

1. Кадровски менаџмент и кадровске активности

Погледи на кадровски менаџмент

Начин на који организација гледа на кадровски менаџмент одређен је њеним одговором на три кључна питања: 1) ко је кадровски менаџер 2) какав је однос према индивидуалним разликама међу запосленима, 3) како се изучава кадровски менаџмент?

У вези са првим питањем, једно гледиште је да се кадровски менаџмент ограничава само на један део организације- кадровско одељење. Друго гледиште је да су сви менаџери кадровски менаџери. У вези са другим питањем, једна перспектива је да менаџмент треба да користи формалне, стандардне технике за поступање према људима. Ефективне су јер резултирају „поштеним“ поступком али недостаци су униформност, конформизам и предвидљивост. Друго гледиште сматра да индивидуална својства и личност запосленог имају јак утицај на кадровске одлуке и да формалне кадровске процедуре увек захтевају изузетке. Што се тиче трећег питања, једно становиште је да је кадровски менаџмент примењена област која треба да се изучава усресређивањем на технике за поступање са људима. Други поглед је да је разумевање основа људске природе кроз психолошке, социолошке и антрополошке теорије нужно за кадровски менаџмент.

Кадровске активности

Све организације морају се бавити специфичним кадровским активностима које се односе на анализу послова и радних задатака, прибављање кадрова, образовање и развој кадрова, вредновање, надокнаду, одржавање и радне односе.

Анализа послова и радних задатака: Анализа послова и радних задатака је усмерена на посао као јединицу рада. Специјализација уских насупрот хуманизацији широких послова разматра се у пројектовању послова и радних задатака. Кад је једном пројектовање рада установљено послови се могу анализирати и могу се написати описи и спецификације послова и радних задатака.

Прибављање кадрова: Прибављање кадрова наглашава процесе планирања, регрутовања и селекције кадрова за организацију. Избор праве особе укључује обрасце, интервјуе, тестове, истраживања прошлости кандидата и физичка испитивања.

Образовање и развој кадрова: Укључују оријентацију новозапослених, обуку кадрова и поновно образовање у складу са променама захтева посла.

Вредновање запослених: Корисна су за доношење одлука у вези са награђивањем кадрова, специфичним областима у којима је потребно додатно образовање и развој, као и у доношењу одлука о распоређивању кадрова.

Надокнада: Односи се на награђивање људи кроз плаћање, подстицајне бонусе, надокнаде у случају болести или повреда на раду као и друге погодности које се дају за извршење.

Одржавање: Функције одржавања истичу конзистентност, стабилност, континуитет и прихватљиво радно окружење. Физичко и ментално здравље и сигурност запослених су кључни

циљеви ове активности. Одржавање такође укључује кадровску координацију и кадровска истраживања и евиденције.

Радни односи: Активности у вези са радним односима наглашавају улогу синдиката. Те активности су важне јер утичу на коначан резултат послодавца и на кадровске активности.

Обим и распон кадровских активности:

Величина организације утиче на количину времена које се троши на кадровске активности. И степен до којег је организација синдикализована утиче на количину времена и новца који ће се потрошити на кадровске активности.

2. Кадровско одељење у организацији

Класична организациона теорија

Критикована је зато што није узимала у обзир променљивост окружења у којима организације раде. Неки од класичних принципа се могу применити а неки не, у зависности од околности.

Системски приступ организацији

Организација као систем састављен од подсистема је део ширег окружења које се такође може посматрати као систем. Сваки систем има четири главне компоненте: улаз, излаз, процес(прерада) и повратна веза.

У системском приступу организација се посматра као отворени систем или као „живи“ ентитет који узима изворе из свог окружења, прерађује их и враћа као резултате у окружење.

Пројектовање организације

Има за резултат организациону структуру која представља формално пројектовани оквир односа ауторитета и задатака.

Ауторитет

Ауторитет као право коришћења извора како би се остварили циљеви може се добити на два начина: формално и неформално. Формални постоји првобитно у управљачком телу организације, менаџер га задобија прихватајући положај менаџера. Неформални-ауторитативна фигура израста из групе или је она којој подређени дају ауторитет.

Линија и штаб

Традиционално разликовање између линије и штаба не односи се само на другојачности у формалном ауторитету већ и на разлике у функцији или врсти рада који се обавља у једној организацији. Према класичној организационој теорији, линијске функције су оне које су непосредно укључене у главни посао организације. Линијски ауторитет може се описати као право

менаџера да захтева одговорност од подређених за њихов рад. Традиционални поглед на штапски ауторитет је да је он саветоаван, линијски менаџери консултују чланове штаба када је потребно да се донесе нека одлука, при чему одлучују да ли ће прихватити савет.

У организацији може настати сукоб између линијских и штапских менаџера. Штапски менаџер сматра да је његово специјалистичко знање надмоћно у односу на знање линијског менаџера који сматра да је његово практично искуство вредније. Штапски менаџери су мање привржени и релативно брзо заузимају високе положаје у организацији.

Функционална организациона структура

Предност овог типа структуре је што организација има на располагању мноштво специјализованих талената, а сваки поједини члан организације може у сваком тренутку да затражи помоћ од својих колега и да се ослони на њихову стручност. Недостатак је што се лојалност пре везује за одељење него за организацију као целину.

Матрична организациона структура

Комбинација је двеју типова организационе структуре, погодна у сложеним ситуацијама када се од организације захтева да понуди мноштво нових производа/услуга.

Ствара један број проблема. Много тога зависи од односа међу појединцима који треба да формирају мултифункционални тим. Други проблем јавља се у вези са проценом извршења. Многе организације због тога доносе посебна правила како би се овај проблем решио.

Унутрашње предузетништво и виртуелна организација

У новој организацији, задатак вође је да осигура да су појединци или групе компетентни да изврше задатке који им се додељују, да разумеју циљеве организације и да им буду посвећени.

Заслужени ауторитет- Називи и улоге у новој организацији имају малу тежину ако вође не докажу своју компетентност.

Виртуелност- Нове организације су распршене. Радници се запошљавају на много различитих места и не дугују нужно лојалност само једној организацији. Више се не мора бити на једном месту у исто време како би се посао обавио. Радници чак не морају да буду на платном списку. Виртуелна организација је она коју не морате нужно да видите, свакако не целу на једном месту, али која упркос томе испоручује производе и услуге.

Унутарпредузетничка организација има структуру која веома наликује виртуелној организацији, разлика је у томе што су у виртуелној организацији даваоци услуга изван организације. Слободно унутрашње предузетништво основа је за стварање интелигентне мрежне организације.

У организацијама будућности већина запослених радиће у унутарпредузетничким јединицама које пружају услуге главним пословима. Ове послове водиће мала група линијских менаџера који ће највећи део услуга куповати од унутарпредузетничких јединица.

