

## 9. Селекција кадрова

Посебна служба за запошљавање у оквиру кадровског одељења обично обавља следеће активности:

- 1) Пријем кандидата
- 2) Интервјуисање кандидата
- 3) Организовање тестова
- 4) Спровођење истраживања о историји кандидата
- 5) Организовање лекарских прегледа
- 6) Распоређивање нових запослених
- 7) Координација праћења ових кадрова
- 8) Спровођење интервјуа при одласку из организације
- 9) Вођење одговарајућих евиденција и писање извештаја

**Процес селекције.** Појединац долази у организацију и усмерава се у службу за запошљавање у оквиру кадровског одељења где га дочекује особа задужена за пријем. Неке организације спровode врло кратак интервју да би одредиле да ли је кандидат квалификован за посао у питању. Затим се кандидату даје образац пријаве који треба да попуни. Попуњена пријава служи као основа за почетни интервју. Након овог интервјуа, појединцу се може рећи да не одговара за посао за који се пријавио. Ако је оцењено да кандидат има минимум неопходних квалификација, он се може упутити на дубински интервју или тестирање. Ако је имао лоше резултате на тестирању или ако је кроз дубински интервју оцењено да кандидат не одговара захтевима посла, он ће вероватно бити одбијен. Под претпоставком да је кандидат прошао све тестове и да је оставио добар утисак на дубинском интервјуу, приступа се испитивању његове историје и референци. Ако је повратна информација повољна, од кандидата се може тражити да обави лекарски преглед. Зависно од резултата лекарског прегледа, он може бити одбијен или ће му се понудити запослење.

**Пројектовање обрасца пријаве за посао.** Мора се обратити пажња како на садржај тако и на форму овог обрасца. Подаци који се могу тражити су:

- 1) Лични подаци(име и презиме, адреса, број телефона, брачни статус, датум рођења, место рођења, националност, назив посла за који се пријављује, извор регрутовања)
- 2) Образовање (завршене школе: називи и датуми, завршени курсеви)
- 3) Подаци о претходном раду (имена и адресе свих претходних послодаваца, датуми запошљавања, назив посла, опис главних дужности, износ последње плате, разлог за одлазак)
- 4) Интересовања у слободном времену
- 5) Разно (здравствено стање, возачка дозвола, дужности у заједници, белешка о документима уз пријаву)

**Тест киселости** је да ли је информација нужна за оцену подобности кандидата за посао или је намењена за неку другу сврху.

**Резимеа.** Резиме се може користити уместо обрасца пријаве за посао и мора се тестирати на исти начин. Резимеа садрже само оне податке које кандидати желе да дају. Разликују се по стилу и дужини.

**Референце.** Од кандидата се може тражити да наведе особе које су спремне да понуде информације о животу и особинама личности кандидата. Оваква сведочанства треба прихватити са опрезом.

Референце се појављују у три главна облика:

- 1) Нетражена сведочанства – кандидат може, иако се то не тражи од њега да тврди да је његов бивши послодавац посведочио да је он ваљан и мудар и да из њега избија поштење
- 2) Препоруке – кад кандидат понуди препоруке или наведе имена и адресе људи и компанија којима се будући послодавац може обратити за потребне информације, с њима се може ступити у контакт путем писама или телефоном.
- 3) Потврда о разлозима за отпуштање

### *Тестови за селекцију кадрова*

Тестирање се може спровести пре или после интервјуа. Његова предност је што се може обавити са више људи истовремено чиме се штеди време.

То **није алтернатива за интервју**: тестови треба да помогну да оценимо шта кандидат може да ради док би интервју требало да пружи одговор на питање колико је он вољан да ради. Тестирање се може спровести пре или после интервјуа. Тестови су стандардизовани у погледу садржаја, израчунавања резултата и спровођења.

### ***Врсте тестова:***

**Тестови извршења.** Користе се за мерење специфичних вештина које се захтевају за обављање посла. Кад се вештине јасно разликују и кад су стандарди познати ови тестови су веома корисни.

**Тестови знања.** Ови тестови се пројектују да би се оценило шта кандидат зна о предмету који је релевантан за посао

**Тестови способности.** Пројектују се да би се оценило да ли кандидати имају основне способности да развију посебне вештине и знања у будућности.

- 1) Тестови опште способности. Тестови менталне способности и опште интелигенције се широко користе у селекцији кадрова. Пројектовање ових тестова захтева приступ у две фазе што их чини сложенијим али и мање уверљивим од тестова извршења.
- 2) Тестови способности учења. Покушај враћања мерењу актуелног извршења а не способности за коју се мисли да је основна за ово извршење. Треба да разреши дилему како да се мери извршење некога ко још није научио како да обавља задатак. Предност овог метода је што омогућава кандидату да искуси стваран садржај посла.

### *Превазилажење проблема*

Да би се проблеми превазишли користе се тестови способности учења који се спроводе на самом послу и оснивају се центри за оцењивање и селекцију. Центри за оцењивање нису сталне организационе јединице већ ad hoc тела која трају од једног дана до једне недеље. Они готово увек укључују *тест бацања у корпу*, у коме се кандидатима даје хрпа писама и порука и затим од њих тражи да одреде приоритетне проблеме и раде на сваком од њих. Ови центри укључују још и неку врсту вежбања групне дискусије без вође, а у њима се практикују и играње улога са две особе и припремање и држање говора.

Центри за оцењивање су најскупље средство за селекцију али њихова валидност потпуно оправдава све трошкове.

**Тестови интелигенције.** У извесном смислу ови тестови су врста тестова способности, ипак се појављују као посебна категорија због сложене али фундаменталне природе способности коју испитују. (интелигенција-способност општег расуђивања и повезивања појмова).

**Тестови личности.** Личност је сложена мрежа чинилаца који одражавају целину природе једне особе. Најпознатији су “мрља од мастила”, тест тематске аперцепције (ТАТ), Кетелов тест. У тесту тематске аперцепције кандидату се показује слика и од њега се тражи да на основу ње исприча причу. Кетелов тест-Кандидату се предочава низ писаних исказа и затим се од њега тражи да се за сваки низ, што спонтаније, определи за исказ који би био спреман да прихвати. Нека питања користе се као унакрсна провера одговора на претходна питања, као детектор лажи, како би се осигурало да се добије уравнотежена слика. Резултат се бележи на табели или профилу личности који се може упордити са идеалним типом личности за дати посао.

