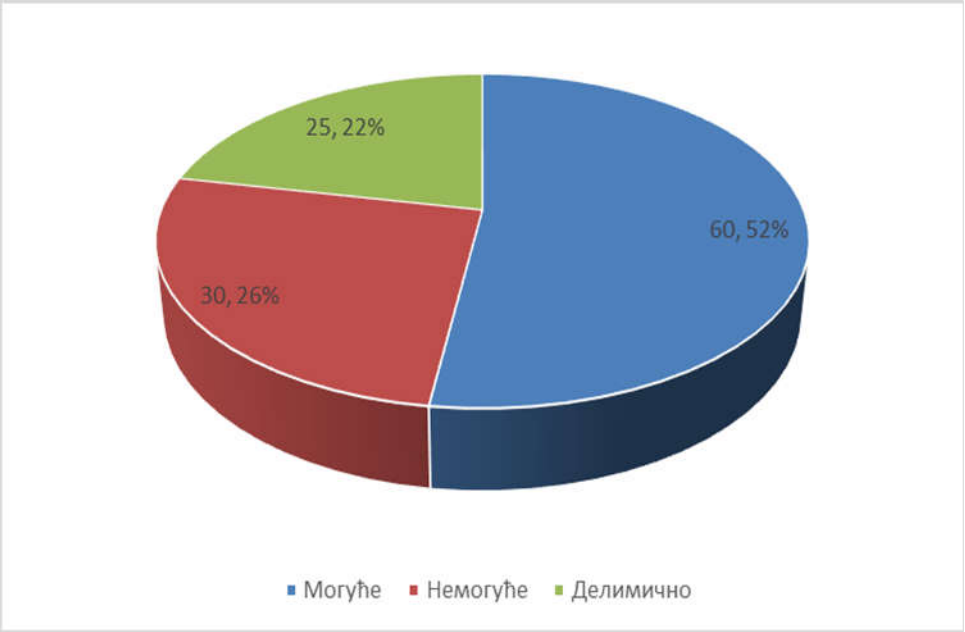
Одговор			Стручна спрема			Тотал
			ССС	ВШ	Мастер / Докторат	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	2	15	5	22
		%	8,3%	25,0%	14,8%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	2	28	12	42
		%	7,3%	45,7%	38,9%	35,0%
	Повремене последице стреса	Број	9	16	8	33
		%	33,3%	26,4%	25,0%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	14	2	7	23
		%	51,1%	2,9%	21,3%	19,0%
Тотал		Број	27	61	32	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 121{,}669 > \chi^2_t(DF=6 \text{ i } 0{,}05)=12{,}592 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$

7) Могућност напредовања

Табела 12. Могућност напредовања испитаника

Напредовање	Могуће	Немогуће	Делимично	χ2	sig
	60	30	25	18.7	<0,001



Графикон 17.

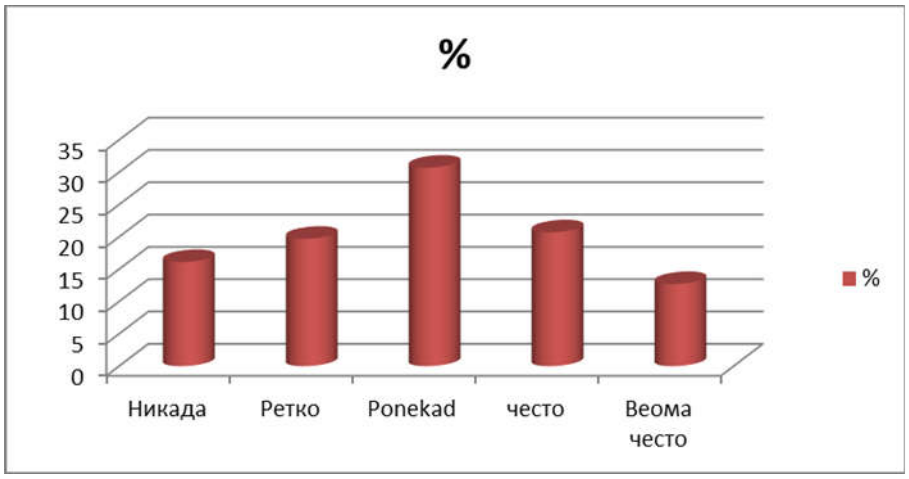
Могућност напредовања испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим могућностима за напредовање у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника са могућношћу напредовања значајно више. Овде се очигледно понавља ситуација из претходног питања, и то да је њих 60 одговорило да постоји могућност напредовања, док је њих 25 одговорило да делимично постоји могућност напредовања.

Табела 13. Спречавање напредовања у каријери и (или) повећања плате

Одговор		Пол		Тотал
		Мушкарци	Жене	
Никада	Број	6	13	
	%	11,1%	20.4%	16,1%
Ретко	Број	12	12	24
	%	22,1%	17,6%	19,7%
Понекад	Број	15	22	37
	%	26,3%	34,4%	30,7%
Често	Број	14	11	25
	%	25,3%	16,7%	20,7%
Веома често	Број	8	7	15
	%	15,3%	10,9%	12,9%
Тотал	Број	55	65	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_o = 13,839 > \chi^2_t(DF=4 \text{ i } 0,05)=9,488 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 18.

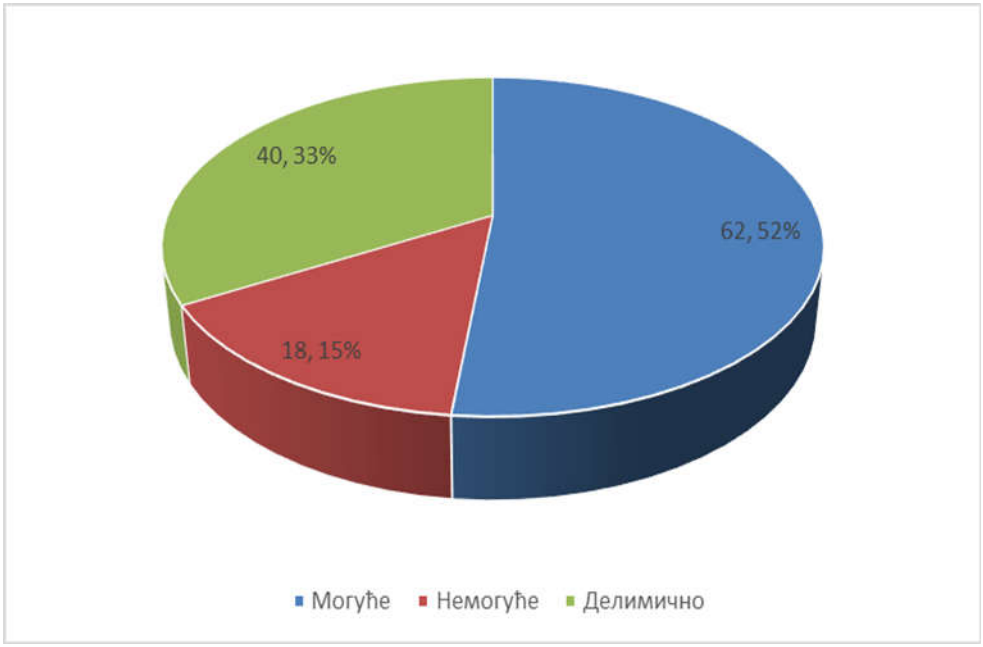
Спречавање напредовања у каријери и (или) повећања плате

8) Учење уз рад

Табела 14.

Могућност учења уз рад испитаника

Учење уз рад	Могуће	Немогуће	Делимично	χ2	sig
	62	18	40	24.2	<0,001



Графикон 19.

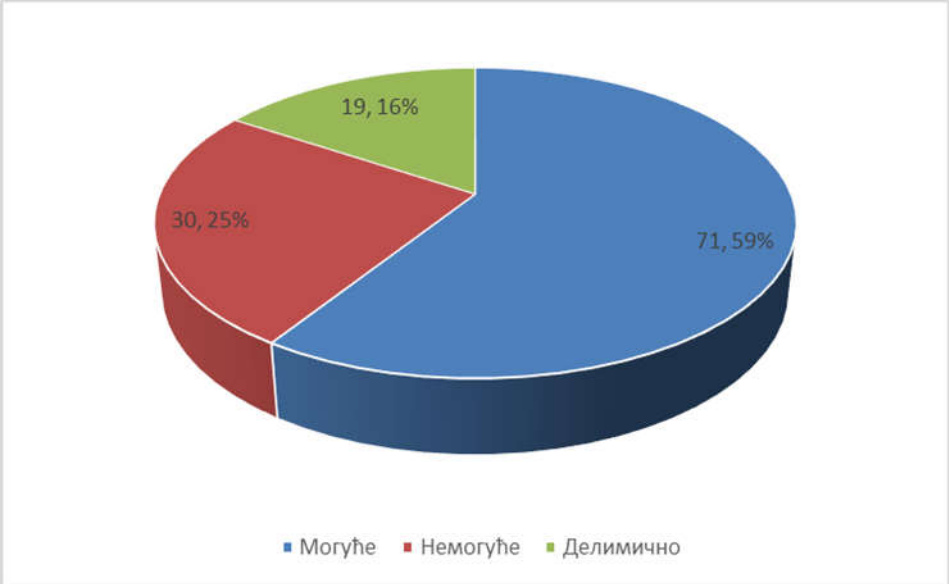
Могућност учења уз рад испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим могућностима за учење уз рад у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника са могућношћу учења значајно више. Из одговора се види да је учење уз рад могуће код 62 испитаника а делимично могуће код 40 испитаника.

9) Преквалификација и доквалификација

Табела 15. Могућност преквалификације

Преквалификација	Могуће	Немогуће	Делимично	χ2	sig
	71	30	19	37,55	<0,001



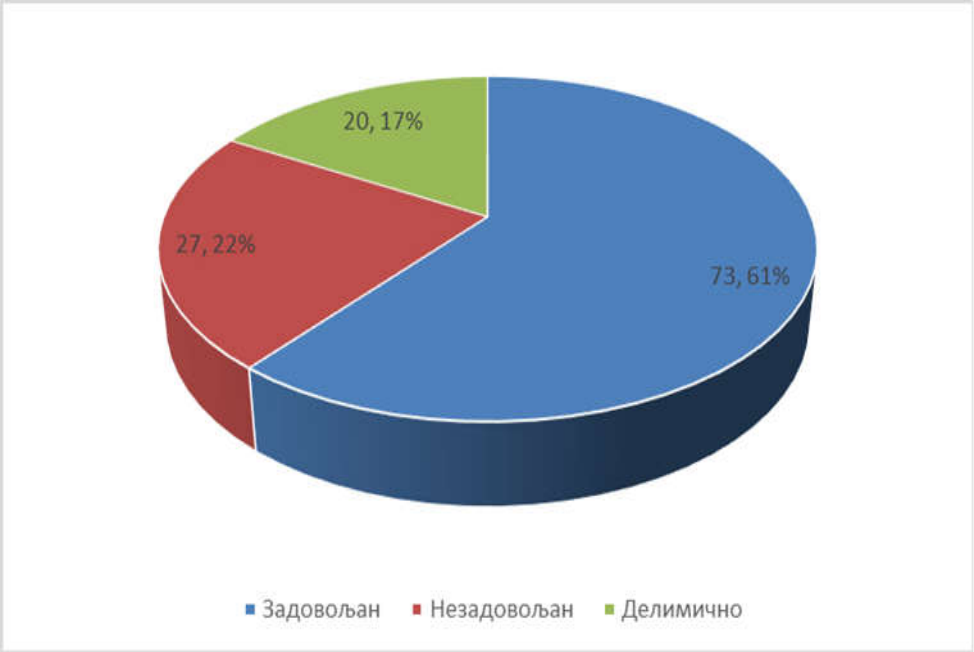
Графикон 20. Могућност преквалификације

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим могућностима за преквалификацију у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника са могућношћу преквалификације значајно више. Одговори испитаника су убедљиви када је у питању преквалификовање, чак 71 испитаник је одговорио да је преквалификација могућа, њих 19 је одговорило да је преквалификација делимично могућа, што је бољи резултат од одговора на претходно питање, да ли је могуће учење у и из рада.

10) Задовољство (незадовољство) послом

Табела 16. Степен (не)задовољства послом

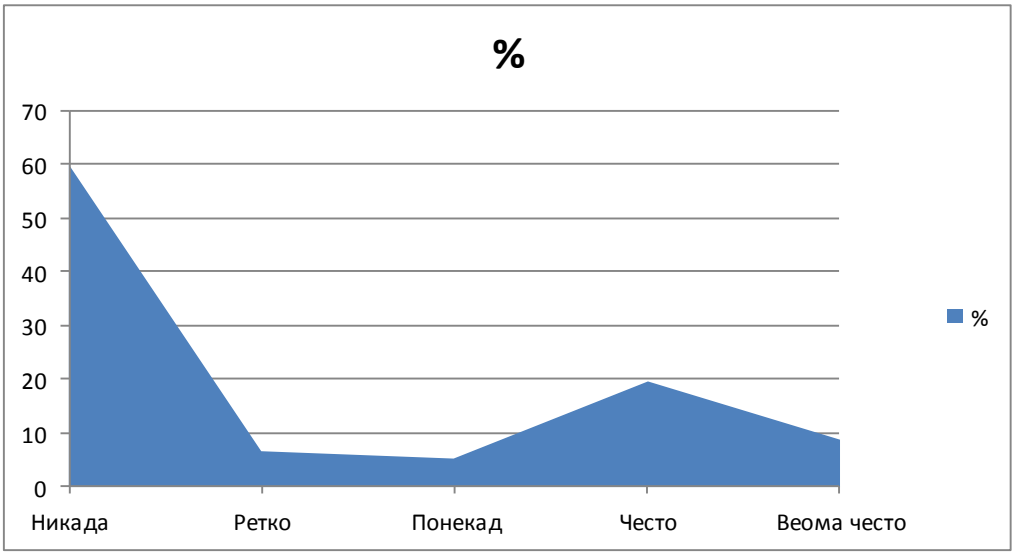
Степен задовољства	Задовољан	Незадовољан	Делимично	χ2	sig
	73	27	20	41.45	<0,001



Графикон 21.

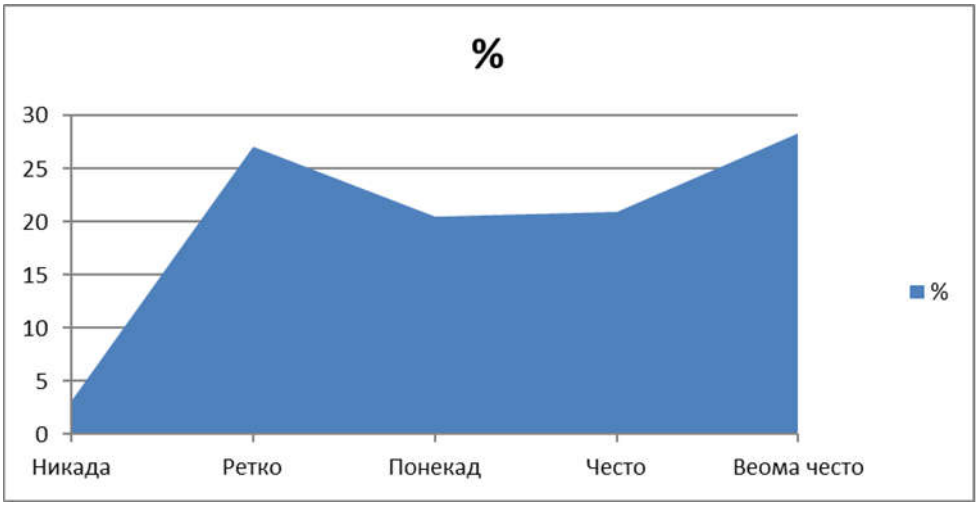
Степен (не)задовољства послом

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим степеном задовољства у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника који су задовољни значајно више. Већина је задовољна послом, њих 73, 20 делимично што се сматра добрим показатељима.