Централизована наспрам децентрализованих кадровских одељења

Централизација је мера у којој је надлежност за доношење одлука усресређена у организацији на једном месту, док децентрализација постоји кад је надлежност дистрибуирана кроз организацију. Чиниоци који утичу на степен (де)централизације су: величина предузећа, филозофија менаџмента и специјализација.

Кадровски генералисти и специјалисти

Неко ко је одговоран за извршење читавог низа кадровских активности је кадровски генералиста док су појединци који имају продубљено знање и стручност у одређеној кадровској области кадровски специјалисти.

Кадровски специјалисти могу се поделити у три главне групе: 1) кадровски менаџери, чија је улога да развијају кадровску политику у односу на одређену кадровску активност и да је спроводе, 2) кадровски саветници који обезбеђују специјализована знања и вештине у контексту кадрове политике и 3) кадровски администратори чији је задатак да развијају и одржавају поступке и колотечину рада у вези са кадровима.

Кадровски саветници су они кадровски специјалисти чија је улога да буду интерни консултанти за специјализоване стране кадрове активности.

Разлике између јавног и приватног сектора

Јавна организација је политички ентитет док је приватна усмерена на стварање профита. Политизација јавног сектора догађа се зато што су многе услуге које он нуди монополи. Приватна корпорација обично може да мења своје услуге и цене, а да се притом мало или нимало не излаже јавности. Менаџери у јавном сектору суочени су са већом контролом и медијском пажњом. Док приватне фирме имају поуздане показатеље за мерење ефективности и ефикасности већина јавних фирми нема упоредиво мерило оцене успешности рада. Изложеност очима јавности захтева од запослених у јавном сектору да буду пажљивији у свом понашању.

Други тип разлика тиче се ограничења и права која утичу на запослене у јавном али не и у приватном сектору. Од многих јавних службеника се захтева да потпишу изјаву лојалности. Донети су закони којима се запосленима у јавном сектору осигурава слобода говора. Једна од најосетљивијих области укључује заштиту појединаца који обелодањују неправилне и незаконите радње у јавном сектору а који су означени као „дувачи у пиштаљку“. И права оних који су оптужени од стране „дувача у пиштаљку“ такође се морају заштитити.

Политички ангажман јавних службеника је ограничен. Закони ограничавају право јавних службеника да учествују у политичким кампањама и да заузимају политичке положаје. Постоје и ограничења у односу на право на штрајк и право на учешће у колективном преговарању.

Популарност је чинилац који утиче на избор највиших менаџера у јавном сектору, лична популарност се често рачуна више од радног искуства.

Покровитељски систем и систем на основу заслуга

Процес именовања неке особе на јавну функцију као награда за политичку подршку и пријатељство је суштина покровитељског система. Систем по заслугама је онај у коме остварење или резултати одређују избор кандидата који се запошљава.

Што је већи број послова на које се именују појединци под покровитељским системом, већа је могућност да се именују неискусна или неквалификувана лица. Систем по заслугама покушава да успостави једнообразне и безличне политике и процедуре за избор кадрова у јавном сектору. Овај систем је отворен, свако има право да се пријави за рад у јавном сектору, стандарди који се захтевају за обављање посла су реални, а кандидати се рангирају на основу способности. Три су приступа: 1) отворено такмичење, 2) нетакмичарски испити и 3) изузети положаји.

Стандардизација поступака у систему по заслугама има предност у безличности и правичности система а недостатак је што може имати за последицу неугодан бирократски систем који је ригидан и спор.

Међународни кадровски менаџмент

С порастом међународног пословања, менаџмент људских ресурса се све више интернационализује. Мултинационалне корпорације суочавају се са многобројним проблемима кад шаљу своје кадрове у иностранство. Карактер кадровских активности значајно варира у зависности од земље у којој организација послује. Културне и верске разлике се морају узимати у обзир. Различити проблеми могу навести кадрове да напусте посао у иностранству. Зато се пракса међународног кадровског менаџмента углавном усресређује на регрутовање кадрова, развој и образовање и надокнаду.

Регрутовање кадрова

Узроци лошег регрутовања могу бити: 1) слабо уочавање способности на основу којих се могу разликовати ефективни и неефективни менаџери за рад у иностранству и 2) препознавање породичних проблема и питања каријере који могу негативно да утичу на кадрове који раде у иностранству

Интернационализовање активности развоја и образовања кадрова

Кадрови морају проћи кроз програме који укључују: 1) оријентацију и тренинг кадрова и њихових породица пре него што оду на рад у иностранство, 2) стални развој запослених, усклађивање њихове каријере са развојним програмима корпорације и 3) припрема кадрова за повратак у своју земљу и поновно прилагођавање на домаће услове.

Надокнаде

Приликом одређивања надокнада мора се водити рачуна о: 1) основна зарада се мора ускладити са просечним зарадама и трошковима живота у окружењу, 2) мора се дати посебна премија за рад на опасним и забитим местима, 3) посебно се морају надокнадити путни трошкови за одлазак у

матичну земљу на одмор, 4) морају се надокнадити трошкови образовања деце док бораве у страниј земљи.

3. Кадровски менаџмент и људско понашање

Претпоставке о понашању човека у организацији

Даглас МекГрегор описао је две опречне претпоставке о понашању запослених које су назване теорија X и теорија Y.

Теорија X, која представља традиционалан поглед на управљање и контролу у организацијама, претпоставља да просечан човек не воли да ради и избећи ће рад ако то може. Већина људи мора бити присиљавана, контролисана, управљана и кажњавана да би учинила напор у правцу остваривања организационих циљева. Просечном човеку недостаје амбиција, не воли одговорност и воли да буде вођен.

Теорија Y, жели да оствари интеграцију индивидуалних и организационих циљева, представници те теорије сматрају да је предузимање физичких и менталних напора на раду исто тако природно као игра или одмор. Спољна контрола или кажњавање нису једина средства којима се напори појединаца могу усмерити према циљевима. Просечан човек не само да прихвата него и тражи одговорност.

Основни принцип који проистиче из теорије X је управљање и контрола кроз вршење власти, а за теорију Y интеграција и стварање таквих услова у којима људи могу да остваре сопствене циљеве кроз усмеравање својих напора ка организационим циљевима. Питер Дракер је то назвао „Управљање помоћу циљева“ насупрот „Управљању помоћу контроле“.

МекГрегор је сматрао да је теорија Y правилна претпоставка за рад и да организација треба да буде грађена на тој основи. Теорија X даје запосленима прилику да задовоље само основне и потребе сигурности на раду, а теорија Y више потребе на Масловљевој скали, посебно самоостварања и самопоштовања.

Виљем Оучи употребио је термин теорија Z за означавање скупа менаџерских пракси усредсређених на запослене које се обично практикују у јапанским компанијама. Та теорија обухвата: 1) доживотно запослење, 2) споро вредновање и напредовање, 3) надзор који подразумева висок ниво поверења, 4) партиципација у доношењу одлука, 5) неспецијализовани путеви каријере.