Због магловитих дефиниција личности и тешкоћа у повезивању појединих особина личности са специфичним захтевима посла, ови тестови су најнесигурнија врста тестова која се користи у процесу селекције.

**Поуздан тест** је онај који производи конзистентне резултате кад се понови више пута.

## Интервју за селекцију кадрова

Интервју је најчешће коришћено средство за селекцију.

Сврха дубинског интервјуа је да интегрише све информације из пријаве за посао, тестова и провера референци да би могла да се донесе одлука о избору. Типично, кадровски специјалиста и особа која ће бити непосредни надзорник кандидата спроводе интервју. Интервју треба да се одржава на месту где људи могу мирно да седе и разговарају без узнемиравања и спољне буке. Ако још неко треба да се укључи у интервју, то је могуће урадити помоћу панел интервјуа (где више испитаника обављају разговор са кандидатом одједном) или помоћу више посебних интервјуа.

Три су **основна елемента** доброг интервјуисања:

- 1) **Контакт.** Док се не успостави контакт – присан однос- с испитаником, тешко ћете га наговорити да говори. Ако не говори, нећете сазнати ништа.
- 2) **Садржај.** Кад једном испитаник почне да говори, мора се промислити о томе што је он рекао да би се видело како се он односи према ономе што испитивач жели да зна. постоји, дакле, процес “варења” на страни испитивача.
- 3) **Контрола.** Од пресудне је вжности да се задржи контрола над интервјуом и да се разговор води у жељеном правцу.

Испитивач може да усвоји стратегију заједничког решавања проблема. То значи, прво, да на интервју треба гледати као на прилику да се помогне кандидату да препозна своје добре и лоше стране у доносу на посао и, друго, да треба радити с кандидатом да би се утврдило да ли се његове слабе стране могу умањити, а добре максимизирати што би му омогућило да обавља посао на обострано задовољство.

**Оцењивање информација.** **Грешка сличности** постоји кад се испитивачи наклоне кандидатима који имају сличне хобије, интересовања или порекло. До **грешке контраста** долази кад се неколико кандидата интервјуише узастопце, при чему оцењивачи теже да упоређују сваког кандидата с претходним, а не с апсолутним стандардом. До **грешке првог утиска** долази кад

испитивачи теже да створе први утисак о кандидату прилично брзо на основу прегледа пријаве за посао или одмах на почетку интервјуа. **Хало ефекат** се појављује кад се укупни утисак који испитивач има о кандидату или јака импресија коју има о појединој димензији проширује на оцењивање других обележја.

### Врсте интервјуа

- 1) У **неструктурисаном** интервјуу питања се не планирају унапред и интервју с различитим кандидатима може да покрије сасвим различите области из прошлости, ставова или будућих планова кандидата. Ови интервјуи нису поуздани и ретко кад су валидни.
- 2) **Полуструктурисани** интервјуи укључују нешто планирања на страни испитивача али и флексибилност у томе шта ће испитивач тачно питати кандидата. Испитивач планира своје циљеве у односу на оно што се нада да ће сазнати о кандидату, а затим користи приступ “купе” да би измамио ову информацију. Купа је мини интервју о поједином питању, као што је последњи посао кандидата, став према раду у групи или војничко искуство. Свака купа се уводи помоћу веома широког питања, након чега следе специфичнија питања о појединим аспектима теме.
- 3) **Структурисани** интервју је најпоузданији. Овде су сва питања планирана унапред и постављају се сваком кандидату по истом реду.
- 4) **Ситуациони** интервју подразумева три врсте питања која се постављају кандидатима. Прва су ситуациона или хипотетичка питања. Испитивач пита кандидате шта би радили у појединој ситуацији на послу. Друга врста питања укључује знање о послу, дефинисање појмова, објашњавање процедура или испољавање вештина. Последња група питања је усмерена на вољност кандидата да се повинује захтевима посла, као што су рад по сменама, путовање на посао или физички захтеви рада.
- 5) **Интервју за описивање понашања** полази од претпоставке да је прошло извршење најбољи предсказивач будућег понашања у сличним околностима.
- 6) **Стрес интервју** треба да изазове анксиозност код кандидата да бисе видело како он реагује под притиском. Овде испитивач заузима изузетно агресиван и увредљив став.

*Лекарски преглед:* То је друго најчешће коришћено средство за селекцију кадрова, може се одредити за све кандидате који су задовољили све друге захтеве процеса селекције. Циљ је да се добије информација о здравственом стању кандидата који треба да буде примљен на посао.

**Праћење процеса селекције.** О успесима и неуспесима процеса селекције може се водити евиденција у облику карте која је позната као **Гелерманова мрежа**. Кандидати који су примљени на посао деле се у две категорије: они за које се предвиђало да ће бити добри извршиоци и они за које се предвиђало да ће бити лоши извршиоци. Актуелно извршење се такође дели на ове две исте категорије високог и ниског извршења.

## 10. Оријентација и тренинг

**Оријентација** представља увођење новозапосленог у организацију и има за циљ да се он упозна с компанијом и с послом и да му помогне да се осећа угодно. То је процес сталног упознавања старих и нових запослених са текућим стањем организације. Може се схватити као део доживотног процеса образовања.

Процес оријентације има неколико важних **циљева**. Општи циљ је да се помогне запосленима да стекну основна знања о свом новом радном окружењу. Други циљ је да појача интерпесоналну привлачност, треба да олакша улазак запосленог у радну групу.

**Одговорност за оријентацију.** У малим организацијама надзорник или менаџер је потпуно одговоран за оријентацију новозапосленог. У великим организацијама с кадровским одељењима, менаџери, надзорници и кадровско одељење треба да раде као тим на оријентацији новозапослених.

**Индукциони тренинг.** Ово је важно средство за увођење новозапосленог у политике и праксе компаније. Стандардна листа за проверу индукције садржи следеће ставке:

- 1) Обилазак зграде и просторија
- 2) Информације о организацији
- 3) Информација о условима запошљавања
- 4) Информација о послу
- 5) Упознавање с људима
- 6) Питања облачења и опреме

Разлика између вештина и знања наведених у спецификацији посла и оних које актуелно поседује новозапослени назива се **јазом тренинга**. Дубина јаза зависи од тога да ли је исте или сличне послове обављао раније.