Графикон 22.

Размишљање испитаника о послу у негативном контексту



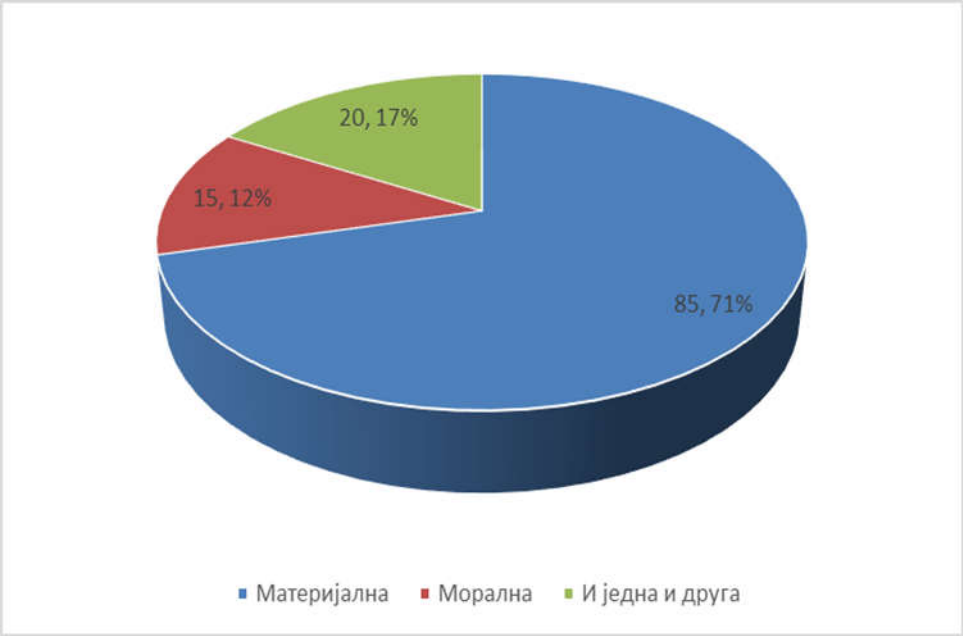
Графикон 23.

Став испитаника о томе да ли од посла добијају оно што очекују

11) Мотивисаност послом

Табела 17. Мотивисаност послом испитаника

Мотивација	Материјална	Морална	И једна и друга	χ2	Sig
	85	15	20	76.25	<0,001



Графикон 24.

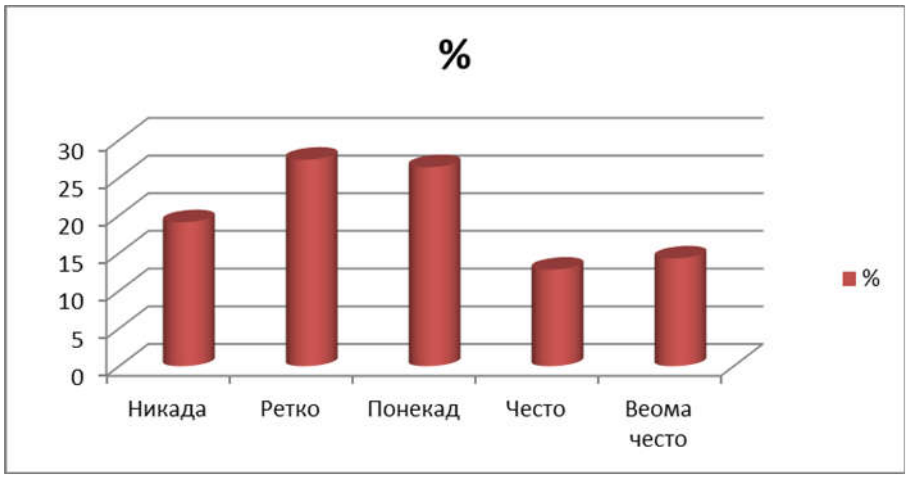
Мотивисаност послом испитаника

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитом мотивацијом у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника, који су мотивисани материјалном добити значајно више. Подаци показују да су запослени добро плаћени, а да само њих 15 живи за славу и успех.

Табела 18. Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима обезвређивања резултата рада

Одговор		Степен радне мотивисаности испитаника			Тотал
		Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Никада	Број	4	9	10	23
	%	9,9%	21,1%	26,6%	19,1%
Ретко	Број	8	9	16	33
	%	19.8%	25,0%	37.1%	27.4%
Понекад	Број	12	10	10	32
	%	29,7%	27,4%	22,4%	26,4%
Често	Број	5	5	5	15
	%	12,3%	14,8%	11,2%	12,8%
Веома често	Број	12	4	1	17
	%	28,3%	11,7%	2,7%	14,3%
Тотал	Број	41	37	42	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 84,879 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0,05)=15,597 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



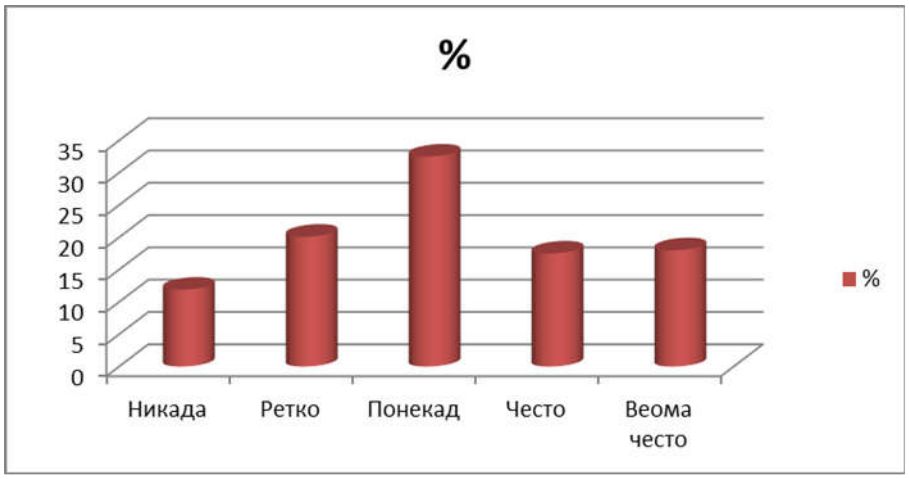
Графикон 25.

Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима обезвређивања резултата рада

Табела 19. Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима задатих рокова које је немогуће испоштовати

Одговор		**Степен радне мотивисаности испитаника**			**Тотал**
		Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Никада	Број	1	2	11	14
	%	2,1%	6,5%	25,2%	11,9%
Ретко	Број	4	9	11	24
	%	9,9%	23,4%	27,3%	20.1%
Понекад	Број	15	11	13	39
	%	35,5%	29,2%	32,0%	32,5%
Често	Број	9	7	5	21
	%	22,7%	19,5%	12,5%	17,5%
Веома често	Број	12	8	2	22
	%	29,8%	21,3%	4,2%	18,0%
Тотал	Број	41	37	42	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 79{,}762 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0{,}05)=15{,}597 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



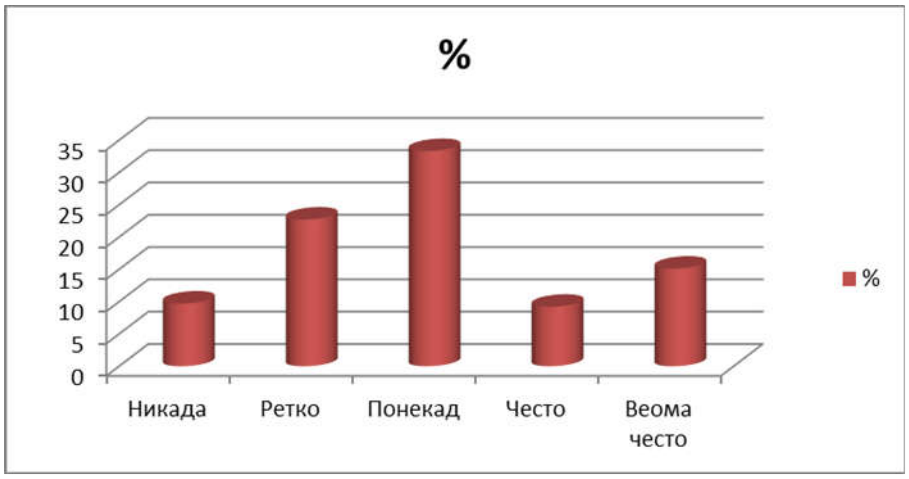
Графикон 26.

Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима задатих рокова које је немогуће испоштовати

Табела 20. Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима излагања претераној контроли од стране надређених

Одговор		**Степен радне мотивисаности испитаника**			**Тотал**
		Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Никада	Број	1	5	6	12
	%	3,5%	10.2%	15,1%	9,7%
Ретко	Број	4	9	14	27
	%	10,6%	23,4%	32,2%	22,7%
Понекад	Број	13	14	13	40
	%	32,6%	37,8%	29,4%	33,3%
Често	Број	10	5	8	23
	%	24,8%	14,3%	18,4%	19,2%
Веома често	Број	11	5	2	18
	%	28,5%	14,3%	4,9%	15,1%
Тотал	Број	39	38	43	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_o = 56,283 > \chi^2_t (DF=8 \text{ i } 0,05)=15,597 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 27. Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима излагања претераној контроли од стране надређених

Табела 21. Став испитаника о степену мотивисаности током излагања честим и неаргументованим критикама колега

Одговор		**Степен радне мотивисаности испитаника**			**Тотал**
		Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Никада	Број	3	7	15	25
	%	8,5%	17,2%	35,7%	20,6%
Ретко	Број	5	6	10	21
	%	12,8%	16,4%	24,3%	18,0%
Понекад	Број	10	13	12	35
	%	26,2%	33,6%	27,3%	28,9%
Често	Број	9	9	5	23
	%	22,7%	24,2%	11,3%	19,2%
Веома често	Број	12	3	1	16
	%	29,8%	8,6%	1,4%	13,3%
Тотал	Број	39	38	43	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 86,935 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0,05)=15,597 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 22. Став испитаника о степену мотивисаности у случајевима намерног игнорисања предлога

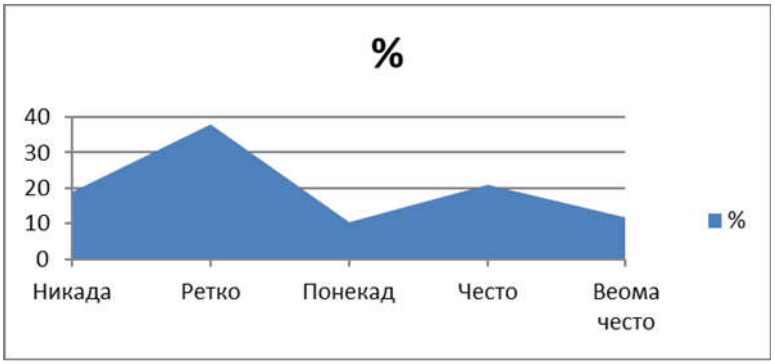
Одговор		**Степен радне мотивисаности испитаника**			**Тотал**
		Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Никада	Број	9	8	8	25
	%	24,1%	19,8%	19,5%	21,1%
Ретко	Број	7	11	17	35
	%	19,1%	28,3%	39,1%	29,0%
Понекад	Број	7	8	13	27
	%	17,2%	20,3%	30,3%	22,5%
Често	Број	9	4	3	16
	%	21,9%	11,8%	6,2%	13,6%
Веома често	Број	7	8	2	17
	%	17,7%	19,8%	4,9%	13,8%
Тотал	Број	39	38	43	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 79,159 > \chi^2_t(DF=8 \text{ i } 0,05)=15,597 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 23. Степен радне мотивисаности у односу на интензитет стреса

Одговор			Степен радне мотивисаности испитаника			Тотал
			Потпуно немотивисан	Делимично немотивисан	Немотивисан	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	7	10	5	22
		%	17,1%	27,3%	11,9%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	1	13	28	42
		%	3,5%	35,2%	65,7%	35,0%
	Повремене последице стреса	Број	17	8	8	33
		%	41,1%	22,6%	18,9%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	16	6	1	23
		%	38,3%	14,9%	3,5%	19,0%
Тотал		Број	41	37	42	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(X^2_e = 148,994 > X^2_t(DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 28.

Став испитаника о томе да ли је њихово остварење на послу мање од онога што би могло бити ?

12) Како се управља људским ресурсима у банци?

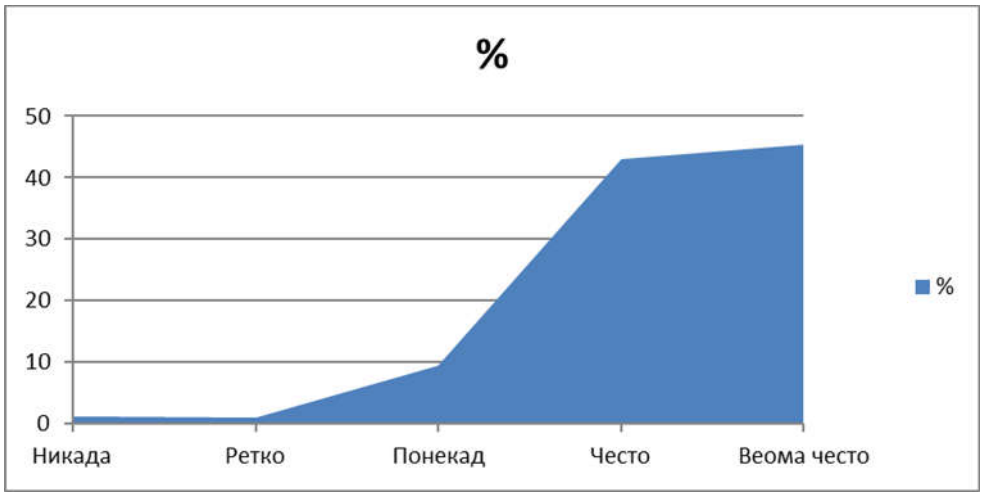
Табела 24. Управљање људским ресурсима у банци

Управљање људским ресурсима	Успешно	Неуспешно	Делимично успешно	χ2	sig
	72	20	28	39.2	<0,001

Графикон 29.

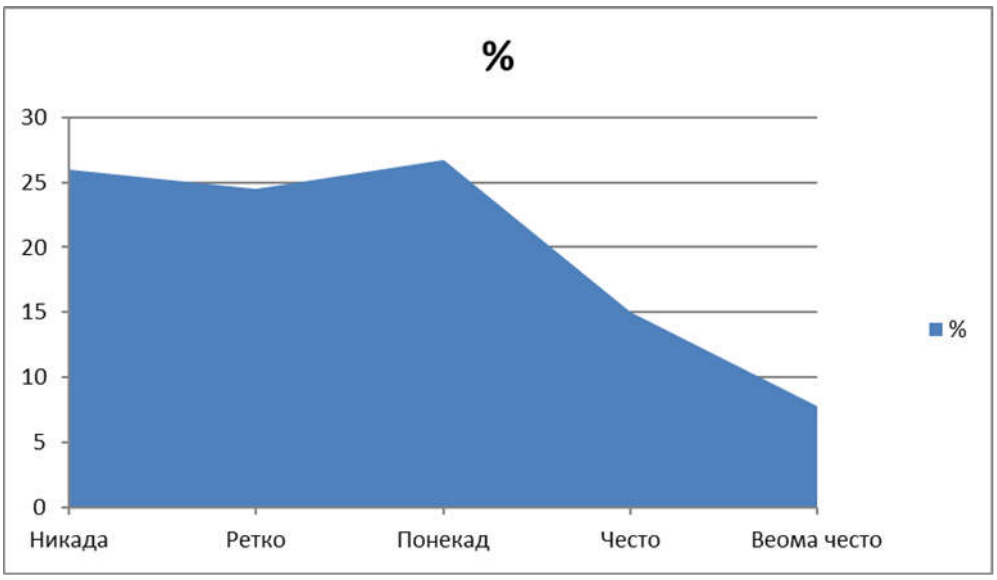
Управљање људским ресурсима у банци

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитом мишљењем о управљању људским ресурсима у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника који су става да се успешно управља људским ресурсима значајно више. Ово питање је претпитање везано за одговоре на главну и помоћне хипотезе и доводи до закључка да је управљање људима најважније за успешно пословање банке.