Мотивација

Најчешће се о мотиву говори као о узроку понашања, чиниоцу који подстиче акције појединаца и управља њима или као о одлучујућем чиниоцу активности. Мотивациони систем човека не састоји се само из унутрашњих чинилаца већ представља личну синтезу свих утицаја који долазе из окружења и индивидуалних склоности и тежњи. Систем вредности основа је система мотивације. Појам мотивације укључује: мотиве, потребе, интересе, стремљења, мотивациону оријентацију или диспозицију, идеале...

Приступи разумевању мотивације

Вишеструки узроци: Различити људи могу имати различите разлоге за исто понашање.

Вишеструка понашања: Исти мотив може за последицу имати различито понашање.

Мотивација као предмет истраживања: Многи теоретичари су развили сопствена гледишта и теорије мотивације, Херцбергова теорија радне мотивације, Маслоуљев приступ и модел Портера и Лоулера. Многи погледи менаџера на мотивацију заснивају се на претпоставци о томе које циљеве људи очекују да остваре као запослени.

Мотивација и погледи на људску природу

Рационално-економски поглед

Људи рационално доносе одлуке које ће имати за последицу највећи економски добитак за њих. Мотивисани су приликом да зараде што је могуће више и понашаће се рационално да максимизирају своје зараде.

Социјални поглед

Истиче да се сви људи могу мотивисати ако се менаџер позове на њих и њихове социјалне потребе. Срећа и хармонија у групи доводе до веће продуктивности, али није свако мотивисан првенствено хармонијом и сарадњом.

Поглед на самоактуелизацију

Овај концепт значи да особа жели да у потпуности оствари све своје потенцијале.

Маслоуљева хијерархија потреба:

Абрахам Маслоу развио је теорију мотивације која се заснива на претпоставци да постоји пет основних класа потреба уређених по хијерархијским нивоима важности тако да кад је један ниво задовољен, следећи се активира. Наговестио је да се поједини нивои преплићу и да постоје степени релативног задовољења потреба. Потребе нижег нивоа задовољавају се кроз економско понашање а више преко симболичког понашања путем психичких и друштвених садржаја.

- 1) *Физиолошке потребе* (потребе опстанка)- Овде су важни појмови хомеостазе и апетита који су најбољи индикатори о постојању потреба или недостатака у организму. Хомеостаза-напор организма да задржи нормално стање. У типичној радној ситуацији физиолошке потребе су обично добро задовољене.
- 2) *Потребе за сигурношћу*- Постају ургентне на социјалној сцени кад год се појаве стварне претње реду, законитости и организованости.
- 3) *Потребе за припадањем (и емотивном везаношћу)*- Кад су физиолошке потребе задовољене и кад нема више брига везаних за физички интегритет значајни мотиватори понашања човека постају потребе за припаданошћу, љубављу и приврженошћу.
- 4) *Потребе за самопоштовањем и угледом*- Човек жели да се осећа вредним и поштованим али исто тако верује да су други вредни и поштује их.

- 5) *Потребе за самоактуелизацијом*- То су потребе за остварењем свих потенцијала које појединац носи, за непрестаним развојем, да човек буде креативан у најширем значењу ове речи. „ Оно што човек може бити, он мора бити“.

Фредерик Херцберг- Проширио је Масловљеву теорију, повезује чиниоце на послу са мотивацијом. Циљ је био да се установе чиниоци који изазивају задовољство или незадовољство послом. Дошао је до закључка да постоје две групе чинилаца: фактори хигијене и мотиватори. Фактори хигијене одговарају нижим нивоима на Масловљевој скали а мотиватори вишим. *Фактори хигијене* су спољашњи у односу на процес рада сам по себи и у њих спадају политика предузећа, међуљудски односи, услови на раду, процес контроле, плата... Њихово присуство не повећава задовољство али спречава незадовољство. Кад су одсутни повећавају незадовољство. *Мотиватори* су иманентни самом процесу рада. У њих спадају: признање за постигнуте резултате у раду, интересовање за посао као такав, постојање личне одговорности, могућност напредовања. Позитивно дејство ових чинилаца увећава задовољство послом и мотивише на још бољи рад док њихово одсуство не доприноси незадовољству послом.

Комплексни метод

Прихвата разлике међу људима, то да је свака особа различита и да може да буде мотивисана мноштвом најразноврснијих чинилаца у зависности од њених потреба, ситуације у којој се налази и награда које очекује од извршеног посла. Теоретичари су Врум, Портер и Лоулер.

Врум сматра да било чија појединачна мотивација за извршење зависи од циљева дотичног појединца и његовог опажања извршења као пута за остваривање ових циљева.

Портер и Лоулер проширили су Врумове идеје развијајући модел који покушава да одговори на два питања: 1) који чиниоци одређују количину напора који једна особа улаже на послу, и 2) који чиниоци утичу на однос између уложеног напора и извршења?

Правичност као мотиватор: Људи желе да се према њима поступа поштено, и то не само у односу на награду коју добијају. Правичност је у вези са улазима и излазима. Улази су оно што појединац уноси у организацију, образовни ниво, старост, искуство, продуктивност... Оно што особа прима су излази или награде које се размењују за улазе, и могу бити опипљиви (разне економске погодности) и неопипљиви (унутрашње награде-признање и остварење).

Вођство

Не мора да буде ни у каквој вези са формалним ауторитетом, чак не мора ни да се догађа у формалном организационом окружењу.

Приступи вођству

Особине вођа: Лични квалитети или харизма могу имати улогу у вршењу вођства. Интелигенција треба да буде изнад просечне али не мора бити геније. Самопоуздање, независност и инвентивност су значајне особине вође, као и „поглед из хеликоптера“ - способност да се издигне изнад ситуације која ће се опажати у вези са окружењем. Врло ретко

се дешава да један вођа поседује све ове особине, али без обзира на то многе вође које поседују неке од њих су успешне.

Стил вођења: Односи се на начин на који вођа практикује вођство. Обично се упоређују аутократски и демократски стил вођења. У аутократском вођа има моћ да сам одлучује, контролише, награђује или кажњава, док се у демократском одговорност дели са групом.

Контингентни приступи: Разлике у ситуацијама вођства као што су величина организације, природа задатака или однос вође према следбеницима, могу да произведу разлике у ефикасности датог стила вођења. Ефективност стилова вођења је ситуационо условљена.

Вођство и менаџмент: Вођство је чињење правих ствари и у вези је са визијом и усмеравањем, док је менаџмент чињење ствари на прави начин или примена.

Кад се говори о ефикасности обично се мисли на визију и усмеравање а о ефикасности на поступке и процедуре. Ако ова два параметра ставимо у дводимензионални модел, где је је ефикасност на апсциси а ефикасност на ординати, добићемо четири комбинације ефикасности и ефикасности.