Чиниоци који утичу на квантитет и квалитет тренинга и развоја укључују:

- 1) Степен промена у спољном окружењу
- 2) Степен унутрашњих промена
- 3) Расположивост потребних вештина међу постојећим кадровима
- 4) Мера у којој организација подржава идеју о интерном развоју каријере
- 5) Однос менаџмента према тренингу као суштинском делу економског успеха
- 6) Мера у којој менаџмент види тренинг као чиниоца мотивације у раду
- 7) Знање и вештине оних који су одговорни за спровођење тренинга

Реоријентација је значајна када се догађају важне промене у структури и политикама организације.

**Образовање**- дугорочна активност учења која има за циљ да припреми појединца за различите улоге у друштву: као грађанина, радника и члана породице. Образовање је усмерено првенствено на појединца и његове потребе, а затим на заједницу као целину, односно на друштвене потребе.

**Тренинг** се може схватити као било која активност учења која је усмерена на стицање специфичних знања и вештина неопходних за успешно обављање одређеног посла или задатка (фокус је на послу или задатку). Може да допринесе вишој продуктивности, смањивању грешака, већем задовољству и нижој флукуацији.

**Развој** се односи на активност учења која је усмерена према *будућим*, а не садашњим потребама и која се више занима за напредовање у каријери него за непосредно извршење. Пре свега се односи на будуће захтеве организације у односу на људске ресурсе а тек онда на развојне потребе појединаца у организацији.

**Учење** је је релативно стална промена понашања која се догађа као резултат претходне праксе или искуства. Учење покрива практично читаво понашање и односи се на стицање знања, вештина, ставова и вредности као и моторичких вештина. Мора се правити разлика између учења и

извршења. Извршење се оцењује помоћу неких квалитативних и квантитативних мерења резултата, док се учење појављује као ограничење извршења. Повећана мотивација може да побољша извршење до неке тачке али преко те тачке може да доведе до слабијег извршења.

**Моделовање.** Моделовање је најједноставнији начин на који људи уче, али може бити и најбољи. То је просто копирање нечијег понашања. Већина програма тренинга не користи предности моделовања. Менторство је један обил моделовања у коме новозапослени учи на основу примера старог члана организације.

**Појачавање.** Појам појачавања заснован је на закону узрочности: ако је понашање позитивно награђено, оно ће се вероватно поновити. Обезбеђивање позитивних награда за извесна понашања назива се позитивним појачавањем. Награде (појачавања) које појединац прима могу бити спољне и унутрашње.

**Модификација понашања.** Шири приступ тренингу, познат као модификација понашања, развијен је на основу појма појачавања. Он се темељи на бихејвиористичким теоријама о учењу. Четири стратегије понашања су:

- 1) **Позитивно појачавање** постоји кад појединац добије жељену награду.
- 2) **Негативно појачавање** се догађа кад се појединац понаша на одређени начин да би избегао нежељене “награде”.
- 3) **Кажњавање** је средство помоћу кога се особа одбија од нежељене радње.
- 4) **Гашење** се односи на ситуацију кад нема никакве реакције на понашање појединца.

**Систематски приступ тренингу.** Он обично следи логични редослед активности које започињу одређивањем политике тренинга и извора да се она оствари, установљењем организације тренинга, након чега следи утврђивање потреба за тренингом, план тренинга, спровођење тренинга и оцењивање тренинга.

**Политика тренинга.** Обично је укључена у политике које се односе на људске ресурсе. Она представља изјаву о томе шта организација намерава да уради у односу на развој својих запослених.

**Улоге тренера у организацијама.** Улога се више односи на стил извршења него на сам посао. Улога је резултат интеракције између дужности које посао претпоставља, личних својстава носиоца посла, вредносног система организације и природе спољног окружења организације.

Две главне димензије тренерских опција су:

- 1) Став тренера према тренингу (традиционалистички и интервенционалистички)
- 2) Одговор тренера на промену који се изражава било кроз одржавање првобитног стања било кроз допринос организационој промени.

Постоје **четири идеална типа тренера:**

- 1) Стараоци – који користе традиционалистички приступ (усмерен на тренера) у оквиру система који се прихвата као стабилан
- 2) Педагози – који користе традиционалистички приступ учењу али прихватају потребу за променом
- 3) Евангелисти – који раде у границама постојећих система и процедура али усвајају приступ усмерен на полазника тренинга



- 4) **Иноватори** – који опажају да су организација и процес учења подложни промени и преузимају улогу катализатора.

**Потреба за тренингом** је било који недостатак у актуелном или потенцијалном извршењу запосленог који се може уклонити одговарајућим тренингом.

**Извори потреба за тренингом** запослених су: захтеви посла и захтеви за организационом променом. Први изискују побољшања знања, разумевања, вештина и ставова, док други захтевају промену ставова више него било шта друго.

**Вештине** се могу поделити најмање на три широке категорије:

- 1) Мануелне – укључују коришћење руку у комбинацији с другим чулима да би се извршили одређени задаци
- 2) Социјалне – односе се на настојање личности да оствари утицај на друге
- 3) Интелектуалне – обухватају више мождане активности у анализирању ствари и проналажењу смисла

Постоје две главне категорије вештина:

- 1) **Широко засноване**, преносиве вештине, као што су вештина решавања проблема и вештина комуникације; ово су примарне вештине и чине основу за развој других вештина
- 2) **Специфичне**, непреносиве вештине, као што је вештина управљања одређеном процедуром

**Систематско истраживање или анализа потреба** за тренингом укључује следеће фазе:

- 1) Припрема
- 2) Прикупљање података
- 3) Интерпретација података
- 4) Препоруке
- 5) План активности

Најчешћи **извори релевантних података** за истраживање потреба за тренингом су:

- 1) Забележени подаци
- 2) Интервјуи
- 3) Упитници
- 4) Посматрање
- 5) Тестови способности
- 6) Групна дискусија

**План тренинга** је систематична изјава о циљевима тренинга и средствима да се ови циљеви остваре и мере. План може да обухвати организацију у целини или само један њен део. Обично садржи следеће ставке:

- 1) Програмски циљеви – општа изјава о томе шта је циљ тренинга
- 2) Циљне групе – чланови орг. којима је тренинг намењен
- 3) Циљни бројеви – процена вероватних бројева запослених који ће бити укључени
- 4) Садржаји програма
- 5) Оцењивање програма
- 6) Администрација и трошкови

7) Кадрови задужени за тренинг

**Намера тренинга** је сврха за коју се тренинг планира.

**Циљеви** су изјаве о специфичним намераваним резултатима тренинга.

**Методи тренинга.** Обично је реч о средствима којима намеравамо да пренесемо информацију, идеје, вештине, ставове и осећања на полазника. Методи су пресудни за успех тренера. Обично се деле на оне *који се користе на послу* (инструкција на послу, учење од искусних колега, тренирање/саветовање на послу, позајмљивање и специјални пројекти) и оне *који се користе ван посла*. Најчешћи методи који се користе ван посла су: предавања/разговори, инструкције у учионици, групне дискусије ван посла, анализа случајева и курсеви на школама и факултетима. У методима који се користе ван посла нагласак се ставља на развијање и разумевање општих принципа, пружање ширег знања а у методима који се користе на послу акценат је више на стицању специфичног знања у „реалној“ ситуацији.

Програмиране инструкције представљају такав облик тренинга у коме се унапред одрешена тема дели на мање, дискретне кораке и брижљиво организује у логичке целине које полазници могу лако да науче, при чему се сваки корак заснива на претходном.

Код анализе случаја даје се опис реалне или фиктивне ситуације и од полазника се тражи да предложи одговоре на један број практичних и теоретских питања.

Инструкција на послу је метод који се користи за мануелне и неке службеничке послове где полазник систематски добија инструкције у кључним процесима од квалификованог инструктора.

Тренирање је метод тренинга менаџера у коме менаџер кроз непосредну дискусију и вођење помаће колеги да реши проблем или да боље уради задатак.

Позајмљивање је метод у коме се запослени позајмљује другој организационој јединици на одређено време да би пренео своја искуства или да би стекао нова.

*Тренинг за стицање вештина:* Вештина се односи на способност да се знање промени на практичан, очигледан начин. Она је производ двеју чинилаца: великог знања појединца и његових личних атрибута. Могу се разликовати две категорије вештина: *широко засноване*, преносиве и *специфичне*, непреносиве. Прва категорија су примарне вештине и оне чине основу за развој свих других вештина.

*Оцењивање тренинга:* Оцењивање је последња фаза у циклусу тренинга. То је сваки покушај да се прибави информација о ефектима програма тренинга и да се процени вредност тренинга у светлу те информације. Оправдавање је само једна страна оцењивања и односи се на процену напредовања ка остварењу циљева курса или програма. Резултати тренинга могу бити намеравани, они који су садржани у циљевима или ненамеравани, они које пројектанти програма нису предвидели.

Три су најчешћа начина којима се оцењују **ефекти тренинга:**

- 1) Мерење након тренинга
- 2) Мерења пре и после тренинга
- 3) Мерење пре и после тренинга са контролном групом



## 11. Развој кадрова и планирање каријере

**Сврха развоја кадрова је да се појача способност запослених за успешно преузимање ширих одговорности у организацији. Развој се обично односи на побољшање интелектуалних или емоционалних способности неопходних за боље обављање послова и радних задатака**

Развој кадрова нема за циљ само стицање специфичних вештина већ укључује и:

- 1) Формирање ставова о ширем ангажовању запослених
- 2) Побољшање способности комуницирања
- 3) Боље промишљање иновативних одлука

Два кључна **услова за успех развоја** кадрова су подршка највишег менаџмента и разумевање веза развоја с другим кадровским активностима

**Карте развоја.** Померање кадрова кроз организацију је разлог што се приступа изради карти развоја. Сврха ових карти је да се осигура да ће прави појединац бити расположив у право време и да ће имати довољно искуства да обавља посао. Оне су долична основа за одређивање каква врста развоја је потребна сваком запосленом и користе се за препознавање “путева каријере” и “лествица напредовања” за запослене.

Оно што би сваки менаџер требало да зна и да уме да ради:

- 1) Менаџерско знање-шта менаџер треба да зна о организацији, послу. појединцима...
- 2) Менаџерске вештине-које вештине менаџер треба да буде способан да практикује
- 3) Менаџерски ставови- шта се захтева од менаџера у стресној ситуацији, поступању према клијентима
- 4) Менаџерски стил-очекивања која људи имају о начину на који менаџер практикује вођство

**Скуп принципа развоја менаџера:**

- 1) Процењивање потреба за развојем (циљ је да се систематски одреде потребе за развојем на основу краткорочних и дугорочних планова)
- 2) Обезбеђивање повратне везе о извршењу
- 3) Кројење према појединцу (програми развоја треба да се ускладе с брижљиво дијагностификованим потребама појединих менаџера)
- 4) Веза са структуром моћи
- 5) Селекција и развој (блиско повезане функције јер селекција ограничава могућности за развој)
- 6) Мотивациони чиниоци у развоју
- 7) Непрекидна активност

**Методи развоја менаџера који се користе на послу:**

- 1) *Искуство*-неке особине се најбоље могу развити само кроз искуство. Једна од тих је способност за доношење одлука. Напредне организације граде искуство менаџера како би осигурале оптималне могућности за саморазвој
- 2) *Ротација посла*- Проузрокује трошкове сељења и поремећаје породичног живота али је одлична за стварање генералиста који имају високе предиспозиције за највише менаџерске положаје.

- 3) *Тренирање*-оно најчешће не остварује циљ због тога што не подржава јаке односе и контакте између надређеног и подређених
- 4) *Саветовање менаџмента*-улоге менаџерских саветника разликују се у великој мери. Неки гравитирају ка личним проблемима и занемарују свој првобитни циљ развоја менаџера. Други више нагињу ка проблемима који су у вези са послом, а мање се занимају за личне проблеме менаџера.
- 5) *Техника критичних догађаја*- менаџерима се даје стална повратна информација о “критичним понашањима”. На основу истраживања саставља се листа позитивних и негативних понашања која су критична за успешно извршење посла. Овај метод се спроводи на послу и користи структуру моћи у организацији.
- 6) *Специјални пројекти*- Менаџери су у јединственом положају да користе специјалне пројекте за развој својих подређених у областима у којима је уочен недостатак.
- 7) *Постављање циља*- Појашњавање циља помаже менаџеру да открије када је нека промена понашања или става релевантна за побољшање ефективности, а кад је значајна само за уске циљеве развојног програма.
- 8) *Положаји помоћника*- Предност овог метода је што дозвољава менаџеру да преузима део одговорности, доноси одлуке и прихвата ризике. Ефективност ове технике зависи од бриге коју надређени показује за развој подређеног.