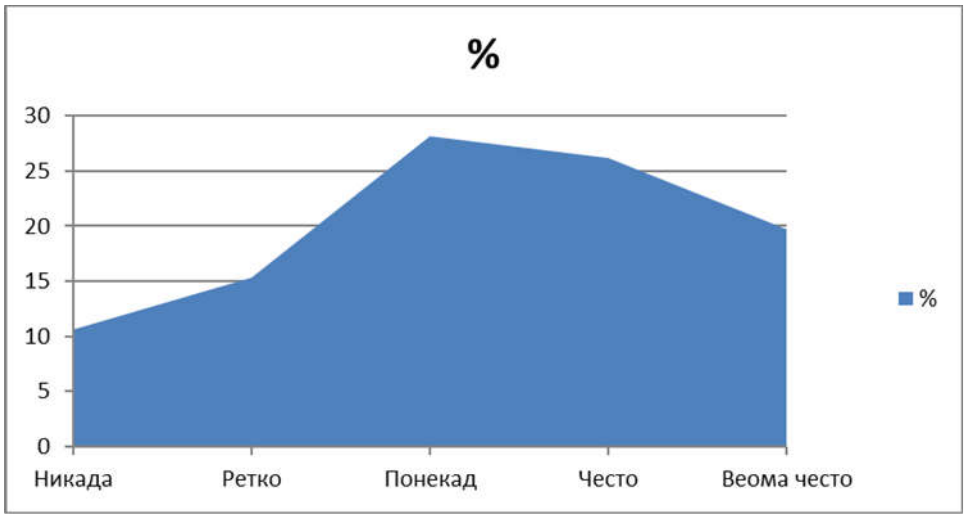
Графикон 30.

Да ли испитаници могу да разговарају са претпостављенима о ономе што их узнемирава и забрињава на послу?



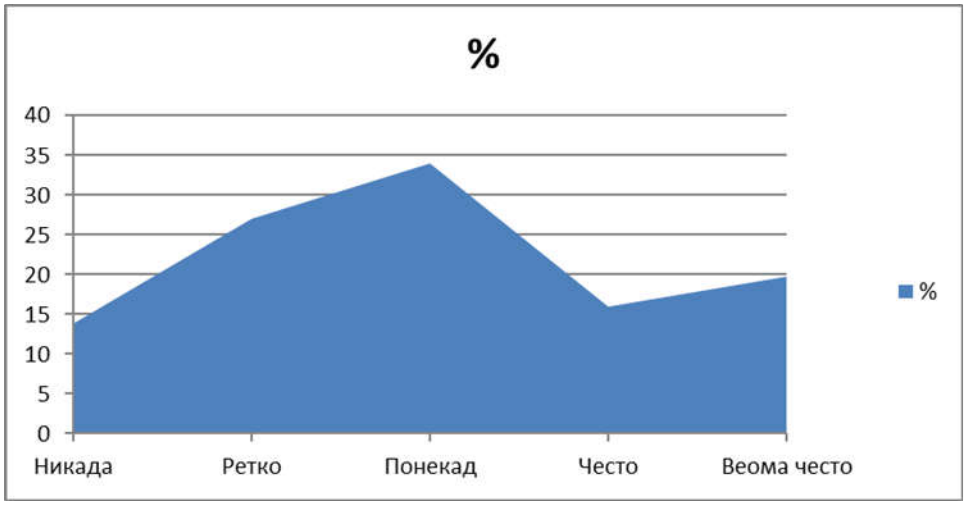
Графикон 31.

Да ли испитаници осећају да нису на истој „таласној дужини“ са претпостављенима?



Графикон 32.

Да ли испитаници осећају да су под притиском због успеха и резултата?



Графикон 33.

Да ли су испитаници због посла лоше расположени, раздражљиви и напети?

13) Како оспособљеност кадрова утиче на успешност пословања банке?
(Питање из прве помоћне хипотезе)

Табела 25. Утицај оспособљености кадрова на успешност пословања банке

Утицај оспособљености	Успешно	Неуспешно	Делимично	χ2	Sig
	63	27	30	19.95	<0,001

Графикон 34.

Утицај оспособљености кадрова на успешност пословања банке

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим мишљењем о утицају оспособљености на успешност рада у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника који су става да оспособљавање успешно утиче на рад значајно више. Закључак је да оспособљеност кадрова утиче на рад банке, а што је и потврђено кроз одговоре на питања, а тиме и прва помоћна хипотеза.

14) Како се образовање запослених одражава на комуникацију?
(Питање из друге помоћне хипотезе)

Табела 26. Утицај образовања испитаника на комуникацију и успех банке

Утицај образовања	Успешно	Неуспешно	Делимично	χ2	Sig
	71	24	25	36.05	<0,001

Графикон 35.

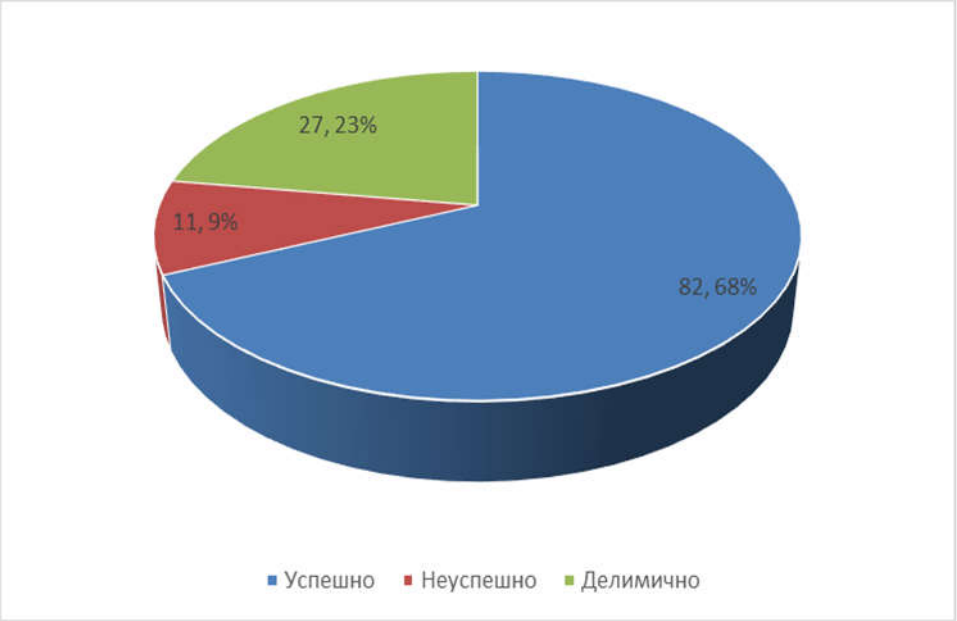
Утицај образовања испитаника на комуникацију и успех банке

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим мишљењем о утицају образовања на комуникацију у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника који су става да образовање успешно утиче на комуникацију значајно више. Овим је потврђена друга помоћна хипотеза да виши степен образовања запослених утиче на успешније пословање банке.

15) Како мотивисаност запослених утиче на резултат пословања банке?
(Питање из треће помоћне хипотезе)

Табела 27. Утицај мотивисаности кадрова на успешност банке

Утицај мотивисаности	Успешно	Неуспешно	Делимично	χ2	sig
	82	11	27	69.35	<0,001



Графикон 36.

Утицај мотивисаности кадрова на успешност банке

Хи квадрат тестом је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим мишљењем о утицају мотивисаности на успешност пословања у узорку уједначена. На основу добијене значајности (sig < 0,001) се може рећи да постоје значајне разлике и да је испитаника који су става да мотивисаност успешно утиче на пословање значајно више. Висок проценат одговора на питање показује да је мотивисаност главни покретач за добре резултате банке.

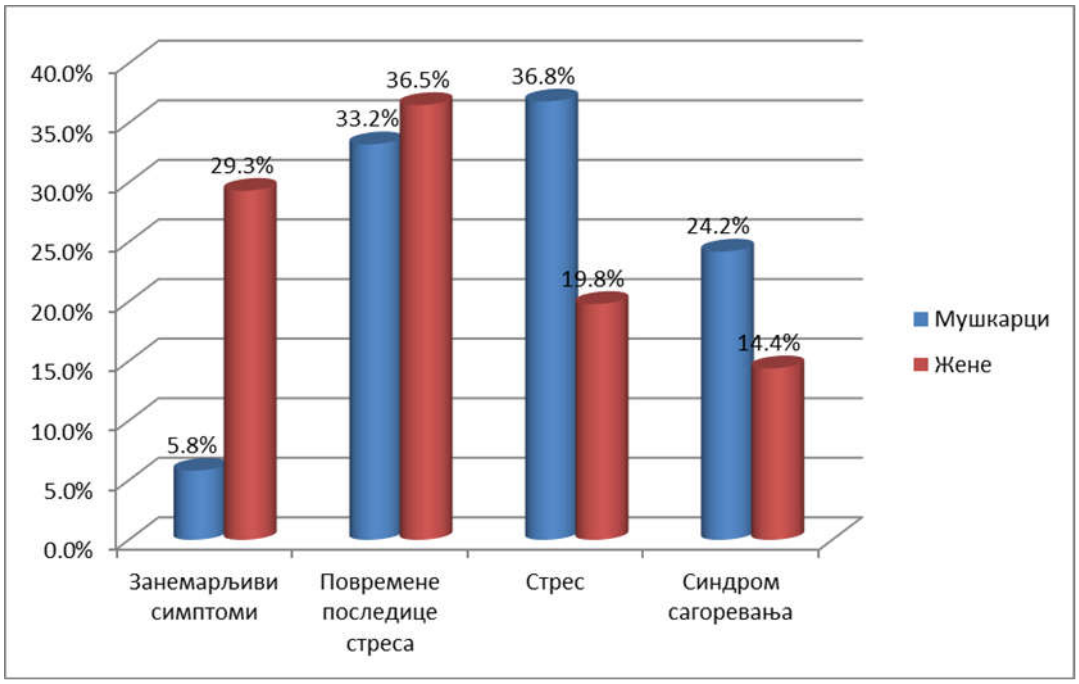
Графикон 37.

Интензитет стреса - групни узорак испитаника

Табела 42. Интензитет стреса у односу на пол испитаника

Одговор			Пол		Тотал
			Мушкарци	Жене	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	3	19	22
		%	5,8%	29,3%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	18	24	42
		%	33,2%	36,5%	35,0%
	Стрес	Број	20	13	33
		%	36,8%	19,8%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	13	10	23
		%	24,2%	14,4%	19,0%
Тотал		Број	54	66	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 46{,}858 > \chi^2_t (DF=3 \text{ i } 0{,}05)=7{,}817 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



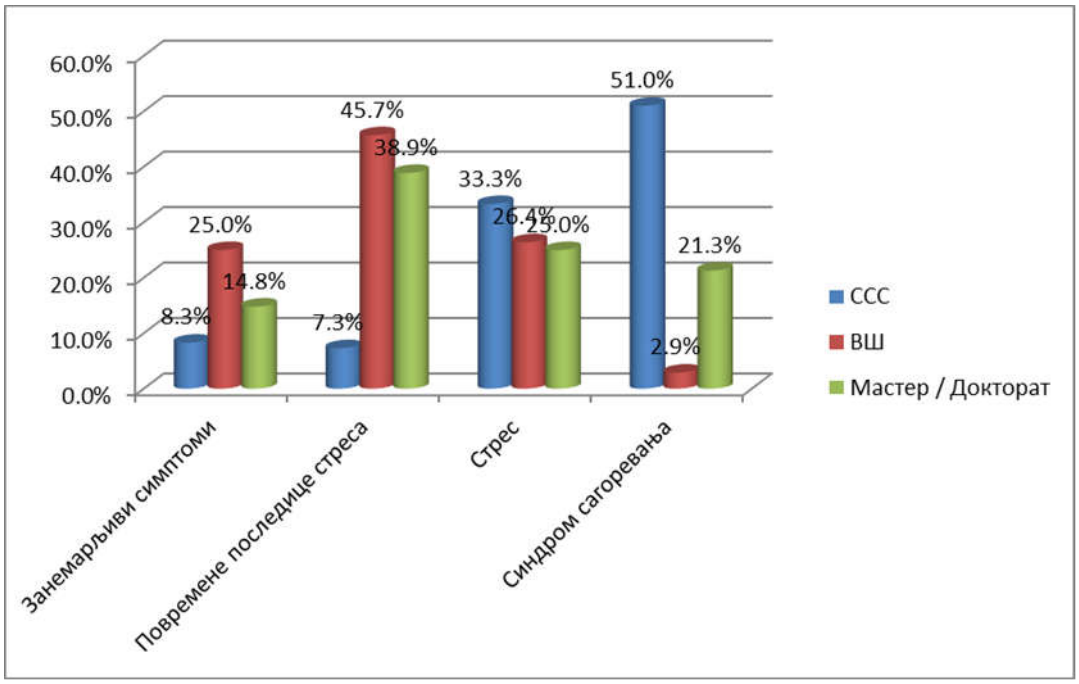
Графикон 38.