Организације које нису ни ефективне ни ефикасне су *изгубљене*. Ако је ваша ефикасност висока а није вам јасно куда идете онда сте *организација која трага*. Ако вам је јасно куда идете али ваша организација није спремна да примени визију, ви сте *организација са лошим извршењем*. Оне организације којима је визија у складу са применом су *крајње*.

Групно понашање

Менаџери морају да разумеју понашање и обележја радних група и да их ефективно усмеравају ка остваривању организационих циљева. Радне групе биле су у фокусу многих истраживања а главни закључци могу се сумирати у следећем: 1) радници се увек морају посматрати као чланови групе, 2) чланство у групи и статус који иде са тим важнији су појединцима од новчаних награда, 3) неформалне групе на раду врше велики утицај на понашање запосленог и 4) менаџери и надзорници морају бити свесни социјалних потреба запослених.

Класификација група:

Формалне и неформалне групе: У формалним групама су циљеви и улоге чланова унапред одређени. Квалитет и квантитет излаза и поштовање стандарда сигурности експлицитно су дати али је могуће и да у њима постоје неформалне норме. Неформалне групе настају спонтано и циљеви и улоге израстају из текућих интеракција чланова.

Примарне и секундарне групе: Примарне групе су мале по величини, са честим интеракцијама међу члановима које се одвијају лицем у лице и односима који су блиски. Секундарна група је више безлична и чланови могу бити географски удаљени једни од других.

Класификација према квалификацијама и нивоу интеракције: Технологија може да има утицај на стварање различитих типова радних група које се пре свега разликују по квалификацијама

чланова и нивоу интеракције. Означене су као: 1) апатичне, 2) непоуздане, 3) стратегијске и 4) конзервативне.

Шајн је најближи правој дефиницији групе кад је одређује као „било који број људи који су у интеракцији једни с другима, психолошки свесни једни других и опажају себе као групу“.

Разлози за стварање група

Разлози могу бити дружење, потреба за идентификацијом са групом, добијање моћи како би се други контролисали или како би постали вође, или жеља да се буде зависан и да се потчињава.

Величина групе

Величина једне групе треба да буде довољна да она може међу својим чланством да обезбеди неопходне изворе за остваривање својих циљева.

Кад се захтева брза акција мала група може бити погоднија. Кад је важан квалитет дискусије већа група може бити ефективнија. Чини се да су ефективније оне групе у којима постоји активна партиципација свих чланова.

Распон контроле- максималан број подређених који непосредно одговарају једном надређеном. Мање групе су лакше за контролу са тачке гледишта вође.

Групне норме

Оне су водичи за понашање, представљају очекивања о томе како треба да се понашамо и обично одражавају вредности групе. Неке групне норме могу се схватити озбиљније од других и то само због санкција које су предвиђене за њихово непоштовање. Појединци који упорно занемарају групне норме су девијантни.

Кохезивност

То је мера способности групе да привуче нове чланове. Јако кохезивна група је она чији чланови су веома привржени групи. Кохезивност означава и меру у којој се чланови придржавају групних норми. Што је већа корист коју чланови изводе из чланства у групи, већа је вероватноћа да се развије кохезивна група. Кохезивност се развија са животом групе, карактеристична је за старе групе. Тамо где је постигнут висок степен кохезивности спољни чиниоци мање утичу на промене у групи.

Улоге у групама

Улога се може дефинисати као скуп очекивања чланова групе о томе како посао или задатак треба да се изврши. Мора се разликовати од положаја или посла, који се односи на потанко описивање дужности које се додељују поједином члану групе.

Екипа представља мрежу односа који у великој мери притискају носиоца улоге.

Моћ је способност утицања на ставове или понашање других особа или група. Не мора нужно да се ослања на формални ауторитет.

Различите врсте моћи које стоје менаџерима на располагању:

- 1) *физичка моћ*- способност коришћења физичке силе да се оствари утицај
- 2) *моћ на основу поседовања вредних извора*- као што је контрола система награђивања и напредовања
- 3) *положајна моћ*- коју је описао још Макс Вебер, односи се на права која се приписују поједином положају Положајна моћ доста се ослања на моћ по основу поседовања вредних извора, али даје носиоцима могућност контроле над „невидљивим предностима“ као што су право на добијање информација, нпр.
- 4) *експертска моћ*- израста из поседовања доказане стручности
- 5) *лична моћ*- она која потиче од особина личности (харизма)
- 6) *негативна моћ*- моћ заустављања неких догађаја у организацији

Групна ефективност

Два су главна критеријума за мерење ефективности једне групе: 1) како ефективно су извршени групни задаци, 2) колико су чланови задовољни својим чланством у групи? Прво питање гледа на ефективност с обзиром на организационе циљеве, друго има у виду личне циљеве.

Природа задатака

Може да утиче на групно понашање на неколико начина: 1) специфичан, јасно дефинисан задатак захтеваће другачији стил вођења него неодређен и нејасан, 2) у ситуацији која захтева блиску сарадњу чланова групе стварање тима постаје приоритет, 3) значај задатка имаће одлучујући утицај на мотивацију чланова групе, 4) различити задаци захтеваће другачији стил вођења и различите улоге, 5) у производњи, различити системи производње постављају различите захтеве групама, 6) тамо где природа посла захтева да људи раде независно једни од других радне групе представљају лабаве асоцијације али се зато могу формирати неформалне групе које поједницима обезбеђују социјалну подршку, 7) време може играти значајну улогу у групном понашању. Хитни задаци ће захтевати приступ усмерен на задатак.

Окружење

Окружење у коме се одвија групно понашање најчешће се посматра као физичко и социјално. Физичко је важно због тога што омогућава блискост или изолацију између људи. Социјално је чак и утицајније него физичко јер се тиче саме културе организације и група које је сачињавају. Није лако дефинисати идеално социјално окружење. У крајњој линији, то је мера у којој људи прилагођавају своје понашање да би изашли на крај са унутрашњим сукобом и спољним притисцима.

Комуникација

Она је везивно ткиво које држи организацију на окупу. Помаже члановима да остваре како своје индивидуалне тако и организационе циљеве, да спроведу организационе промене, координирају организационе активности и да се ангажују у практично свим организационо значајним понашањима.

Процес комуникације

Чини га пет елемената: пошиљалац поруке(комуникатор), порука, медијум, прималац поруке и повратна веза. Ефективна комуникација је резултат узајамног разумевања између пошиљача и примаоца поруке. *Комуникација је преношење поруке и разумевање помоћу употребе опитих симбола.* Општи симболи могу бити вербални и невербални.