**Програми развоја ван посла:** најчешће се одвијају: 1) у зградама организације, 2) у образовним установама, 3) на местима која одабере приватна фирма за развој менаџмента. То су:

- 1) *Метод конференције*-Конференција има за циљ да обезбеди прилику учесницима да провере своје идеје, постављају питања, размене информације. Вештина председавајућих је главни чинилац за успех конференције.
- 2) *Проучавање случајева и играње улога*- Учесници се детаљно упознају са проблемом менаџмента који онда независно решавају. У неким случајевима, учесницима се дају додатне информације на њихов захтев. Након тога се дискутује о решењима и начинима како се до њих дошло. Главна предност је што је више усмерено на практичне проблеме него на теорију и принципе па се знања стечена на овај начин много лакше примењују. Оно што је карактеристично је то да се не проналази једно тачно решење за постављени проблем, више се занима за процес долажења до решења него за сама решења. Играње улога се често користи у спрези са проучавањем случајева.
- 3) *Пословне игре* -представљају симулацију или реконструкцију неких страна организационог живота на које учесници треба да реагују. Учесници играју игру тако што доносе одлуке које се тичу инвестирања, трошкова...
- 4) *Т-група или лабораторијски тренинг*- 1) повећава самосвест учесника, 2) развија осетљивост за потребе других, 3) појашњава личне вредности и циљеве, 4) омогућава увид у утицај групе на индивидуални развој и процесе одлучивања и 5) разрешава сукобе. Чланови групе су обично из различитих организација и непознати једни другима. Једна од најјачих критика Т-групе је да је резултат непредвидив.

*Учење на даљину*- омогућава да се стекну формалне квалификације без потребе да се похађа образовна установа. Дозвољава да ученик сам одреди темпо и програм учења. Сваки ученик има свог ментора са којим је свакодневно у контакту и од кога може добити неопходан савет. Програми су веома флексибилни а учење на даљину је врло ефективно

*Животне фазе и каријера:*

- 1) Трагање (каријера је у периоду провере, формално образовање још у току)

- 2) Искушавање и аутономија (развој каријере је брз, доказивање компетентности)
- 3) Постављање питања (криза средњих година)
- 4) Зрелост (период разрешења)
- 5) Касна каријера (пажња више усмерена ка здрављу)

### Пензионисање

Са становишта организације, одлазак у пензију је регуларан начин престанка рада и окончавања каријере.

**Фазно пензионисање** – запослени који треба да иду у пензију једно време раде у режиму скраћене радне недеље или користе дуже годишње одморе. Сврха оваквих програма је да престанак са активним радом прође што безболније.

Емоционална прилагођавања са којима се најчешће сусрећу кадрови који одлазе у пензију су: 1) самоуправљање, 2) потреба за припадањем, 3) понос због постигнутих резултата, 4) територијалност, 5) циљеви.

**Развој путева каријере** односи се на планирање логичних корака које запослени треба да следе у будућности.

**Двојне лествице каријере.** Појединац може да напредује било по лествицама менаџерске каријере било по лествицама техничке стручности.

**Нове каријере.** Појава нових послова утиче на планирање каријере јер ће се нови положаји попуњавати људима који су првобитно обучавани за друге послове.

**Каријере брачних парова.** Суочавају се са проблемом чија каријера има првенство.

**Развој кадрова и постизање ефикасности у јавној управи-** Постизање ефикасности јавне управе је у развоју кадрова и смањењу бирократизације.

## 12. Вредновање

**Вредновање** је контролни механизам који не само што пружа повратну информацију појединцима него и омогућава организацији да створи слику о томе како ствари напредују. Има још једну важну улогу а то је осигуравање стратегијски конзистентног понашања. *Вредновање* је механизам за појачавање вредности организације.

**Вредновање** је процес помоћу кога се процењује допринос запосленог организацији у одређеном периоду. Повратна информација о вредновању омогућава запосленима да сазнају какко су радили у поређењу са стандардима организације.

Вредновање и повратна информација могу бити **неформални**, кад надређени случајно коментарише добро или лоше извршење подређеног. **Формални** метод је годишњи преглед извршења у коме надређени оцењује извршење сваког запосленог користећи један од званичних метода вредновања.

### Функције вредновања извршења:

- 1) Вредновање извршења служи као средство за развој запосленог (подаци за вредновања могу да се искористе да би се указало запосленима на могућности побољшања њиховог рада)
- 2) Вредновање извршења као управљачко средство (користи се за повезивање награђивања с извршењем и за оцену ефикасности кадровских политика и пракси)

**Самоуправљачки тимови.** Кад тимови раде ефективно, они управљају сами собом. Нема надзорника који би вредновао рад запослених. Тим је одговоран за запошљавање, отпуштање и вредновање својих чланова. Тимови су одговорни како за вредновање својих чланова тако и за прилагођавање постојећег система потребама тима.

Вредновање најчешће врше:

- 1) **Надређени вреднује подређене** (заснива се на претпоставци да је менаџер најквалификованија особа која може реално, објективно и поштено да оцени извршење подређеног. Јединство наређивања, које је у основи овог приступа, значи да сваки подређени треба да има само једног надређеног)
- 2) **Подређени вреднује надређене** (најбољи пример су универзитети где студенти вреднују рад професора). Предности: 1) у ситуацијама где су односи између надређених и подређених критични, оцене које дају подређени могу бити корисне за препознавање компетентности надређених, 2) чини надређеног више одговорним према подређенима. Недостаци: 1) негативна реакција коју могу имати многи надређени због тога што су вредновани од стране подређених, 2) подређени се може опирати оцењивању свог шефа јер сматра да то не иде уз његов посао
- 3) **Вредновање од стране колега** (Ретко се користи у облику групног састанка. Ово вредновање је најбоље спровести сабирањем индивидуалних оцена.)
- 4) **Комбиновани метод**