Интензитет стреса у односу на пол испитаника

Табела 43. Интензитет стреса у односу на стручну спрему испистаника

Одговор			Стручна спрема			Тотал
			ССС	ВШ	Мастер / Докторат	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	2	15	5	22
		%	8,3%	25,0%	14,8%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	2	28	12	42
		%	7,3%	45,7%	38,9%	35,0%
	Стрес	Број	9	16	8	33
		%	33,3%	26,4%	25,0%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	14	2	7	23
		%	51,0%	2,9%	21,3%	19,0%
Тотал		Број	27	61	32	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_o = 121{,}669 > \chi^2_t(DF=6 \text{ i } 0{,}05)=12{,}592 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



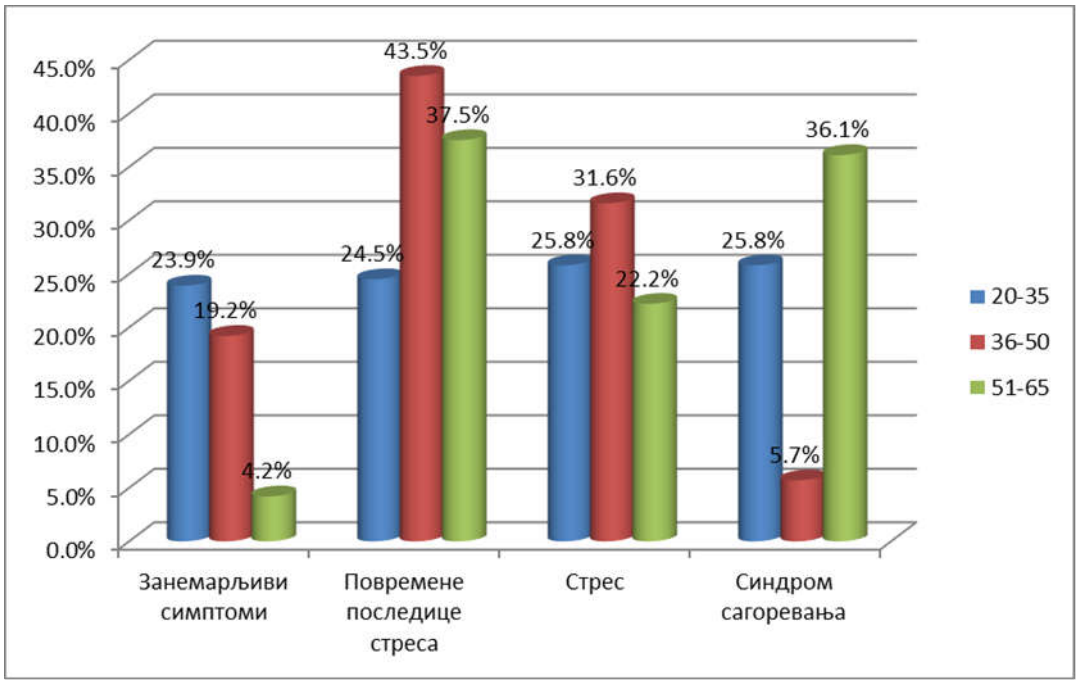
Графикон 39.

Интензитет стреса у односу на стручну спрему испистаника

Табела 44. Интензитет стреса у односу на старосну доб испитаника

Одговор			Старосне групе			Тотал
			20-35	36-50	51-65	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	11	10	1	22
		%	23,9%	19,2%	4,2%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	11	23	8	42
		%	24,5%	43,5%	37,5%	35,0%
	Стрес	Број	12	16	5	33
		%	25,8%	31,6%	22,2%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	12	3	8	23
		%	25,8%	5,7%	36,1%	19,0%
Тотал		Број	46	52	22	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 53,23 > \chi^2_t(DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



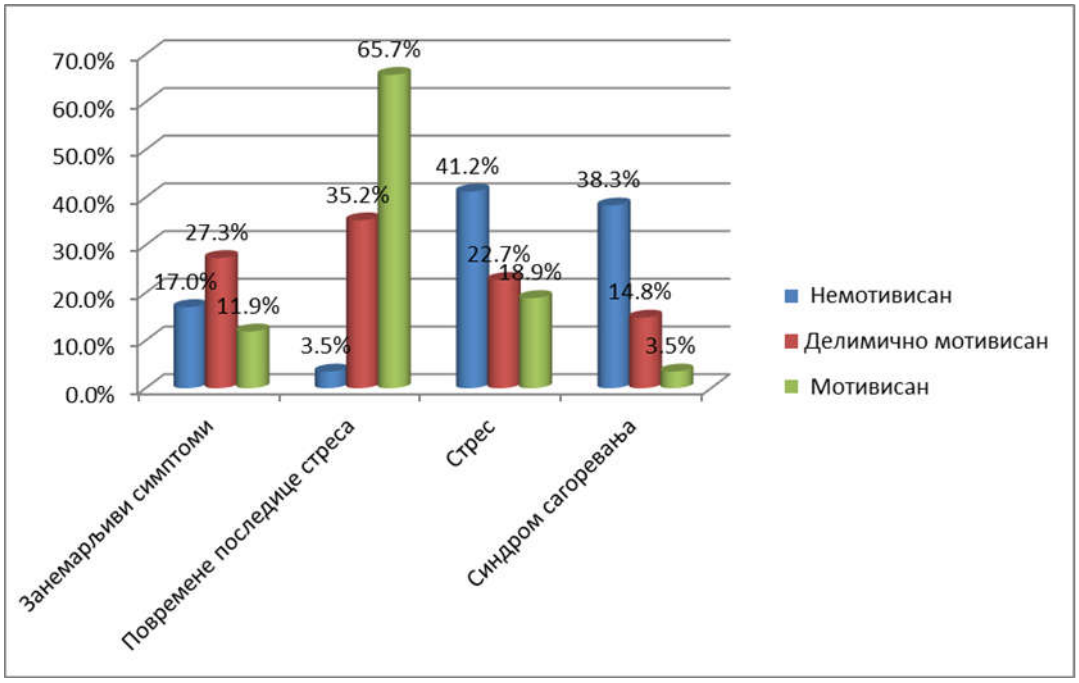
Графикон 40.

Интензитет стреса у односу на старосну доб испитаника

Табела 45. Степен радне мотивисаности испитаника у односу на интензитет стреса

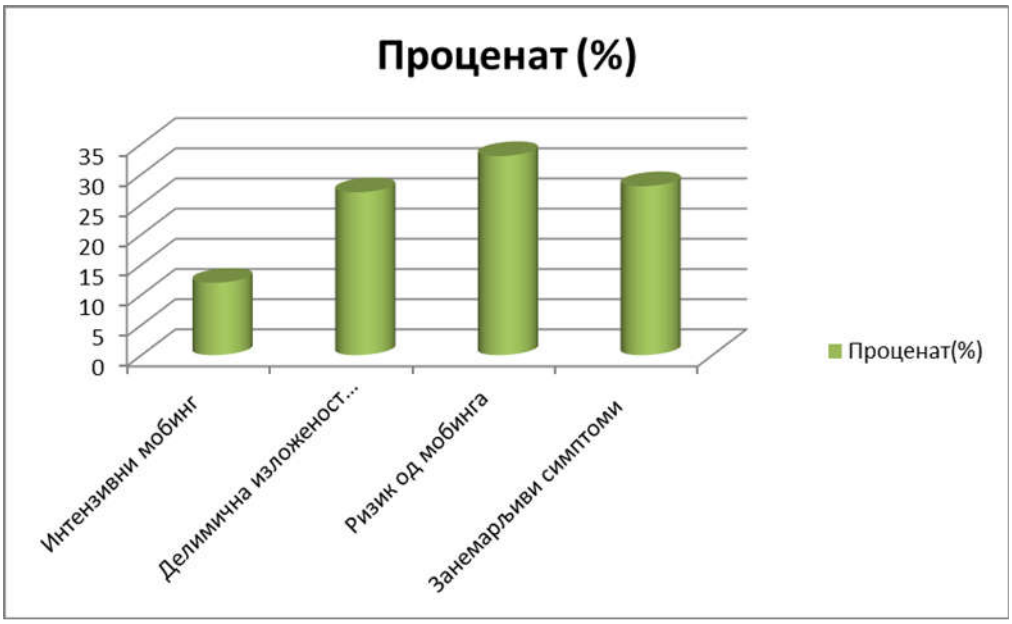
Одговор			Степен радне мотивисаности испитаника			Тотал
			Немотивисан	Делимично мотивисан	Мотивисан	
Интезитет стреса	Занемарљиви симптоми	Број	7	10	5	22
		%	17,0%	27,3%	11,9%	18,5%
	Повремене последице стреса	Број	1	13	28	42
		%	3,5%	35,2%	65,7%	35,3%
	Стрес	Број	17	8	8	33
		%	41,2%	22,7%	18,9%	27,5%
	Синдром сагоревања	Број	16	5	1	22
		%	38,3%	14,8%	3,5%	18,7%
Тотал		Број	41	36	42	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(X^2_o = 148,994 > X^2_t(DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



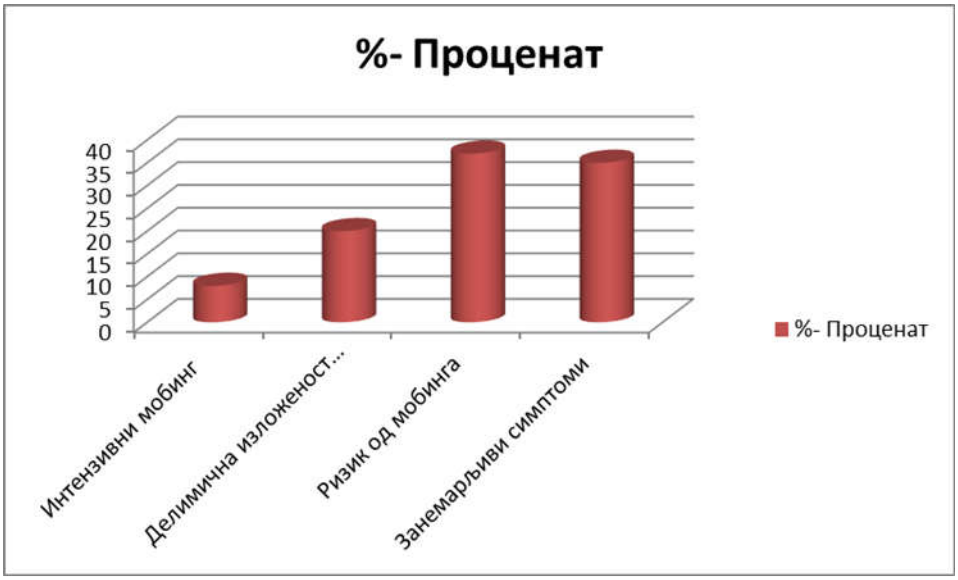
Графикон 41.

Степен радне мотивисаности испитаника у односу на интензитет стреса



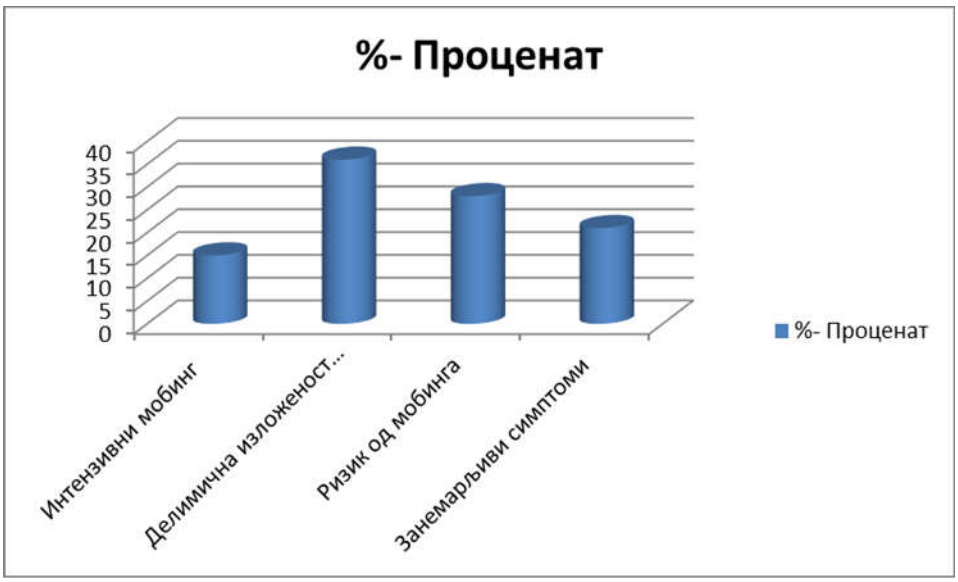
Графикон 42.

Интензитет мобинга - групни узорак испитаника



Графикон 43.

Интензитет мобинга - узорак испитаника женског пола



Графикон 44.

Интензитет мобинга - узорак испитаника мушког пола

Табела 46. Интензитет мобинга у односу на пол испитаника

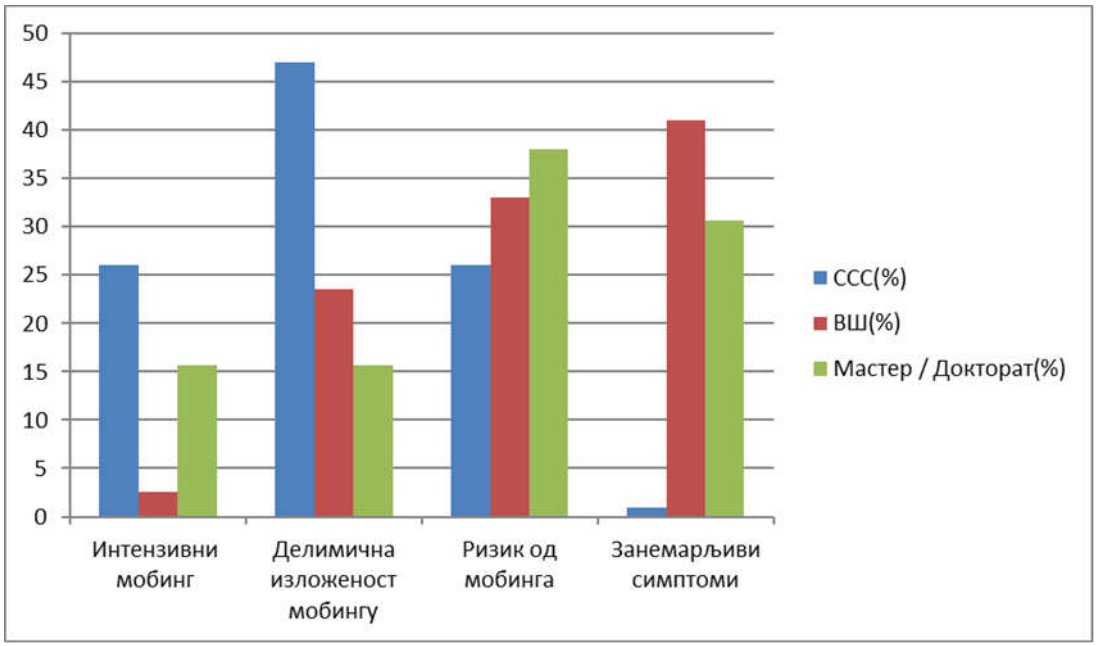
Одговор			Пол		Тотал
			Мушкарци	Жене	
Интезитет мобинга	Занемарљиви симптоми	Број	11	23	34
		%	21,0%	35,0%	28,0%
	Ризик од мобинга	Број	16	24	40
		%	28,8%	37,0%	33,0%
	Делимична изложеност мобингу	Број	19	13	32
		%	36,0%	19,5%	27,0%
	Интензивни мобинг	Број	8	6	14
		%	14,2%	8,5%	12,0%
Тотал		Број	54	66	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_o = 93,085 > \chi^2_t (DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 47. Интензитет мобинга у односу на стручну спрему испитаника

Одговор			Стручна спрема			Тотал
			ССС	ВШ	Мастер / Докторат	
Интезитет мобинга	Занемарљиви симптоми	Број	0	25	10	35
		%	1,0%	41,0%	30,6%	28,0%
	Ризик од мобинга	Број	7	21	12	40
		%	26,0%	34,0%	38,0%	33,0%
	Делимична изложеност мобингу	Број	13	14	5	32
		%	47,0%	23,5%	15,7%	27,0%
	Интензивни мобинг	Број	7	2	5	14
		%	26,0%	2,5%	15,7%	12,0%
Тотал		Број	27	61	32	120
		%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%

$(\chi^2_o = 93,085 > \chi^2_t (DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