Пошиљалац поруке је запослени са својим идејама, намерама, информацијом и сврхом комуницирања. Процесом кодирања се идеје пошиљача преводе у скуп симбола. Функција кодирања је да обезбеди облик у коме се идеје и намере могу изразити као порука. Порука је резултат процеса кодирања. Облик у којем се појављује зависи у великој мери од медијума који се користи за њен пренос. Постоје и ненамераване поруке, које се могу послати ћутањем или нечињењем у вези са појединим питањем. Медијум је носач поруке. Декодирање је технички термин за процес мишљења примаоца, и укључује тумачење. Осигурање повратне везе у процесу комуникације је пожељно. Процеси двосмерне комуникације обезбеђују повратну везу. У комуникацији лицем у лице, директна повратна веза је могућа кроз вербалну размену, а могућа су и таква средства комуникације као што су изрази лица. Индиректна средства повратне везе, као што су опадање продуктивности, лош квалитет производње итд. указују на прекиде у комуникацији. Бука се може схватити као чинилац који изврће смисао поруке, и може се појавити у сваком од елемената комуникације.

Комуникација у организацији

Силазна комуникација одвија се од појединаца који су на вишим нивоима у хијерархији ка онима који су на нижим (упутства за рад, процедуре, упутства...). Узлазна се одвија од појединаца који су на нижим нивоима у хијерархији ка онима који су на вишим (кутије за предлоге, групни састанци и поступци по жалбама...). Хоризонтална комуникација је вид комуникације потребан ефективној организацији. Њена примена је препуштена појединим менаџерима. Дијагонална је важна кад запослени не могу да комуницирају ефективно кроз друге канале.

Интерперсоналне комуникације

Токови комуникације која се одвија лицем-у-лице у групи означени су као интерперсоналне комуникације. Интерперсонални стил односи се на начин на који појединац највише воли да се односи према другима.

Арена: област која највише доприноси ефективним интерперсоналним односима и комуникацији. Што је већа комуникација ће бити ефективнија.

Слепа мрља: Кад је информација позната другима али не и нама почиње област слепо мрље.

Фасада: Кад је информација позната нам ли не и другима можемо да је задржимо за себе и да се правимо да не знамо ништа. Као и слепа мрља, смањује арену и слаби могућност ефективне комуникације.

Непознавање: Релевантна информација није позната ни нама ни другима.

Излагање: То је процес који користимо да повећамо информацију која је позната другима.

Мултикултурна комуникација

Ради успостављања ефективне мултикултурне комуникације неопходно је превазићи препреке које се јављају на путу ка њој. Језик није једина препрека ефективној мултикултурној комуникацији. Етноцентризам- тежња да се вредности, норме и обичаји сопствене државе сматрају супериорним у односу на оне у другим земљама. Затим, речи и фразе немају исто значење за све људе.

Препреке ефективној комуникацији

Семантичке- настају због тога што речи и симболи могу имати различита значења

Техничке- могу да спрече да порука пренесе намеравано значење. Бука, недостатак ефективног слушања, навика да се други не слушају док говоре и статусне разлике спадају у ове препреке.

Перцептивне- настају због тога што људи имају различите менталне склопове. Емоције могу бити препрека у комуникацији. Емпатија је способност да се поставимо на место друге особе и претпоставимо какви су њени погледи и емоције.

Неформална комуникација

Значајан део организационе комуникације обавља се кроз неформалне комуникационе канале. Ти канали проткани су кроз организацију и називају се гласинама. Гласине постоје у свим организацијама, брзо преносе информацију и више од 75% информације у гласинама може бити тачно. Менаџери треба да настоје да их искористе или да бар покушају да повећају њихову тачност.

4. Једнаке могућности запошљавања

Под *једнаким могућностима запошљавања* подразумева се законодавни или социјални амбијент у коме сви чланови једног друштва имају једнака права у процесу запошљавања.

Организација оптужена за дискриминацију мора да докаже да су њени поступци запошљавања *валидни*. Постоје три типа валидности: 1) валидност која је у вези са критеријумом (предиктивна и конкурентна), 2) валидност конструкције и 3) валидност садржаја.

Предиктивна валидност: Спроводи се тако што се обави провера а затим се резултати провере упоређују са резултатима рада оних који су проверавани. Неопходан је велики број људи и временски размак између „теста“ и извршења.

Конкурентна валидност: Постојећи, а не новозапослени кадрови се користе за оправдавање теста. Тест се даје постојећим кадровима и резултати се доводе у везу са њиховим извршењем одређеним таквим мерилима као што су број повреда на раду, подаци о одсуствовању с посла... Висока корелација показује да тест омогућава разликовање бољих од горих кадрова. Главни недостатак је што запослени који добро или лоше раде могу да оду из организације и не могу се тестирати. У том случају организација нема репрезентативан узорак људи. Други проблем је је што било које учење које се догађа на послу утиче на резултат теста. Због тога кандидати који раде тест а немају претходно искуство у вези са послом могу лоше да прођу на тесту, али би могли и те како добро да обављају дотични посао.

Валидност конструкције: Заснива се на идеји или обележју које се изводи из истраживања. Већина тестова је замишљена да дели неку неопипљиву или апстрактну конструкцију, као што су коефицијент интелигенције, креативност, потенцијал за вођење и интерперсонална осетљивост.

Валидност садржаја: Користи логички и нестатистички приступ. За тест се каже да је садржајно валидан ако особа које се тестира ради оно што изискује реална ситуација на послу. Нарочито је корисна ако број кадрова није довољно велики за статистичку обраду, захтева добру анализу задатака који се обављају на послу.

5. Остваривање једнаког запошљавања

Најважнији корак у ефективном захватању овог питања је преузимање контроле над њим. Кључни елементи контроле су информација, политика и комуникација.

Организација би требало да прикупља информације у вези са потенцијалним утицајем нових кадровских политика на запослене. Све организације би требало да развијају формалне, писане политике које се односе на једнаке могућности запошљавања. Политике су ефективне у мери у којој су разумљиве запосленима. Мора се осигурати да су политике једнаких могућности запошљавања обзнањене у организацији.

Објективност: Одлуке о запошљавању, отпуштању и напредовању кадрова морају бити објективне и у вези са послом.

Развијање поступака за притужбе: Постојање формалног поступка често помаже да се реше притужбе у вези са дискриминацијом. Овај поступак обично постоји у синдикализованим организацијама.

Афирмативна радња: Значи да послодавац поставља циљеве и одређује кораке који ће се предузети како би се гарантовале могућности једнаког запошљавања заштићеним групама кадрова

(хендикепиране особе, верске и националне мањине..). Усресређује се на пријем, обуку и напредовање ових људи када постоји опасност од њихове дискриминације.

Уобичајене дискриминације на послу: Дискриминација на основу пола, старости, дискриминација жена које су у другом стању...

6. Пројектовање послова и радних задатака

Пројектовање послова и радних задатака тиче се садржаја (шта људи раде у организацији?) послова и радних задатака и ефекта који они имају на запослене.