### Принципи доброг система вредновања

- 1) **Валидност.** Мера је конструктивно валидна ако тачно мери оно што тврди да мери, односно ако тачно мери апстрактна својства која нису непосредно осматрива, као што су креативност, интелигенција и друге особине личности. Мера има садржајну валидност ако мери све важне делове овог апстрактног својства и то чини на репрезентативан начин. Релевантна мера процењује оне стране извршења које су стварно важне за одређивање ефикасности посла. Мера није непотпуна ако мери све важне стране извршења. Мера није загађена ако избегава оцењивање других својстава осим извршења.
- 2) **Поузданост.** Поузданост оцењивача је најбитнији тип поузданости за вредновање извршења. Она је висока кад се два или више оцењивача слажу око извршења запосленог, а ниска кад се не слажу.
- 3) **Непристрасност.** Принцип непристрасности има две компоненте. Прва се односи на правичност, а друга на субјективност суђења које једна особа чини о другима. Вредновање

је непристрасно ако је правично према свим запосленима без обзира на њихову расу, пол, национално порекло, хендикепираност итд. Грешке оцењивања су:

1. **Грешка обзирности** (кад оцењивачи дају запосленима позитивније оцене него што заслужују)
2. **Грешка строгости** (кад оцењивачи вреднују запослене много неповољније него што је њихово стварно извршење)
3. **Грешка средишње тенденције** (кад оцењивачи вреднују запослене око средње вредности на скали извршења)
4. **Грешка хало ефекта** (настаје због тежње оцењивача да своја општа осећања према појединцу пренесе на оцењивање њиховог извршења)

**Схеме** су просте менталне категорије које појединац користи да организује информацију и класификује људе.

- 4) **Практичност.** Систем вредновања мора да буде релативно лак за употребу и мора да буде прихваћен како од радника тако и од менаџера.

### Врсте система вредновања:

- 1) **Вредновања заснована на особинама.** Користе се за оцену личности или личних особина запослених, као што су њихова способност за доношење одлука, лијалност компанији, вештине комуникације или иницијативност. Овде је реч о томе каква је неко особа, а не шта он стварно ради.
- 2) **Вредновања заснована на понашању.** Овде се вреднује оно што запослени ради на послу. Прикладна су када је важно како се посао обавља, указују на оно што би запослени могли да ураде другачије. Проблем је што често не укључују сва понашања која би могла да доведу до ефективног обављања посла.
- 3) **Вредновања заснована на резултатима.** Овај приступ има у виду крајње резултате. Кад није важно како се резултати остварују и кад има много начина да се до њих дође, ово вредновање је прикладно. Недостаци: тешко је оцењивати резултате неких послова. Чиниоци на које запослени не могу да утичу могу знатно да утичу на резултате извршења. Могу међу запосленима да појачају менталитет „резултат по сваку цену“. Тимски рад трпи, као и кооперација и није од велике користи за развој запослених.

### Методи вредновања извршења:

- 1) **Објективне мере** се типично заснивају на мерењима физичких остварења и ретко када захватају потпуни допринос појединца организацији.
  1. **Мере производње.** Укључују израчунавање броја јединица производа које је запослени произвео или броја произведених неисправних јединица или неког другог квантитативног индекса производње. Мере производње су прикладне кад запослени производи мерљиви, физички производ.
  2. **Мере продаје.** Извршење продаја се обично мери динарском вредношћу обављених продаја у датом периоду времена. Обично се одређује минимум прихватљивог нивоа продаја, а извршење преко тог нивоа се вреднује више.

3. **Кадровски подаци.** Информација из кадровског досијеа запосленог се понекад користи за оцењивање извршења. Ове мере укључују такве појединости као што су број и дужина одсуствовања с посла, број закашњавања на посао и број укора и дисциплинским мера предузетих против појединца.
4. **Тестови извршења.** То су примери рада или симулације у стандардизованим условима. Недостаци су: 1) само се једна страна посла може реално симулирати, 2) ако запослени знају да су подвргнути тестирању даће све од себе да добро ураде тест, 3) непрактични су јер је многе послове тешко урадити на овај начин.
5. **Мере извршења пословне јединице.** Користе се за врновање извршења менаџера који стоје на челу одређене пословне јединице.

2) **Субјективне мере** се користе за оцењивање особина, понашања или резултата.

### 1. **Компаративне процедуре**

- **Рангирање.** Кад се користи рангирање, запослени се упоређују непосредно један с другим.
- **Поређења парова.** Овде се формирају сви могући парови запослених. Оцењивач треба да оцени који појединац у сваком пару је бољи извршилац. Ранг запосленог се одређује тиме колико је пута појединац изабран као бољи у пару. Формула за број могућих парова запослених је  $[n(n-1)]/2$ , где је  $n$  број запослених.
- **Принудна дистрибуција.** Оцењивач мора да смести одређени проценат запослених у сваку од категорија извршења.

### 2. **Апсолутни стандарди** (олакшавају поређење запослених из различитих одељења)

- **Графичке скале за оцењивање.** Оцењивач вреднује запосленог у односу на сваку од неколико димензија извршења, користећи континуум са јасно дефинисаним тачкама на скали. Тачкама на скали могу се доделити резултати, а укупан резултат запосленог може се рачунати сабирањем оцена свих оцењених димензија.
- **Тежинске контролне листе.** Оцењивачу се даје листа обележја или понашања која су у вези са послом и од њега се тражи да провери ставке које су типичне за сваког појединца. Стручњаци дају “тежине” доброг, односно лошег понашања и те тежине се сабирају да би се добила укупна оцена извршења запосленог.
- **Техника критичних догађаја.** У овом случају оцењивач води дневник за сваког запосленог, бележећи она извршења која су нарочито ефективна или неефективна. На крају процеса вредновања, дневник се користи за оцену извршења.
- **Скале које се заснивају на типичним критеријумима извршења за сваког запосленог:** Пројектују се како би се превазишли проблеми метода којима се описују примери доброг или лошег понашања. Помажу да се на најмању меру смање проблеми који се јављају код других метода вредновања.