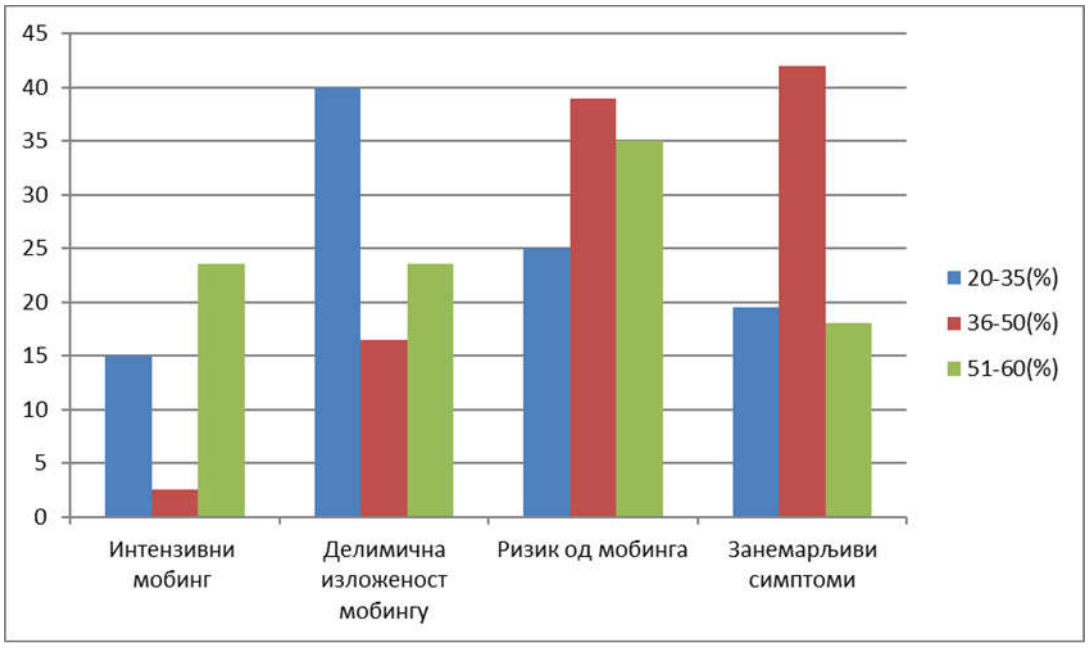


Графикон 45. Интензитет мобинга у односу на стручну спрему испитаника

Табела 48. Интензитет мобинга у односу старосну доб испитаника

Одговор			**Старосне групе**			**Тотал**
			20-35	36-50	51-65	
Интезитет мобинга	Занемарљиви симптоми	Број	9	21	4	34
		%	19,5%	42,0%	18,0%	28,0%
	Ризик од мобинга	Број	12	20	8	40
		%	25,0%	38,5%	35,0%	33,0%
	Делимична изложеност мобингу	Број	19	8	5	32
		%	40,0%	16,5%	23,5%	27,0%
	Интензивни мобинг	Број	7	2	5	14
		%	15,5%	3,0%	23,5%	12,0%
Тотал		Број	47	51	22	120
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 63,822 > \chi^2_t (DF=6 \text{ i } 0,05)=12,592 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 46. Интензитет мобинга у односу старосну доб испитаника

Табела 49. Интензитет стреса у односу на интензитет мобинга

Одговор			Интезитет стреса				Тотал
			Занемарљиви симптоми	Повремене последице стреса	Стрес	Синдром сагоревања	
Интезитет мобинга	Занемарљиви симптоми	Број	15	13	6	0	34
		%	69.7%	31,3%	17,5%	1,3%	28,0%
	Ризик од мобинга	Број	7	21	11	0	39
		%	30,3%	50,7%	34,2%	0,0%	32,5%
	Делимична изложеност мобингу	Број	0	8	14	11	33
		%	0,0%	18,1%	43,0%	46,2%	27,5%
	Интензивни мобинг	Број	0	0	2	12	14
		%	0,0%	0,0%	5,3%	52,6%	12,0%
Тотал		Број	22	42	33	23	120

$(\chi^2_e = 300,700 > \chi^2_t (DF=9 \text{ i } 0,05)=16,919 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 50. Интезитет мобинга-игнорисање од стране претпостављених или колега

Одговор		Итензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Делимична изложеност мобингу	
Никада	Број	21	14	0	0	35
	%	63,0%	34,8%	0,0%	0,0%	29,5%
Ретко	Број	11	18	2	0	31
	%	32,8%	46,7%	5,5%	0,0%	26,3%
Понекад	Број	1	7	17	3	28
	%	4,2%	17,8%	50,0%	21,3%	23,2%
често	Број	0	0	6	7	13
	%	0,0%	0,7%	18,1%	46,8%	10,5%
Веома често	Број	0	0	8	5	13
	%	0,0%	0,0%	26,4%	31,9%	10.6%
Тотал	Број	33	39	33	15	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(\chi^2_e = 363{,}641 > \chi^2_t\,(DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}026 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$$

Табела 51. Итензитет мобинга-искључивање из формалних активности и неформалних дружења

Одговор		Итензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	21	8	0	0	29
	%	63,0%	21,5%	0,0%	0,0%	24,5%
Ретко	Број	12	20	3	0	35
	%	35,3%	50,4%	9,0%	0,0%	29,3%
Понекад	Број	1	11	10	2	24
	%	1,7%	27,4%	30,6%	12,8%	19,8%
често	Број	0	0	13	4	17
	%	0,0%	0,7%	38,7%	29,8%	14,4%
Веома често	Број	0	0	7	7	14
	%	0,0%	0,0%	21,6%	57,4%	12,0%
Тотал	Број	34	39	33	13	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(\chi^2_e = 398{,}115 > \chi^2_t\,(DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}026 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$$

Табела 52. Итензитет мобинга-ширење непроверених гласина и клевета са намером да се особа деградира

Одговор		Итензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Делимична изложеност мобингу	
Никада	Број	22	15	1	1	39
	%	67,2%	39,3%	1,5%	4,8%	32,8%
Ретко	Број	10	16	2	0	28
	%	30,3%	40,7%	5,8%	1,4%	23,1%
Понекад	Број	1	8	11	3	23
	%	2,5%	20,0%	33,0%	23,9%	19,2%
често	Број	0	0	15	4	19
	%	0,0%	0,0%	45,3%	25,2%	15,8%
Веома често	Број	0	0	5	6	11
	%	0,0%	0,0%	14,4%	44,7%	9,3%
Тотал	Број	33	39	34	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(\chi^2_e = 381,123 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,026 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$$

Табела 53. Итензитет мобинга - исмевање због начина говора, хода, одевања и сл.

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	27	23	0	1	51
	%	80,7%	59,2%	1,3%	4,3%	42,6%
Ретко	Број	7	12	7	0	26
	%	19,3%	30,4%	21,6%	2,1%	21,6%
Понекад	Број	0	4	12	8	24
	%	0,0%	10,4%	37,5%	57,4%	20,4%
често	Број	0	0	7	1	8
	%	0,0%	0,0%	19,8%	8,5%	6,7%
Веома често	Број	0	0	7	4	11
	%	0,0%	0,0%	19,8%	27,7%	8,7%
Тотал	Број	34	39	33	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(\chi^2_e = 312,556 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,026 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$$

Табела 54. Интензитет мобинга- омаловажавање због пола, националности, социјалног порекла и сл.

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	30	24	3	0	57
	%	84,9%	62,2%	8,1%	0,0%	47,1%
Ретко	Број	5	12	8	1	26
	%	15,1%	30,4%	23,4%	8,5%	21,6%
Понекад	Број	0	3	11	6	20
	%	0,0%	7,4%	33,3%	46,8%	16,7%
често	Број	0	0	7	2	9
	%	0,0%	0,0%	20,7%	19,1%	7,8%
Веома често	Број	0	0	5	3	8
	%	0,0%	0,0%	14,5%	25,6%	6,8%
Тотал	Број	35	39	34	12	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 284,734 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 55. Интензитет мобинга - оптуживање за пропусте који се објективно нису догодили

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	11	1	0	0	12
	%	31,9%	3,0%	0,0%	0,0%	10,1%
Ретко	Број	15	10	0	0	25
	%	44,5%	24,4%	0,0%	0,0%	20,9%
Понекад	Број	8	23	10	2	43
	%	23,6%	59,3%	28,8%	12,8%	35,5%
често	Број	0	5	16	4	25
	%	0,0%	13,3%	49,5%	27,7%	20,9%
Веома често	Број	0	0	7	8	25
	%	0,0%	0,0%	21,7%	59,6%	12,6%
Тотал	Број	34	39	33	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 373,050 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

Табела 56. Интензитет мобинга - намерно игнорисање предлога

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	15	7	3	0	25
	%	43,7%	18,5%	9,1%	0,0%	21,1%
Ретко	Број	14	16	5	0	35
	%	41,1%	39,9%	15,3%	0,0%	29,0%
Понекад	Број	5	14	7	1	27
	%	15,2%	36,2%	19,8%	8,5%	22,5%
често	Број	0	2	10	4	16
	%	0,0%	5,4%	31,5%	27,7%	13,6%
Веома често	Број	0	0	8	9	17
	%	0,0%	0,0%	24,3%	63,9%	13,8%
Тотал	Број	34	39	33	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(X^2_e = 391,271 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 => p<0,01 => H_1)$

Табела 57. Интензитет мобинга - излагање претераној контроли од стране претпостављених

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	11	0	1	0	12
	%	31,1%	0,0%	2,7%	0,0%	9,7%
Ретко	Број	15	11	1	0	27
	%	42,9%	28,1%	1,8%	0,0%	22,1%
Понекад	Број	9	18	12	0	39
	%	26,1%	47,4%	36,9%	2,1%	33,3%
често	Број	0	9	11	3	23
	%	0,0%	22,2%	35,1%	21,3%	19,2%
Веома често	Број	0	1	7	11	19
	%	0,0%	2,2%	23,4%	76,6%	15,8%
Тотал	Број	35	39	32	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$(\chi^2_e = 347,143 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 => p<0,01 => H_1)$

Табела 58. Интензитет мобинга - професионална деквалификација без објективног разлога

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	16	6	3	0	25
	%	47,1%	15,0%	8,0%	0,0%	20,9%
Ретко	Број	13	9	1	0	23
	%	39,5%	23,5%	3,6%	0,0%	19,3%
Понекад	Број	5	17	7	2	31
	%	13,4%	44,7%	21,6%	12,7%	25,7%
често	Број	0	7	12	3	22
	%	0,0%	16,8%	37,8%	21,3%	18,6%
Веома често	Број	0	0	10	9	19
	%	0,0%	0,0%	29,0%	66,0%	15,5%
Тотал	Број	34	39	33	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(\chi^2_e = 315{,}099 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}206 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$$

Табела 59. Интензитет мобинга - обезвређивање резултата рада

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	16	6	1	0	23
	%	47,1%	14,7%	3,6%	0,0%	19,1%
Ретко	Број	12	13	8	0	33
	%	33,6%	34,1%	24,3%	0,0%	27,4%
Понекад	Број	7	16	9	0	32
	%	19,3%	40,0%	28,8%	0,0%	26,4%
често	Број	0	4	7	4	15
	%	0,0%	11,1%	20,7%	29,7%	12,8%
Веома често	Број	0	0	7	10	17
	%	0,0%	0,1%	22,6%	70.3%	14,3%
Тотал	Број	35	39	32	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$(X^2_e = 339{,}612 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}206 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$$

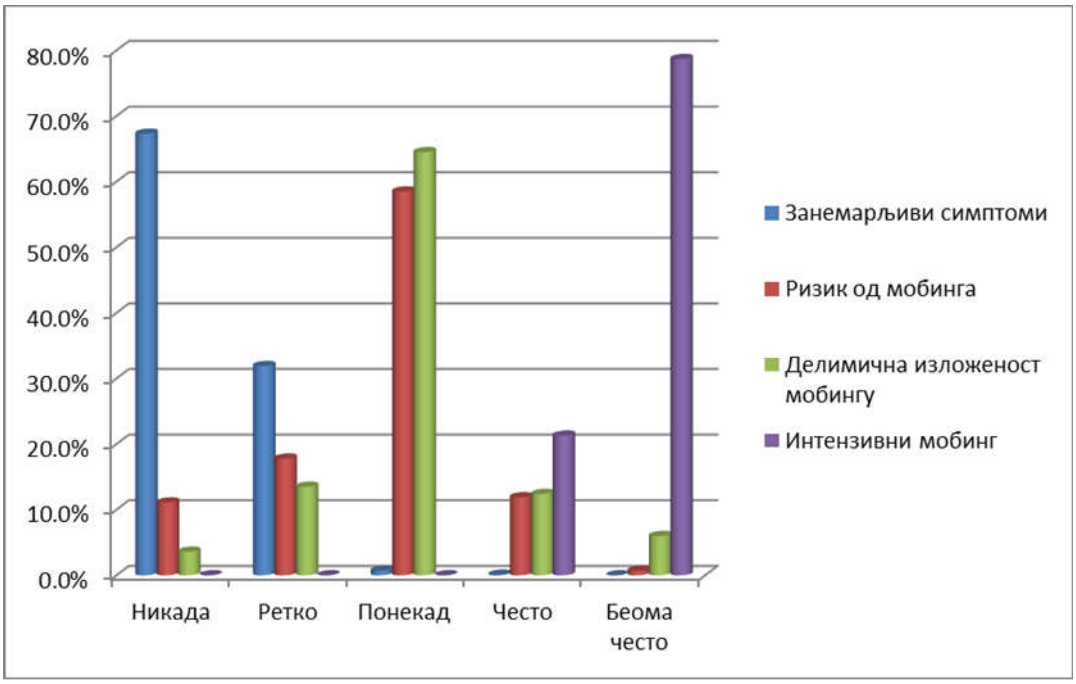
Табела 60. Интензитет мобинга - изненадна пренатрпаност послом и роковима које је немогуће испоштовати

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	14	0	0	0	14
	%	41,1%	0,0%	0,0%	0,0%	11,9%
Ретко	Број	16	8	0	0	24
	%	47,1%	19,2%	0,9%	0,0%	20,1%
Понекад	Број	4	23	12	0	39
	%	11,8%	57,8%	36,9%	2,1%	32,5%
често	Број	0	9	6	6	21
	%	0,0%	23,0%	19,8%	40,4%	17,5%
Веома често	Број	0	0	14	8	22
	%	0,0%	0,0%	42,4%	57,5%	18,0%
Тотал	Број	34	40	32	14	120
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Табела 61. Интензитет мобинга- додељивање задатака без претходног обавештења и упутства

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	24	4	1	0	29
	%	67.3%	11.1%	3.6%	0.0%	23.8%
Ретко	Број	11	7	4	0	22
	%	31.9%	17.8%	13.5%	0.0%	18.7%
Понекад	Број	0	23	21	0	44
	%	0.7%	58.5%	64.5%	0.0%	36.9%
често	Број	0	5	4	3	12
	%	0.1%	11.9%	12.4%	21.3%	9.7%
Веома често	Број	0	0	2	11	13
	%	0.0%	0.7%	6.0%	78.7%	10.9%
Тотал	Број	35	39	32	14	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 493,618 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



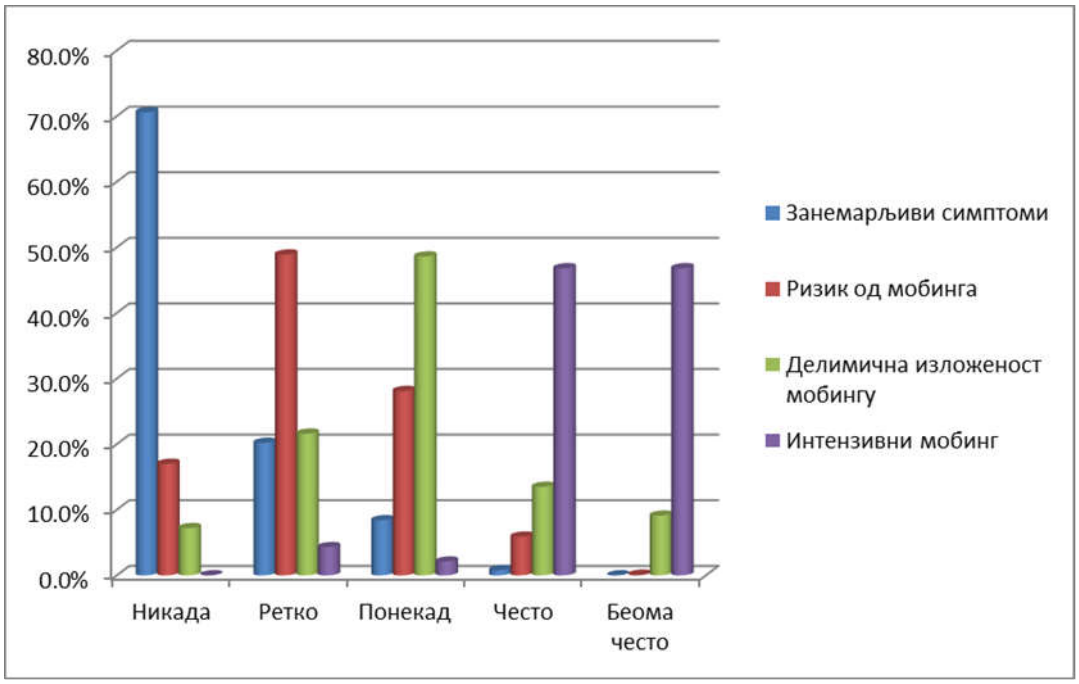
Графикон 47.