Сваки **посао** се састоји од задатака, дужности и одговорности.

Положај је скуп задатака, дужности и одговорности које обавља једна особа.

Посао може да обухвати више од једног положаја.

Задатак се састоји од покрета и представља јасно препознатљиву радну активност, док се **дужност** састоји од једног броја задатака и представља већи одсечак рада који обавља једна особа.

Одговорности су обавезе за извршење одређених задатака и дужности.

Пројектовање послова и радних задатака је било изједначавано са обogaћивањем посла, али је пројектовање заправо шири појам. Пројектовање послова и радних задатака мора да разматра: садржај посла, методе, алатке или технологију који се користе, њихове комбиноване ефекте на људе на послу и односе с другим људима на раду који ће се вероватно развити кроз интерперсонални контакт.

Повећавање посла укључује проширивање распона посла повећавањем броја различитих задатака које треба извршити.

Обogaћивање посла значи да се повећава дубина посла додатним одговорностима за планирање, организовање, контролу и оцењивање.

Повећање дубине посла се односи на повећање утицаја и контроле коју запослени има над својим послом. Обезбеђивање веће аутономије и одговорности и прилика за лични развој може да повећа дубину посла. Просто додавање више сличних задатака не повећава дубину посла.

Ротација посла може да буде начин за разбијање монотоније иначе рутинског посла с малим распонем тако што се радник премешта с посла на посао.

Појединац је **задовољан** послом који обавља ако он доводи до стварања три “психолошка стања”:

- 1) Он мора да открије да је посао *смислен*, што ће рећи да га вреднује позитивно у сопственом систему вредности
- 2) Он мора да осећа *одговорност за резултате* свог рада („лично сам одговоран да се ово уради“)
- 3) Он мора да има знање о томе да ли су резултати рада били задовољавајући.

Остали елементи пројектовања:

- 1) **Професионализам.** Неки послови се могу пројектовати тако да се професионалци користе за њихово обављање. Професионалци сигурно поседују неопходна знања и није потребно да се надзиру. Проблем је што се они више везују за посао него за послодавца.
- 2) **Физички услови рада.** Неки од фактора који утичу на рад су: величина радног простора, врсте материјала који се користе, услови који делују на чула, раздаљина између радних простора и сметње проузроковане буком и саобраћајем.

- 3) **Групно наспрам индивидуалног пројектовања.** Откривено је да коришћење група или радних тимова повећава задовољство послом и смањује флукуацију.

Алтернативни распореди рада

Тип рада који се и данас највише упражњава је осмочасовна, петодневна радна недеља.

Флексибилно радно време подразумева да појединци раде један број сати али се мења време почетка и завршетка рада. Оно захтева да свака особа ради једнак број сати. Укупни распон могућих радних сати се означава као оквирно време. Постоји и централно време кад сви запослени морају да буду присутни.

Флексибилно радно време се остварује кроз **клизно радно време** које дозвољава варијације у времену почетка и завршетка рада али запослени мора да ради одређени број сати током дана како је утврђено правилима компаније, затим кроз **максифлекс систем** који не захтева централно време за све дане и дозвољава запосленима да ураде посао унапред, итд.

Бележење времена се може вршити преко различитих метода бележења као што су мануелни системи, сатови, мерачи времена и компјутерска бележења. У *мануелном систему* запослени воде дневне белешке о часовима рада користећи систем поштовања и картице за уписивање. Кад постоји *сат* запослени провлаче временску картицу кроз сат при доласку и одласку с посла. Сат убележава време на картици.

Збијене радне недеље подразумевају да се читав посао обави за мање од пет дана. Обично се користе следећи модели:

- 1) Четири дана са десеточасовним радним временом
- 2) Три дана са дванаесочасовним радним временом
- 3) Четири и по дана – четири дана са деветочасовним и пети дан с четворочасовним
- 4) Алтернативни модел у ком се смењују петодневне и четвородневне радне недеље с деветочасовним радним временом
- 5) Рад суботом и недељом по 12 сати који се посебно награђује

Скраћено радно време подразумева да се људи запошљавају да раде мање од 40 часова недељно.

- 1) **Стално запослење са скраћеним радним временом**
- 2) **Дељење посла:** ситуација у којој два запослена са скраћеним радним временом деле један посао који захтева пуно радно време. Оно се постиже хоризонталном поделом, при чему су оба запослена одговорна за све делове посла, или вертикалном поделом, кад је сваки запослени одговоран само за одређени део посла.
- 3) **Дељење рада:** смањује радно време на процентуалној основи за све запослене или за један део запослених у оквиру организације. Ова алтернатива допушта запосленима да задрже свој посао, мада има за последицу смањење зарада због мањег броја часова рада.

Квалитет рада

Кругови квалитета су мале групе запослених које се редовно састају да би расправљале о начинима на које могу да побољшају продуктивност и смање трошкове.

Организациони развој

Под организационим развојем се подразумева скуп идеја и техника које треба да помогну организацији да се суочи с променама, да боље разуме текуће и потенцијалне проблеме и да осигура алтернативне методе за њихово решавање.

Приступи организационом развоју:

- 1) **Приступи који су усмерени на људе:** *Метод истраживања повратне везе* је процес систематског прикупљања података, њиховог резимирања и враћања резултата запосленима. *Интергрупни развој* покушава да реши проблеме сукоба између група у организацији.
- 2) **Приступи који су усмерени на технологију:** усредсређују се на промене у природи рада или пројектовању организације, или на обоје.

Отпор према променама у организацији:

- 1) Економски губитак
- 2) Губитак статуса
- 3) Неизвесност
- 4) Неугодност
- 5) Интерперсонални поремећај

7. Анализа послова и радних задатака

Анализа послова и радних задатака је процес испитивања послова и радних задатака у циљу препознавања њихових главних обележја, посебно дужности које треба испунити, резултата који се очекују да буду остварени, главних задатака које треба предузети и односа посла с другим пословима у организационој хијерархији. **Анализа послова и радних задатака је основна кадровска активност** јер утврђује шта људи раде у оквиру својих послова и шта им је потребно да би своје послове обавили на задовољавајући начин. Анализа послова и радних задатака обухвата прикупљање информација о обележјима посла по којима се он разликује од других послова:

- 1) Радне активности
- 2) Понашања која се захтевају
- 3) Радне услове
- 4) Интеракцију с другим особама
- 5) Ниво извршења који се очекује
- 6) Списак машина и опреме које се користе
- 7) Кадровске захтеве
- 8) Однос надређености и подређености у организационој хијерархији

Информације о пословима могу се прикупити на неколико начина, али се четири метода сматрају општим:

- 1) **Посматрање.** Менаџер или аналитичар послова и радних задатака посматра како појединац обавља посао и бележи задатке и дужности који се при том извршавају. Менаџер може да одреди садржај и темпо типичног радног дана кроз статистичке узорке извесних активности, а не кроз посматрање и мерење времена свих активности. Проучавање узорака рада је нарочито корисно за службеничке активности.
- 2) **Интервју.** Он подразумева да менаџер или кадровски специјалиста разговарају са запосленима који обављају поједини посао. Обично се користи интервју са одређеном

структуром. Током интервјуа, менаџер или кадровски специјалиста морају да процењују информацију коју треба укључити и степен њене важности. Немогуће је да се аналитичар сети свега што је чуо током интервјуа, зато је корисно „хватање“ белешки.