Конструкција ове скале отпочиње препознавањем важних димензија посла. Димензије су најважнији чиниоци извршења у опису запосленог. Пожељна и непожељна понашања се описују и припајају појединим димензијама посла. За развој ових скала потребно је доста времена јер је укључен велики број људи. Непрактичан је јер се за сваку категорију посла захтева посебна скала. Предност је што се запослени укључује у процес развоја вредновања.

### Управљање помоћу циљева

Систем “вођеног самооцењивања” назван управљање помоћу циљева (Management by objectives - МВО) користан је у оцењивању менаџера. Управљање помоћу циљева укључује три **корака**:

- 1) Запослени се среће са својим надређеним и договара се о скупу циљева који треба да се остваре у одређеном периоду. Циљеви треба да буду мерљиви.
- 2) Кроз овај период прати се напредовање према циљевима, мада се запосленом обично оставља слобода да одлучи како ће остварити циљеве
- 3) На крају предвиђеног периода, запослени и надређени се поново срећу и оцењују да ли су циљеви остварени и заједно одлучују о новом скупу циљева.

Три кључне **претпоставке** налазе се у основи управљања помоћу циљева:

- 1) Ако се запослени заиста укључен у планирање и постављање циљева, може се очекивати виши ниво његовог ангажовања и извршења
- 2) Ако је оно што запослени треба да оствари јасно и прецизно дефинисано, запослени ће лакше остварити жељене резултате.
- 3) Циљеви извршења требало би да буду мерљиви и требало би да дефинишу резултате.

*Критика управљања помоћу циљева:* Једна од најважнијих примедби је то што оно није подобно за све запослене и све организације. Најупотребљивији је за оцењивање запослених и менаџера који имају ширу флексибилност и самоконтролу у својим пословима. На управљање помоћу циљева често се гледа као на средство за манипулацију којим се прикрива право стање ствари. У аутократском систему је тешко изведиво. Нагласак на казне у случају да се циљеви не остваре осујећује развојну и партиципативну природу управљања помоћу циљева.

**Одлучивање** је најважнија активност менаџера. Сваки менаџер треба да буде експерт у својој области, али сваки експерт не мора нужно да буде и менаџер.

*Вредновање успешности менаџера:* Методи који се користе могу се поделити у две велике групе. У једној се оцењује личност менаџера а у другој резултати његовог рада. Решење је пронађено у њиховом спајању-ситуационо комплексна анализа.

**Ситуационо-комплексна анализа** менаџера може се одредити на следећи начин: не оцењује се ни личност менаџера на основу особина личности, нити његов рад на основу резултата рада, већ личност менаџера на раду, у конкретној управљачкој ситуацији.

Код оцене компетентности менаџера за доношење стратегијских одлука фокус мора сузити на три групе особина за које се сматра да могу бити у корелацији са поменутом компетентношћу:

- 1) Особине лидера
- 2) Стручност
- 3) Компетентност на нивоу проблема.

Овеј метод је комплексан због тога што: 1) даје комплексну оцену рада менаџера у разним ситуацијама у односу на разне чланове организације, 2) може да се искористи за решавање различитих проблема у вези са оценом менаџера, 3) дозвољава да се оцени рад менаџера у контексту читаве организације.

## 13. Надокнада

Запослени нуди специфична понашања која су потребна организацији да би остварила своје циљеве у замену за новац, робе и/или услуге. Узети заједно, новац, робе и/или услуге које послодавац обезбеђује запосленима чине надокнаду.

Систем надокнаде треба да привуче и задржи таленте, подстиче запослене да развијају вештине и способности, да мотивише и да утиче на стварање тимске културе. Идеално, требало би да изравна индивидуалне са стратегијским циљевима организације.

### Врсте надокнаде

- 1) **Директна** надокнада може се нудити користећи три врсте давања:
  1. **Плаћање** се односи на наднице и плате које запослени примају
  2. **Награде** су облици надокнаде као што су бонуси, провизије и планови удела у профиту
- 2) **Индиректна надокнада**
  1. **Бенефиције** као што су здравствено и пензионо осигурање и плаћени годишњи одмор

Планирање, спровођење и одржавање система надокнаде претпоставља разматрање неколико чинилаца. Ови чиниоци се могу груписати у следеће области: основе надокнаде, синдикати, спољне силе, законски оквир, аспекти понашања и администрација.

**Основе надокнаде.** Постоје три основе за надокнаду: време, продуктивност и комбинација времена и продуктивности.

- 1) **Време.** Уобичајено средство плаћања засновано на времену је плаћање по фиксној стопи за сваки сат рада. Наднице су плаћања која се директно израчунавају на основу времена проведеног на раду. Број сати које је појединац провео на раду множи се са стопом

наднице, а прековремени рад множи се са један и по већом стопом наднице од редовне. Плата је плаћање које је постојано кроз време и није директно у вези са бројем сати које је појединац провео на послу.

- 2) **Продуктивност.** Провизије од остварених продаја су типичан пример плаћања заснованог на продуктивности. Систем “плаћања по комаду” где се запослени плаћа за сваку јединицу производа који је произвео је други облик овог плаћања.

**Синдикати.** Запослени који су синдикализовани плаћају се према условима из колективног уговора закљученог између синдиката и послодавца. Синдикализовани запослени често добијају додаток који треба да покрије повећање цен аосновних животних трошкова (исхране, станарине, грејање).

**Спољне силе.** Важан чинилац је солвентност послодавца. Други чинилац је накнада коју нуде конкуренти. Послодавци морају да имају у виду и понуду квалификованих кадрова.

**Законски оквир.** Међу најважнијим питањима су стандарди о минималним надницама и радном времену. Мере пореске политике такође утичу на надокнаду.

**Аспекти понашања.** Накнада има неколико значења за запослене. *Економско* значење надокнаде је најочигледније јер плаћање служи за задовољење потреба и жеља људи. Значење *психосоцијалне природе* значи да су плаћање и други облици надокнаде симболичко средство за „бележење резултата“ и провоцирање осећаја остварења. Као *мера статуса*, надокнада обезбеђује висок статус појединцима с високим примањима. Надокнада је такође *средство за мерење раста*, јер се може користити као мера напредовања запослених у извршењу и способностима.

*Теорија очекивања* претпоставља да повећана надокнада може да послужи као циљ који ће људи настојати да остваре ако виде да ће повећани напори довести до веће надокнаде.