Интензитет мобинга - додељивање задатака без претходног обавештења и упутства

Табела 62. Интензитет мобинга- премештање у просторије са лошим условима рада или удаљене испоставе

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	24	7	2	0	33
	%	70.6%	17.0%	7.2%	0.0%	27.5%
Ретко	Број	7	19	7	1	34
	%	20.2%	48.9%	21.6%	4.3%	28.2%
Понекад	Број	3	11	16	0	30
	%	8.4%	28.1%	48.6%	2.1%	25.0%
често	Број	0	2	4	7	14
	%	0.8%	5.9%	13.5%	46.8%	11.3%
Веома често	Број	0	0	3	7	10
	%	0.0%	0.1%	9.1%	46.8%	8.0%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 377,265 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



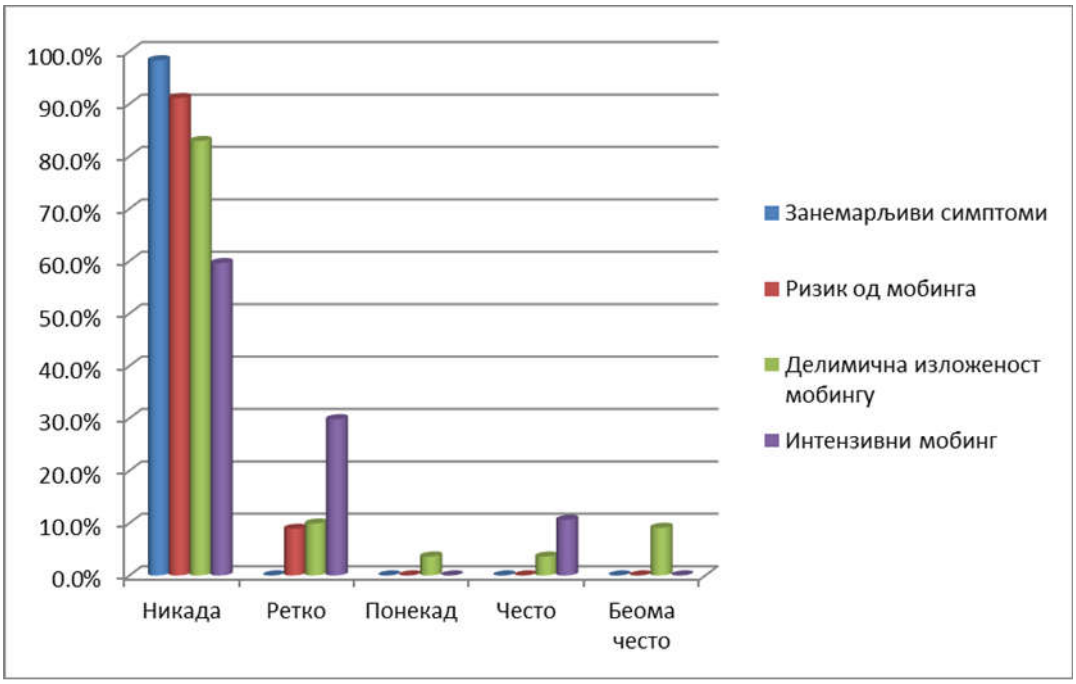
Графикон 48.

Интензитет мобинга - премештање у просторије са лошим условима рада или удаљене испоставе

Табела 63. Интензитет мобинга - физичке претње и напади

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	33	36	27	9	105
	%	98.3%	91.1%	82.9%	59.6%	87.4%
Ретко	Број	1	3	3	4	11
	%	1.7%	8.9%	9.9%	29.8%	9.0%
Понекад	Број	0	0	1	0	1
	%	0.0%	0.0%	3.6%	0.0%	1.0%
често	Број	0	0	1	2	3
	%	0.0%	0.0%	3.6%	10.6%	2.6%
Веома често	Број	0	0	0	0	0
	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 67,250 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



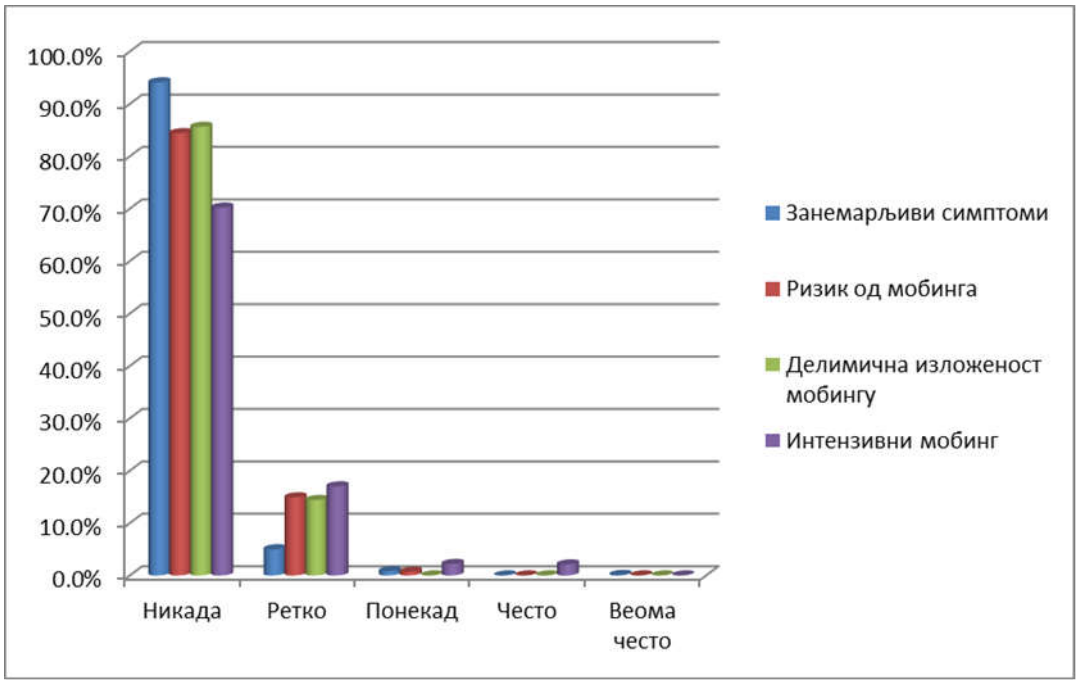
Графикон 49.

Интензитет мобинга - физичке претње и напади

Табела 64. Интензитет мобинга - Сексуално угрожавање

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	32	33	27	11	103
	%	94.1%	84.4%	85.6%	70.2%	86.1%
Ретко	Број	2	6	5	1	14
	%	5.0%	14.9%	14.4%	8.5%	11.5%
Понекад	Број	0	0	0	3	3
	%	0.8%	0.7%	0.0%	17.0%	2.4%
често	Број	0	0	0	0	0
	%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%
Веома често	Број	0	0	0	0	0
	%	0.1%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 71{,}554 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}206 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



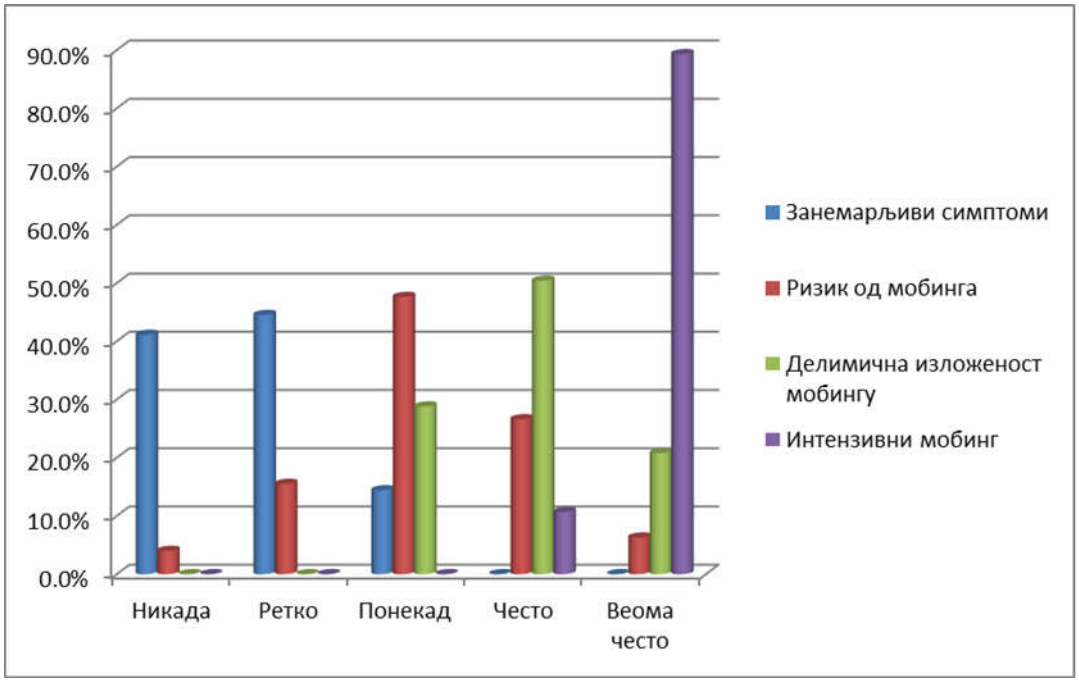
Графикон 50.

Интензитет мобинга - сексуално угрожавање

Табела 65. Интензитет мобинга - психички проблеми изазвани послом

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	14	2	0	0	16
	%	41.1%	4.0%	0.0%	0.0%	13.1%
Ретко	Број	15	6	0	0	21
	%	44.5%	15.5%	0.0%	0.0%	17.9%
Понекад	Број	5	19	9	0	33
	%	14.4%	47.6%	28.8%	0.0%	27.3%
често	Број	0	10	16	2	28
	%	0.0%	26.6%	50.4%	10.7%	23.5%
Веома често	Број	0	2	7	13	22
	%	0.0%	6.3%	20.8%	89.3%	18.2%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 492,285 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$

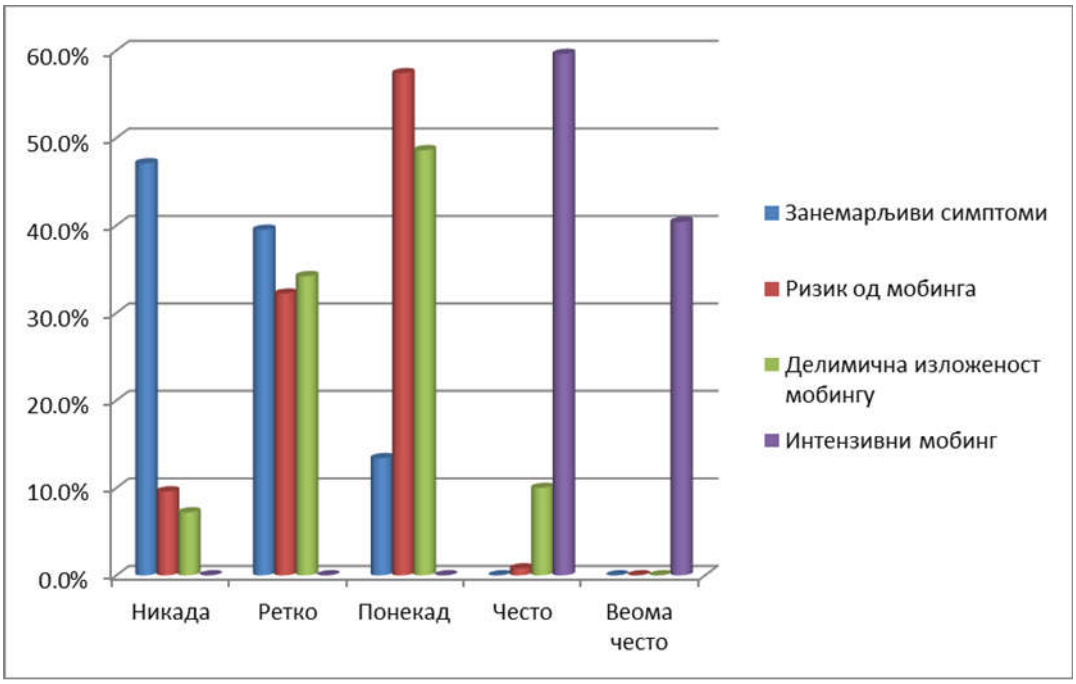


Графикон 51. Интензитет мобинга - психички проблеми изазвани послом

Табела 66. Интензитет мобинга - физички проблеми изазвани послом

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	16	4	2	0	22
	%	47.1%	9.6%	7.2%	0.0%	18.7%
Ретко	Број	13	13	11	0	37
	%	39.5%	32.2%	34.2%	0.0%	30.8%
Понекад	Број	5	22	16	0	43
	%	13.4%	57.4%	48.6%	0.0%	35.9%
често	Број	0	0	3	9	12
	%	0.0%	0.8%	10.0%	59.6%	10.0%
Веома често	Број	0	0	0	6	6
	%	0.0%	0.0%	0.0%	40.4%	4.6%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 433{,}603 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}206 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$