- 3) **Упитник.** У већини организација ово је главно средство за прикупљање информација. Упитник попуњавају и носиоци послова и менаџери. Питања морају да буду прикладна и недвосмислена. Предност упитника је што се информација може прикупити јефтино и за релативно кратко време.
- 4) **Експертска порота.** Сличан је методу интервјуа, али се од њега разликује по томе што користи групу људи. Чланови групе су обично искусни носиоци посла и/или надзорници. Највише је добан за послове које је тешко дефинисати.

Анализа послова служи као основа за опис послова и радних задатака, спецификацију посла и вредновање посла.

Опис послова и радних задатака

Опис послова и радних задатака указује на то шта се ради, зашто се ради, где се ради и укратко, како се ради. Он представља резиме задатака, дужности и одговорности у послу. Садржи три главна дела:

- 1) **Идентификација.** Овде се наводе назив посла, одељење и односи надређености и подређености
- 2) **Општи резиме.** Овај део представља концизно сумирање општих одговорности и компоненти по којима се посао разликује од других послова.
- 3) **Специфичне дужности.** Садржи јасне и прецизне наводе о задацима, дужностима и одговорностима.

Спецификација посла

Опис послова и радних задатака описује посао, спецификација посла одређује квалификације које особа треба да има да би могла да обавља посао. Специфични чиниоци који се често препознају могу се груписати у три категорије: вештине, знања и способности. У оквиру ових категорија су следећи чиниоци: образовање, искуство, радне вештине, захтеви који се односе на личност, ментални и физички захтеви и радни услови и ризици. Захтеви се деле на неопходне и жељене захтеве.

Вредновање посла

Вредновање посла користи информацију из анализе послова и радних задатака да би се одредила вредност једног посла у односу на друге послове у циљу успостављања праведног и озбиљног система награђивања.

Специфични методи анализе послова и радних задатака

- 1) **Функционална анализа послова.** Ово је метод анализе послова помоћу конструисања стандардизованих описа послова који се могу користити у различитим организацијама. До функционалне дефиниције о томе шта се ради на послу може се доћи испитивањем основних компоненти – података, људи и ствари. Тиме се најчешће баве агенције за запошљавање на државном нивоу које обично објављују класификацију занимања и

послова које ова занимања укључују (номенклатура занимања). Функционална анализа послова изводи се тако што обучени аналитичари послова прегледају писане материјале, посматрају рад радника на послу и интервјуишу носиоце послова и надзорнике да би добили информације. Људи којима је посао близак прегледају ове информације како би се осигурала њихова валидност и поузданост.

- 2) **Упитник за анализу положаја.** Овај упитник је подељен у шест делова од којих сваки садржи један број елемената посла:
- Извори информације коју радници користе у извршавању посла
 - Ментални процеси који се користе на послу
 - Актуелни рад
 - Односи с другима
 - Контекст посла
 - Остало

Шест скала које се користе за степеновање ставки из упитника су:

1. Обим употребе
2. Значај посла
3. Количина времена
4. Вероватноћа догађаја
5. Примењивост
6. Посебни код

Зависно од природе ставке свака се степенује користећи само једну ставку.

Менаџерска “лудачка кошуља”. Запослени могу да искористе опис послова и радних задатака да ограниче менаџерску флексибилност, навлачећи тако менаџерима “лудачку кошуљу”.

8. Планирање и регрутовање кадрова

Прибављање кадрова обухвата три главне активности: планирање кадрова, регрутовање и селекцију.

Планирање кадрова мора да узме у обзир алокацију људи на послове у дужем временском периоду. То је процес анализирања и процене потреба за кадровима и њихове расположивости.

Планирање кадрова дефинишемо као стратегију за прибављање, коришћење, унапређивање и очување људских ресурса организације.

Процес планирања. Прва фаза у планирању кадрова је препознавање и процена будућих релевантних спољних и унутрашњих чинилаца. На основу тога се постављају циљеви и развијају специфични планови. Затим се може прећи на предвиђање потреба за кадровима тако што се упоређују број људи и вештине које ће бити потребне с постојећим пословима и вештинама запослених. План кадрова се развија повезивањем свих података добијених у претходним фазама. Он се индивидуализује помоћу планирања каријере тако да појединци могу да развију вештине и способности које ће бити неопходне у будућности.

Процена спољних и унутрашњих чинилаца: Подаци из спољног окружења укључују информацију о тренутном стању и предвиђеним променама у економији уопште, економији посебне индустрије, релевантној технологији и конкуренцији.

Предвиђање кадровских потреба: Ова предвиђања се темеље на информацији о прошлости и садашњости и на претпоставкама о будућности. Методи предвиђања кадрова се деле у две категорије: методи просуђивања и математички методи. У пракси, већина организација користи комбинацију ова два метода.

Методи просуђивања. Користи се знање стручњака за предвиђање будућности. Они узимају у обзир квантитативне податке али дозвољавају и употребу интуиције и стручности. Њих користе мале организације или оне које још увек немају базу података или стручност да користе неке од сложенијих математичких модела. Најпростији метод просуђивања је *предвиђање одоздо нагоре* где свака организациона јединица, огранак или одељење процењује сопствене потребе за кадровима. *Предвиђање одозго надоле* од стране највиших менаџера је други метод. Сем предвиђања онога што ће се највероватније захтевати у будућности, ови експерти чине и посебна предвиђања заснована на најбољем и најгорем сценарију. Један од најпознатији метода просуђивања је **Делфи** и он је:

- 1) Економична метода ако су експерти распоређени на различитим местима
- 2) Смањује се могућност личних сукоба
- 3) Спречава се најгласнији члан групе да доминира процесом одлучивања

Прости математички модели. Они користе само један чинилац за предвиђање кадровских потреба. Предвиђање помоћу *стопа продуктивности* (просечан број јединица производа по једном раднику годишње) заснива се на претпоставци да се број потребних кадрова линеарно повећава с количином рада који треба да се изврши. Детаљна разрада предвиђања заснованог на стопи продуктивности укључује коришћење *крива учења*. Претпоставка која је у темељу ових кривих је да се стопа продуктивности мења с искуством. То ће рећи да се она повећава што се више јединица производи након почетног периода. Да би применили анализу криве учења, планери морају да израчунају *индекс прогреса* за сличне почетне периоде производње одређеног производа у прошлости. Индекс прогреса је резултат учења које се догађа сваки пут кад се резултат удвостручи.