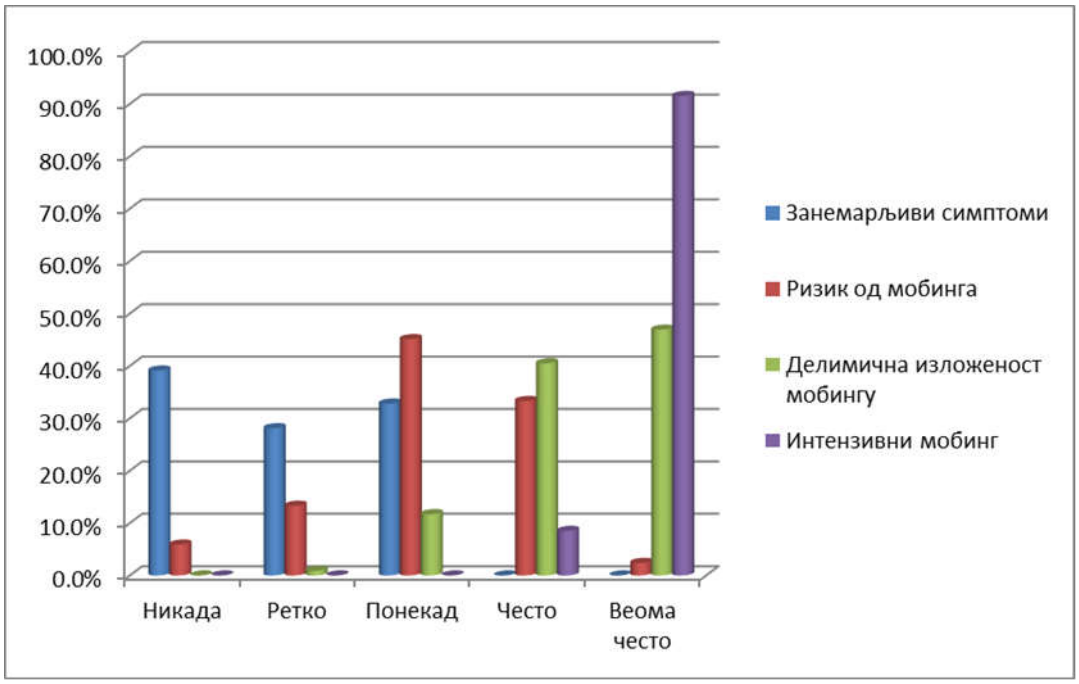


Графикон 52. Интензитет мобинга - физички проблеми изазвани послом

Табела 67. Интензитет мобинга - коришћење боловања због физичких проблема изазваних послом

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	13	2	0	0	15
	%	39.1%	5.9%	0.0%	0.0%	12.7%
Ретко	Број	10	5	0	0	15
	%	28.1%	13.3%	0.9%	0.0%	12.3%
Понекад	Број	11	18	4	0	33
	%	32.8%	45.1%	11.7%	0.0%	27.4%
често	Број	0	13	13	1	27
	%	0.0%	33.3%	40.5%	8.5%	22.8%
Веома често	Број	0	1	15	14	30
	%	0.0%	2.4%	46.9%	91.5%	24.8%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 480{,}388 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0{,}05)=21{,}206 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



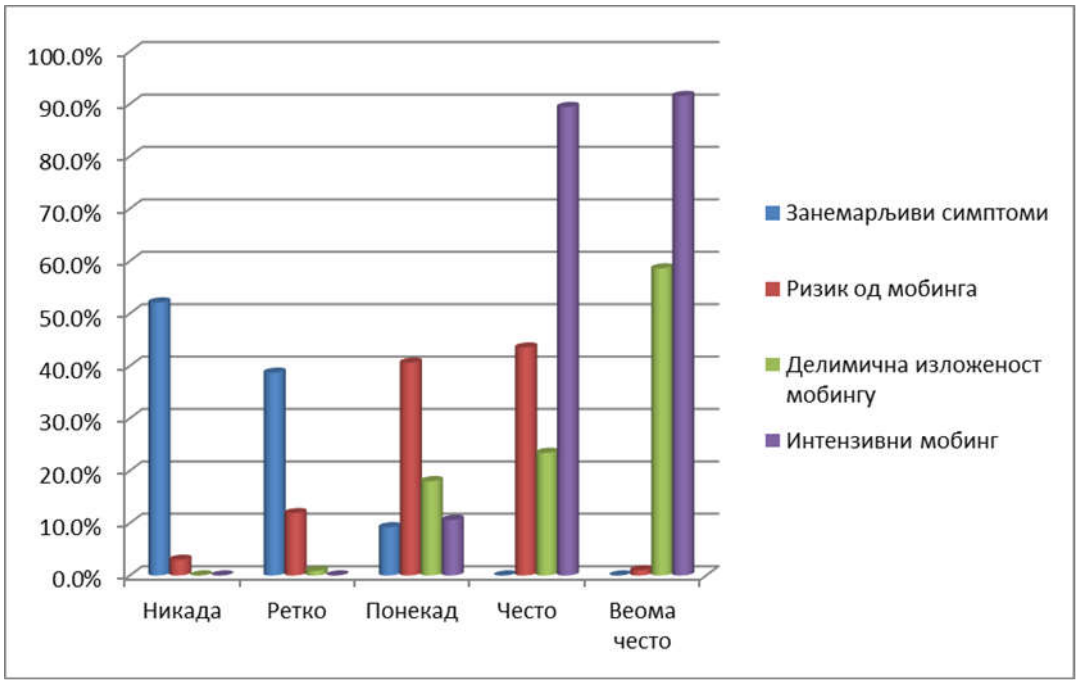
Графикон 53.

Интензитет мобинга - коришћење боловања због физичких проблема изазваних послом

Табела 68. Интензитет мобинга - безразложно одбијање дозволе за боловање ,годишњи одмор,премештај и сл.

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	18	1	0	0	19
	%	52.1%	3.0%	0.0%	0.0%	16.0%
Ретко	Број	13	5	0	0	18
	%	38.7%	11.9%	0.9%	0.0%	15.0%
Понекад	Број	3	16	6	0	25
	%	9.2%	40.6%	18.0%	0.0%	20.6%
често	Број	0	17	7	2	26
	%	0.0%	43.5%	23.4%	10.6%	21.6%
Веома често	Број	0	0	19	13	32
	%	0.0%	1.0%	58.6%	89.4%	26.7%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_o = 477,635 > \chi^2_t(DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



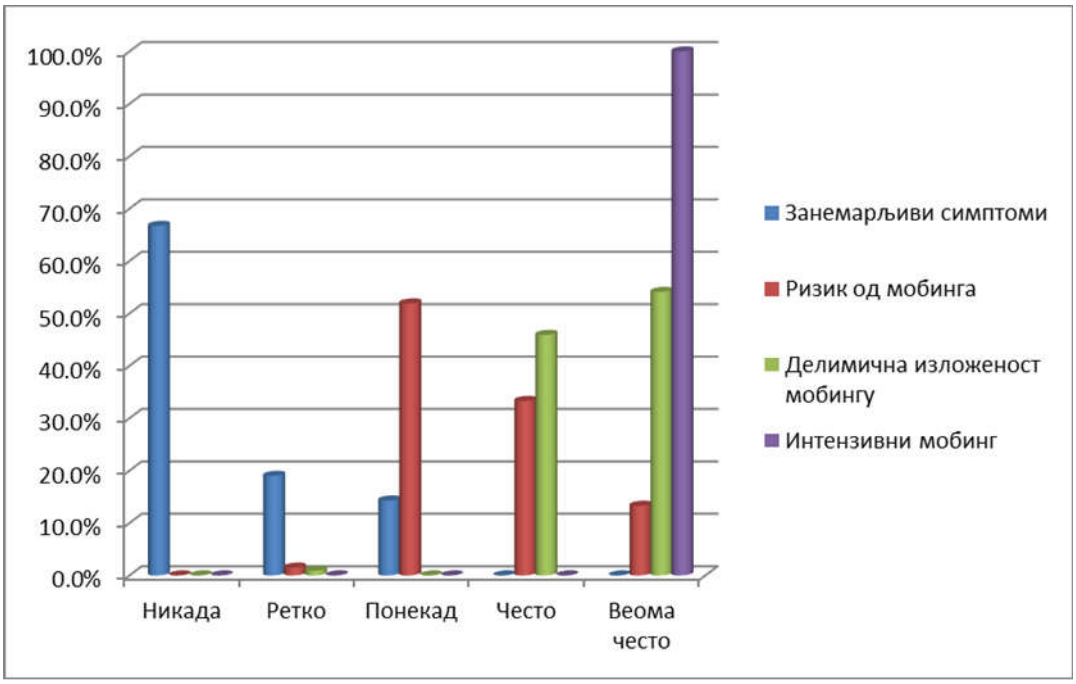
Графикон 54.

Интензитет мобинга - безразложно одбијање дозволе за боловање, годишњи одмор, премештај и сл.

Табела 69. Интензитет мобинга - одговор на питање да ли су се неке од мобинг активности дешавале дуже од 6 месеци

Одговор		Интензитет мобинга				Тотал
		Занемарљиви симптоми	Ризик од мобинга	Делимична изложеност мобингу	Интензивни мобинг	
Никада	Број	23	0	0	0	23
	%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	19.2%
Ретко	Број	6	1	0	0	7
	%	19.0%	1.5%	0.0%	0.0%	6.2%
Понекад	Број	5	20	0	0	25
	%	14.3%	51.9%	0.0%	0.0%	21.1%
често	Број	0	13	15	0	28
	%	0.0%	33.3%	45.9%	0.0%	23.0%
Веома често	Број	0	5	17	15	37
	%	0.0%	13.3%	54.1%	100.0%	30.5%
Тотал	Број	34	39	32	15	120
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 553,306 > \chi^2_t (DF=12 \text{ i } 0,05)=21,206 \Rightarrow p<0,01 \Rightarrow H_1)$



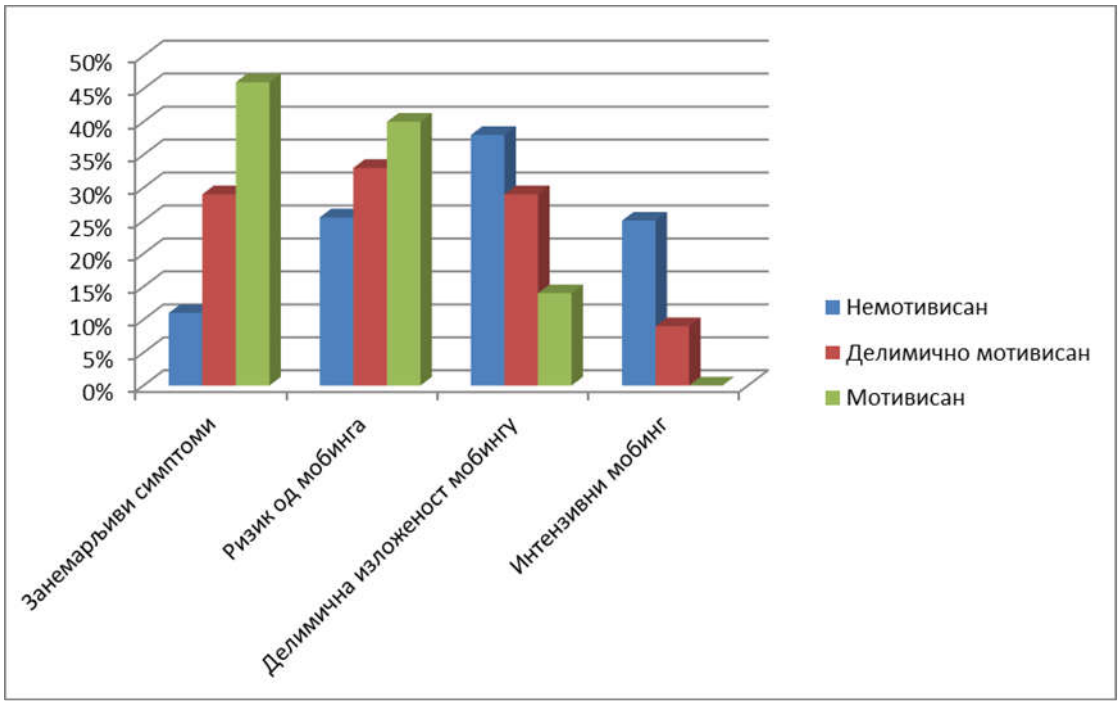
Графикон 55.

Интензитет мобинга - одговор на питање да ли су се неке од мобинг активности дешавале дуже од 6 месеци

Табела 70. Интензитет мобинга у односу на степен радне мотивисаности испитаника

Одговор			Радна мотивација			Тотал
			Немотивисан	Делимично мотивисан	Мотивисан	
Интезитет мобинга	Занемарљиви симптоми	Број	5	11	19	35
		%	11.0%	29.0%	46.0%	28.0%
	Ризик од мобинга	Број	10	12	17	39
		%	25.5%	33.0%	40.0%	32.9%
	Делимична изложеност мобингу	Број	16	11	6	33
		%	38.5%	29.0%	14.0%	27.9%
	Интензивни мобинг	Број	10	3	0	13
		%	25.0%	9.0%	0.0%	11.2%
Тотал		Број	41	37	42	120
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$(\chi^2_e = 89{,}088 > \chi^2_t (DF=6 \text{ i } 0{,}05)=12{,}592 \Rightarrow p<0{,}01 \Rightarrow H_1)$



Графикон 56.

Интензитет мобинга у односу на степен радне мотивисаности испитаника

ЗАКЉУЧАК

Докторска дисертација на тему "Управљање људским ресурсима у пословним банкама" је мултидисциплинарна тема која се поред менаџмента људских ресурса у банкама бави и организационим стуктурама.

Под људским ресурсима се подразумевају укупни људски потенцијали у организацији: расположива знања и искуства, употребљиве способности и вештине, могуће идеје и креације, степен мотивисаности и заинтересованости запослених за остваривање организационих циљева и слично. Појам људски ресурси појављује се крајем седамдесетих година прошлог века, најпре у стручној литератури, а затим и у свакодневној комуникацији, у САД и Енглеској.

Управљање људима и њиховим потенцијалима је сложен и одговоран процес. Да би се у том процесу остварили повољни резултати, неопходан је индивидуални приступ јер човек у организацију не уноси само своје знање и способности већ и своје жеље и амбиције, наде и очекивања, своје позитивне и негативне особине и навике.

Управљање људским ресурсима у практичном смислу подразумева све мере и активности које у процесу планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања и мотивисања запослених, предузима менаџмент организације ради обезбеђивања кадрова, потребних способности, квалитета и потенцијала, њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и личних циљева.

Управљање људским ресурсима у теоријском смислу означава нову теоријско-научну и наставну дисциплину која се бави изучавањем и критицким преиспитивањем мера и активности које у поступку планирања, регрутовања, селекције итд. предузима менаџмент организације ради њихове потпуније спознаје и унапређивања као и прилагођавања савременим условима пословања, у циљу остваривања пројектованих задатака и организационих планова и интереса.

Да би се очекивања приказана у дисертацији показала и доказала, пошло се од главне и три помоћне хипотезе.

Генерална хипотеза гласи:

Х0: Што је управљање људским ресурсима у пословним банкама боље, пословање банака је успешније, јер је већа економичност, продуктивност и рентабилност банкарских операција.

Боље управљање људским ресурсима у пословним банкама резултира успешнијим пословањем банака, како у пословању са привредом, тако и у пословању са физичким лицима.

Помоћне хипотезе:

Х1: Што је оспособљеност кадрова већа, конкурентска предност банака је већа.

Х2: Што су образовање и едукованост људских ресурса већи, комуникација са клијентима и њихово задовољство је веће.

Х3: Што су задовољство и мотивисаност запослених веће, веће је и њихово ангажовање ка максимизацији пословних резултата.

На основу упитника који је постављен и спроведен у АИК банци, у периоду од тридесет дана, у свим организационим јединицама дат је одговор на главну хипотезу "Што је управљање људским ресурсима у пословним банкама боље, пословање банака је успешније, јер је већа економичност, продуктивност и рентабилност банкарских операција"

Показатељи су дали основу за те Х2 тест, где је однос зависне и независне променљиве добар, а добијени степен значајности довољан, чиме је доказана главна хипотеза да је менаџмент људских ресурса адекватан што резултира већом економичношћу и рентабилношћу пословних банака.

Прва помоћна хипотеза која гласи „Што је оспособљеност кадрова већа, конкурентска предност банака је већа.". На графикону број 17 је тестирано да ли је заступљеност испитаника са различитим могућностима за напредовање у узорку уједначена.