Сложени математички модели. *Вишеструка регресија* користи неколико чинилаца који су у корелацији с кадровским потребама да би се предвиделе будуће потребе. Ови чиниоци укључују продаје, профите, капиталне инвестиције и бруто национални производ. Овај метод се може користити само ако имамо довољно историјских података који допуштају извођење стабилних једначина регресије, ако постоји јака веза између чинилаца и кадровских потреба и ако се не предвиђају драматичне промене у производњи. Други метод је *линеарно или циљно програмирање* да би се одредили оптимални нивои кадрова узимајући у обзир дата ограничења.

Интерна понуда рада: Њу чине сви запослени у једној организацији. Основни извор података корисних за развој пописа вештина запосленог је лични досије запосленог. Пописи вештина могу да буду веома корисне алатке за оцену интерне понуде рада.

Кадровски информациони систем. Кадровски информациони систем комбинује све врсте података о запосленима у јединствену базу података. Све информације о пословима и положајима могу да иду у другу интерактивну базу.

Предвиђање интерне понуде рада. Марковљева анализа је прилично једноставан метод предвиђања у догледној будућности. Срце ове анализе је *матрица вероватноће транзиције* која описује вероватноћу да ће носилац одређеног посла остати на садашњем послу у предвиђеном временском периоду, прећи на други посао у орг или напустити орг. кад се ова матрица помножи са бројем људи који почињу годину на сваком послу, резултати показују колико људи се очекује да буде на сваком послу на крају године.

Екстерна понуда рада. Под **кадровима** се подразумевају људи који активно раде (кадрови у функцији) и они који се припремају за функцију (кадрови у припреми за функцију). **Стопа запослености** изражава проценат броја кадрова који су запослени у односу на укупан број радно способе популације. **Стопа незапослености** изражава проценат броја кадрова који траже посао у односу на укупан број радно способног становништва. Кад је стопа незапослености висока и многи људи су ван посла, тржиште рада се описује као “лабаво”, што значи да послодавци могу лако да нађу нове кадрове. Обрнуто, “чврсто” тржиште рада је оно у коме је стопа незапослености веома ниска и послодавци имају велику тешкоћу да нађу нове раднике.

Развој плана кадрова

Упоредивање понуде и тражње. Крајња сврха плана кадрова је да се менаџерима у организацији омогући да упореде понуду расположивог рада с потражњом која је предвиђена.

Планирање за мањкове. Кад потражња премашује интерну понуду послодавци обично иду на спољно тржиште рада да регрутују нове запослене. Ако се из дугорочног плана види да ће потражња брзо достићи максимум и да ће се затим вратити на почетни ниво, запошљавање нових кадрова на неодређено време не би било мудро.

Планирање за вишкове. Кад предвиђања показују да ће интерна понуда премашити потражњу, послодавци морају да праве планове да смање понуду. Ако је проблем уочен довољно дуго унапред, пензионисање је један од начина да се смањи понуда ако се запослени који одлазе у пензију не замењују.

Планирање сукцесије менаџера. Потребна за добрим менаџерима је критична и стална. Организације све више планирају сукцесију менаџера јер су потребне године систематског припремања за стварање успешног менаџера. Планови треба да се усмере на нарочито важне послове и да тачно препознају вештине које се захтевају на овим пословима.

Планирање каријере. Јасно постављени циљеви каријере и свест о другим могућностима у оквиру организације могу да мотивишу запослене да раде напорније на развоју својих вештина јер схватају како ће се садашњи труд касније исплатити.

***Спирална путања каријере** укључује један број бочних померања из једне функционалне области у другу.

Регрутовање кадрова

Циљ регрутовања је да се обезбеди довољно велика група квалификованих кандидата из које могу да се изаберу одговарајући кадрови. Ако је број кандидата једнак броју људи које треба запослити, онда нема селекције – избор је већ направљен.

Процес регрутовања:

- 1) План кадрова
- 2) Текућа видљивост регрутовања
- 3) Менаџер пријављује кадровском одељењу потребу за кадровима
- 4) Кадровски менаџер врши преглед описа посла и спецификације посла
- 5) Провера интерних извора (напредовање, именовање)
- 6) Користе се спољни извори
- 7) Процес селекције
- 8) Праћење и оцена и враћање на план кадрова

Менаџер који се назива менаџером који одлучује о запошљавању (hiring manager) доноси коначну одлуку о запошљавању, често у консултацији са другим менаџерима. Да би пронашао правог кандидата, специјалиста за регрутовање мора блиско да сарађује током читавог процеса са менаџерима који одлучују о запошљавању.

Када се један положај попуњава интерно, положај појединца који је унапређен или премештен остаје упражњен. Ако се и овај положај попуњава интерно појављује се следећи упражњен положај и тако редом. Ово померање кадрова назива се **ефектом таласа** (ripple effect).

Алтернативе регрутовању

1. **Коришћење радника на одређено време** које нуде агенције за запошљавање. Радници на одређено време су нарочито корисни за покривање периода максималне тражње, посебно у несигурним економским условима, кад тражња може нагло да опадне. Они могу да коштају више по сату рада, али се плаћају само за време које стварно раде.
2. **Давање запосленог у најам** је начин да се обезбеде услуге појединаца за дужи временски период него што би то био случај с радницима на одређено време. Фирма која даје запосленог у најам регрутује, запошљава, обучава и награђује запослене, а организација која их унајмљује обезбеђује радне услове, непосредан дневни надзор и дужности.
3. Може се читава **функција препустити другој фирми**. Препуштајући такве функције као што су одржавање опреме, обезбеђење и канцеларијске услуге другим фирмама, организација може да обезбеди већу ефикасност је ове услуге обављају професионалци.

Пропорција жетве представља број кандидата који су прошли поједину фазу у процесу селекције и ушли у следећу фазу у поређењу с почетним бројем кандидата у свакој фази.

Интерно регрутовање. Међу интерним изворима регрутовања су садашњи запослени, пријатељи запослених, бивши запослени и кандидати који су се раније пријављивали за посао у организацији.

Екстерно регрутовање. Најчешће је формално и подразумева трагање на тржишту рада за кандидатима који нису имали никакав претходни додир с организацијом. Они укључују школе, факултете, агенције за запошљавање, фирме за пружање услуга, синдикате, медијске изворе, професионалне асоцијације и конкуренцију.

***Слепо оглашавање.** Компаније се не открива већ тражи од кандидата да пошаљу своје податке на анонимни поштански преградак. Компаније се обично служе овим методом кад не желе да конкуренти знају да они планирају да се шире, кад не желе да њихови запослени знају да ће неко од њих бити замењен или кад као послодавци уживају лош углед.