На основну добијених резултата да је испитаника са могућношћу напредовања значајно више и добијене значајности (сиг<0,001), доказана је прва помоћна хипотеза .

Друга помоћна хипотеза гласи "Што је образовање веће и већа едукованост људских ресурса, комуникација са клијентима и њихово задовољство је веће." Графикон број 19 показује да ли је заступљеност испитаника са различитим могућностима за учење уз рад у узорку уједначена. На основу добијене значајности (сиг < 0,001) се може рећи да је број испитаника са могућношћу учења значајно већи. Из одговора се види да је учење уз рад могуће код 62 испитаника, а делимично могуће код 40 испитаника, чиме је доказана друга помоћна хипотеза.

Најзад, трећа помоћна хипотеза која гласи „Што је веће задовољство и већа мотивисаност запослених, веће је и њихово ангажовање ка максимизацији пословних резултата.”

На основу добијене значајности (сиг < 0,001) се може рећи да постоје видне разлике код испитаника у зависности од степена стручне спреме тј. да испитаници са нижом стручном спремом су мотивисанији и заинтересованији за боље резултате.

Усавршавање, едикација и константно образовање и специјализација кадрова су гаранција за успешно и профитабилно пословање банака у свету и код нас.

Суштина је у томе да пословање буде постављено тако да стварање профита буде везано за мотивацију запослених, а да њихово ангажовање буде мерено нормом, учинком, резултатом, оствареношћу планова и другим категоријама, које ће код запослених подстаћи иницијативу и одговорност. На овај начин се може очекивати да ће потенцијали банака бити оптимално искоришћени.

На крају закључка може се констатовати да су, како генерална, тако и помоћне хипотезе реално постављене и доказане, што је велика вредност ове докторске дисертације.

ЛИТЕРАТУРА

- Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999): "Менаџмент људских потенцијала", Голден маркетинг, Загреб.
- Бернард, К. И. (1958): "Функције извршних директора", Харвард Универзити Прес, Кембриџ.
- Берталанфи, Л. (1963): "Генерална теорија система", Џорџ Бразилер, Њујорк.
- Бјарс Л. Л., Руе Л., В. (1997): "Менаџмент људксих ресурса", Ирвин МекГроу Хил, Бостон.
- Богићевић-Микић Б. (2006): "Менаџмент људских ресурса", Економски факултет, Београд.
- Богуновић, Н. (2018): "Награђивање и санкционисање запослених" – семинарски рад, Висока школа за економију и информатику, Приједор.
- Бубле, М. (2009): "Менаџмент", Свеучилиште у Сплиту, Економски факултет Сплит, Сплит.
- Васић, М. (2004): "Појам и значај тима и тимског рада", Пословно инжењерство бр. 7, Институт пословног инжењерства, Приједор.
- Васић, М. (2004): "Тимови и тимски рад", Завод дистрофичара, Бања Лука.
- Васић, Д. (2010): "Улога менаџмента у мотивацији запослених", Међународна научна конференција – Менаџмент, Крушевац.
- Вејн, Ф. (2003): "Менаџмент људских ресурса", МекГров Хил, Ирвин.
- Вилрих Х., Куц Х. (1994): "Менаџмент", МАТЕ, Загреб.
- Вујић Д. (2017): "Улога лидера у развоју привредних друштава у циљу очувања природних ресурса" – докторска дисертација, Универзитет "Џон Незбит", Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Гомез-Мејиа, Л. Р., Балкин, Д. Б., Карду, Р. Л. (2001): "Менаџмент људских ресурса", Прентис Хал, Њу Џерзи.
- Гроте, Д. (2002): "Питања за разговор о резултатима и књига одговора: водич за менаџере", АМАКОМ, Њујорк.
- Деслер, Г. (2007): " Основи менаџмента људских ресурса", Дата Статус, Београд

- Деслер, Г., Коле, Н., Сатерланд В. (2002): „Менаџмент људских ресурса у Канади“, Прентис Хол, Торонто.
- Ђорђевић, Б. (2003): “Менаџмент”, Универзитет у Приштини, Економски факултет Приштина, Блаце.
- Европска Комисија (2007): “Имплементација програма “Едукација и тренинг” 2010: Кључне компетенце за доживотно учење, Европски оквир” – завршни извештај, ЕТФ, Београд.
- Естер, К., М., Грин М. (2012): “Ефикасни менаџмент промена”, Коган Пејџ, Филаделфија.
- Живковић Д., Гучанин С., Јеж З. (2014): “Управљање људским ресурсима у индустрији пива”, Економика пољопривреде вол. 61, бр. 1, стр. 73-86.
- Ивошевић, З. (2009): “Радно право”, Правни факултет Универзитета Унион у Београду, Јавно предузеће Службени гласник, Београд.
- Јанковић, П., (2001): “Управљање људима”, Досије, Београд.
- Јашко О., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј. (2017): “Организациони дизајн – приступи, методе и модели”, Факултет организационих наука, Београд.
- Јовановић, Г., Божиловић, С. (2017): “Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији”, Техника-менаџмент 67, стр. 119, Београд.
- Јовановић, М. (2003): “Интеркултурални менаџмент”, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Јовановић, М. (2002): Живковић, М., Цветковски, Т., “Организационо понашање”, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Јовановић, М. (2009): “Увод у бизнис са основним принципима менаџмента”, Мегатренд универзитет, Београд.
- Клеменс К. Ј. (1991): “Вадемекум за менаџере”, Привредни вјесник, Загреб.
- Краут, И., Педиго, Р., МекКена, Д., Дунет, Д. (1989): “Улога менаџера. Шта је заиста важно у различитим менаџерским пословима”, Академија менаџера.
- Кулић, Ж. (2002): “Управљање људским ресурсима”, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.

- Кулић, Ж., Васић М. (2007): “Менаџмент људских ресурса”, Завод дистрофичара, Бања Лука.
- Кунц Х. (2010): “Основе менаџмента”, Тата Мекгров Хил образовање, Њу Делхи.
- Лимпан-Блумен, Ж. (2002): “Ера лидерства”, Џоси-Бас, Сан Франциско.
- Лојанчић Р. (2017): “Нови путеви менаџмента људских ресурса”, Факултет за менаџмент и пословну економију, Интернационални универзитет, Нови Пазар.
- Лојић Р. (2008): “Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса”, Војно дело, Београд.
- Лончаревић, Р. (2006): “Менаџмент”, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Лончаревић, Р., Машић, Б., Ђорђевић–Бољановић, Ј. (2007): “Менаџмент – принципи, концепти и процеси”, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Маринковић Б. “Менаџмент људских ресурса” – скрипта
- Маринковић Б. “Управљање људским ресурсима” – приручник
- Марковић, М. (1980): “Основни правци науке о управљању у САД и СССР”, Пословна политика, Београд.
- Мартиновић, М., Танасковић З. (2014): “Менаџмент људских ресурса”, ВПТШ, Ужице.
- Матис Р., Џексон Џ. (1997): “Менаџмент људских ресурса”, Кенгеџџ лернинг, Њујорк.
- Милисављевић, М. (2005): “Савремени стратегијски менаџмент”, Универзитет Мегатренд, Београд.
- Минић, М. (2015): “Менаџмент људских ресурса у функцији ефикасности пословања – пример Прокредит Банка АД”, Машински факултет, Универзитет у Нишу, Ниш.
- Михајловић Поткрањац Д., (2007): “Управљање предузећем као услов економског развоја”, Мегатренд Универзитет Београд, Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Мицић Р., Арсић Љ. (2010): “Управљање људским ресурсима у организацијама” Економски погледи 2, прегледни рад УДЦ (331.101.262), Економски факултет, Универзитет Приштина, Косовска Митровица.

- Мишкулин, И., Брекало, М., Брекало Пенава, З. (2016): „Важност руковођења у управљању промјенама“, Медицински факултет Свеучилишта Ј. Ј. Строссмауера у Осијеку, Институт друштвених знаности Иво Пилар: Подручни центар Осијек, Осијек.
- Младеновић С. (2016): “Управљање привредом као фактор брже транзиције наше земље” – докторска дисертација, Универзитет “Џон Незбит”, Факултет за менаџмент, Зајечар.
- Мовдеј, Р., Портер, Р., Стирс, Р. (1982): “Везе између запослених и организације. Психологија посвећености, одсуства и флуктуације”, Академик Прес Инк.
- Оштрић, С. (2002): “Образовање у сувременим организацијама – Телеком”, Хрватски телеком, Загреб.
- Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б. (2009): “Организација”, ЦИД Економског факултета, Београд
- Петковић, М., Јовановић, М. (2002): “Организационо понашање”, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
- Пржуљ, Ж. (2002): “Менаџмент људских ресурса”, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд.
- Пржуљ, Ж., Јанковић, М., Вемић Ђурковић, Ј. (2014): Монографија: “Пут до најбоље одлуке” - монографија, Дис Компани, Пале.
- Ратковић М. (1997): “Људски ресурси”, Универзитет БК, Београд.
- Сегић, С. (2010): “Организација и вођење маркетинга”, Паневропски универзитет "Апеирон", Бања Лука.
- Стефановић В., Војновић Б. (2012): “Менаџмент људских ресурса - савремене стратегије и контроверзе” – монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
- Тери Г. Р., Френклин С. Г. (1968): “Принципи менаџмента”, РД, Ирвин.
- Тодоровић Љ. Д. (2015): “Особине личности, организационе оријентације и несигурност запослења као предиктори организационе идентификације, преданости и опште психолошке добробити запослених – интегративни приступ” – докторска дисертација, Филозофкси факултет, Универзитет у Београду, Београд.

- Урошевић, С., Арсић, М. (2009): "Усклађивање функције и улоге менаџера ради ефикаснијег управљања организацијом", Пословна политика, Београд.
- Хифец, Р., Лаури, Д. (1997): "Функције лидерства", Харвард Бизнис Ривју, Харвард, Бостон.
- Церовић С. (2011): "Управљање људским ресурсима у хотелијерству", Универзитет Сингидунум, Београд.
- Чукић, Б. (2004): "Интегративни менаџмент људских ресурса", ИЦИМ - Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац.
- Чукић, Б. (2004): "Психологија рада", ИЦИМ - Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац.
- Шетка, М. (2016): "Стратегија стручног оспособљавања и усавршавања запосленика подузећа" – завршни рад, Свеучилиште у Сплиту, Економски факултет, Сплит.
- Штангл-Шушњар, Г., Зимањи В. (2005): "Менаџмент људксих ресурса", Економски факултет, Суботица.
- Шуње А. (2002): „Топ менаџер, визионар и стратег", Тирад, Сарајево.
- М.Јовановић , Менаџмент у 69 лекција, Мегатренд Београд, 1989.

Интернет извори:

1. www.aikbanka.rs/lokacije (14.6.2019 14:02ч.)
2. www.aikbanka.rs/o-nama/organizaciona-sema (12.6.2019 14:08ч.)
3. www.biznisplan.net/index.php?option=com_content&view=article&id=348:motivacioni-ciklus&catid=70:preduzetnistvo&Itemid=91,preuzeto(5.3.2019 22:08ч)
4. www.bjanko.co.rs (27.5.2019-15:45ч)
5. www.cisco.com/global/HR (27.05.2019 15:40ч)
6. www.datalab.rs/zasto-je-celozivotno-ucenje-vazno-za-kreativnost/(13.6.2019 09:09ч)
7. www.docsity.com/sr/motivacija-zaposlenih-1/4271650/str3/17 (1.6.2019 18:32)
8. www.edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/menadzment-ljudskih-resursa (28.5.2019 13:43ч)
9. www.dur.ac.uk/cornelia.boldyreff/ASEI/ASEIpract01.ppt (29.5.2019 17:33ч)
10. www.estiem.org
11. www.freedownloadbooks.net/selekcija-ljudskih-resursa-doc.html(27.5.2019 15:40ч)
12. www.hrpro.hr (23.6.2019)
13. www.hzz.hr
14. www.knjigovodstveneusluge.rs/vesti/clanak/poslovna-kultura-preduslov-za-uspesno-poslovanje (27.5.2019 15:40ч)
15. https://www.manpower.rs/perch/resources/bumerang-zaposleni.pdf (28.5.2019 11:37ч)
16. www.maturskiradovi.net/forum/Thread-timski-rad-formiranje-i-organizovanje-timova (27.5.2019. 13:52ч)
17. www.maturskiradovi.net/forum/Thread-timski-rad-me%C4%91unarodni-ljudski-resursi(27.5. 13:34ч)
18. www.maturskiradovi.net/forum/Thread-pojam-ljudskih-resursa (25.6.2019)
19. www.mcb.rs/blog/fluktuacija-moze-biti-znak-da-nesto-ne-radite-kako-treba/ (29.5.2019. 10:40ч)
20. www.meritplan.rs/vesti/uvodjenje_u_posao_i_orjentacija_novozaposlenih_2 (29.5.2019. 13:27ч)

21. www.mirabankserbia.com/rs/ko-smo-mi/organizaciona-struktura(12.6.2019. 13:53ч)
22. www.mojrazvoj.com/posebna-znanja/127-kulturarada (27.5.2019 14:13ч)
23. www.omegact.biz/moze-li-menadzer-da-uspesno-rukovodi-ako-ima-odgovornosti-a-nema-ovlascenja/) (29.5.2019. 11:46ч)
24. www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html..član 66-87 (12.6.2019 09:07ч)
25. www.poslovniforum.hr (12.5.2019 10:15ч)
26. www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/resenje/2005/24/1/reg
27. http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2009/36/25/reg
28. http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2011/36/1/reg
29. www.scribd.com/doc/118932066/Seminarski-Rad-Regrutovanje-i-Selekcija (28.5.2019 10:04ч, стр. 7-14)
30. www.scribd.com/doc/27085475/Menadzment-ljudskih-resursa(27.5.2019. 09:55ч)
31. www.shrm.org (12.5.2019 10:27ч)
32. www.sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/circles.html
33. www.studenti.rs/skripte/ekonomija/poslovne-banke/ (17.6.2019 14:30ч).
34. www.tqmkonsalting.com/usluge/ljudski-resursi/profesionalna-orijentacija/ (22.7.2019 20:29ч)
35. www.velikirecnik.com/2016/06/17/fluktuacija/ (29.5.2019 10:32ч)
36. www.vmspd.com/wp-content/uploads/2016/4/9.-RADNA-MOTIVACIJA.pdf
37. Производни и оперативни менаџмент, Висока пословна школа, Нови садwww.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat16326.doc, (29.5.2019 11:10ч)
38. www.znacenjereci.com/fluktuacija/ (27.5.2019 13:55)
39. Болдиреф К.www.dur.ac.uk/cornelia.boldyreff/ASEI/ASEIpract01.ppt
40. Бореновић И. (2016) "Кључни састојци за усклађивање циљева фирме и оних који за њу раде", www.mojafirma.rs/baza-znanja/kljucni-sastojci-za-uskladivanje-ciljeva-firme-i-onih-koji-za-nju-rade/ (12.6.2019 17.58ч)
41. Васић, М. (2007) "Менаџмент људских ресурса", vasic.info/menadzment-ljudskih-resursa/(27.5.2019 13:53ч)
42. Васић, М. (2008) "Селекција кандидата за радно место", http://vasic.info/selekcija-kandidata-za-radno-mesto/ (28.5.2019 18:30ч)
43. Васић, М. (2005) "Тимови и тимски рад", http://vasic.info/timovi-i-timski-rad/ (27.05.2019 13:56ч)
44. Ценопољац В. (2008) "Управљање променама", Крагујевац, https://www.slideshare.net/bsckragujevac/vladimir-denopoljac
45. https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html , (16.8.2019. 1:05ч)