Један разлог за тајне или затворене системе плаћања је страх да отворени системи плаћања могу да изазову незадовољство, притужбе и напетост. Менаџери не морају да објашњавају и оправдавају разлике у плаћањима. Међутим, компаније све више практикују отворене системе плаћања. Отворени системи плаћања обезбеђују више информација запосленима. У затвореном систему плаћања, информације о томе колико су други плаћени, колику су повишицу добили и како су рангирани у систему плаћања у организацији представљају тајну. Послодавци могу помоћу отвореног система плаћања да избегну извртања и друге информације које се преносе гласинама.

**Администрација надокнаде.** Развој, примена и одржавање основног система надокнаде се обично означава као администрација надокнаде. Сврха је да обезбеди плаћање запослених које је конкурентно и правично. Организације морају да развију *политике плаћања* које дају опште смернице систему надокнаде. Једна од одлука је компаративни ниво плаћања који организација покушава да одржи. Ако настоји да плаћа више од конкурената за послове исте врсте, онда ова политика одржава филозофију послодавца. Друга одлука се односи на специфичне политике компаније у односу на везу између трошкова плаћања и других чинилаца, као што су продуктивност, остварене продаје или број потрошача.

**Оцењивање посла**

Оцењивање посла проистиче из анализе послова и радних задатак и користи описе послова и радних задатака као своју основу. Кад се посао оцењује, опис сваког посла у организацији се испитује упоређивањем релативног значаја посла, релативних вештина које су потребне за извршење посла и тежине посла у односу према другим пословима. **Систематско оцењивање** је покушај да се смањи протекционаштво и у крајњој линији доводи до одређивања „цене“ послова. Коришћење одбора за оцењивање посла у коме неколико оцењивача оцењују послове може да побољша поузданост оцењивања.

**Одређивање тржишне вредности посла.** Одређивање тржишне вредности посла не значи покушај да се процени интерна вредност посла. Овде се једноставно претпоставља да плаћања која врше други послодавци одражавају тачну вредност посла.

**Рангирање.** Овај метод се користи да би се рангирани послови од највиших до најнижих вредности, при чему се разматра читав посао, а не његове поједине компоненте. Алтернативно рангирање и рангирање на основу поређења парова су варијације овог метода.

**Класификација.** Најчешће се користи за оцењивање послова у организацијама у **јавној управи**. Овде се дефинишу класе или категорије (платни разреди) у које се различити послови сврставају. Сврставање послова у класе врши се на основу одређених чинилаца као што су степен одговорности, неопходне способности или вештине, знање, дужности, обим посла и потребно искуство. Класе се затим рангирају по свом значају.

**Бодовање.** Највише се користи од свих метода за оцењивање посла. Овде се посао разбија на неколико препознатљивих компонената и затим се овим компонентама додељује одређена тежина или бодови. Вредности различитих компонентни се сабирају за сваки посао и резултати се упоређују с другим пословима.

Главни разлог што је метод бодовања јако популаран је то што је лак за коришћење. Други разлог је што нема у виду стварно плаћање посла. Истраживања показују да је веома поуздан. Главни недостатак је време потребно да се развије систем бодовања. Менаџери морају да буду субјективни кад одређују колико бодова ће одредити свакој компоненти посла.

**Метод поређења послова у односу на одређене чиниоце.** Овај метод је комбинација метода рангирања и бодовања. Да би се развио овај метод, кључни послови се сврставају у категорије према нивоима одговорности, физичких захтеба, потребних вештина, неопходних знања и радних услова. Сви кључни послови се затим рангирају узимајући у обзир један по један чинилац. Оцењивач упоређује ове послове и рангира их према значају ових чинилаца за сваки посао. Након тога се овим чиниоцима додељује новчана вредност. На крају се сви други послови у организацији оцењују помоћу упоређивања с кључним пословима.

**Истраживање надница/плата:** Послодавац може да користи резултате истраживања других организација или може да одлучи да сам спроведе ово истраживање.

**Структура плаћања.** Три опције су:

- 1) *Бити у складу са тржиштем* (плаћање по тржишној стопи, организација покушава да одржи своје трошкове у складу са конкуренцијом)
- 2) *Бити водећи на тржишту* (плаћање надница по вишим стопама од својих конурената, желе да обезбеде најбоље кадрове)
- 3) *Заостајати за тржиштем* (стопе плаћања испод нивоа конкурената, налазе неке друге начине да привуку кандидате-сигурност запослења, бенефиције...)

**Распон** који се у вези са категоријом плаћања одређује горње и доње границе могуће надокнаде за појединце чији послови потпадају под ту категорију. Не постоји оптималан број категорија плаћања у структури плаћања, иако многе организације дефинишу од 10 до 16 категорија плаћања.

**Линија политике плаћања** повезује плаћање с резултатима (бодовима) оцене посла.

**Индивидуално плаћање.** Кад су једном дефинисане стопе плаћања за све категорије плаћања, може се одредити плаћање за сваког појединог члана организације.

Посао чија стопа плаћања је изван распона који је предвиђен за категорију плаћања у коју је сврстан има тзв. „**црвену стопу плаћања**“. Ова стопа може бити виша од максималне, односно нижа од минималне стопе предвиђене за ту категорију плаћања.

До **сажимања распона стопе плаћања** најчешће долази због тога што послодавци споро прилагођавају брзим променама нивоа плаћања на тржишту рада. Овај проблем се решава увођењем ширих категорија плаћања с више међусобног преклапања.

Два уобичајена приступа за распоређивање запослених у поједине категорије плаћања су:

- 1) **Сениорат.** Претпоставља да разлике у плаћању зависе искључиво од искуства или дужине радног стажа запосленог. Сви поједнци почињу с једнаким плаћањем, а затим напредују са сваком годином службе.
- 2) **Повећања на основу заслуга.** Обично се дају на годишњој основи, тако што запослени с бољим извршењем добија веће повишице. Повишице могу да буду стандардне и повишице збор пораста трошкова живота. Повишица због заслуга или доброг извршења мора бити већа од стандардне или повишице због пораста трошкова живота.

## 14. Награде

Организације користе различита средства да би повезале надокнаду с продуктивношћу. Једно такво средство су награде које се дају запосленима за боље извршење посла.

Смернице програма награђивања:

- 1) Веза с извршењем-запослени треба да уочи непосредну везу између повећаног напора и награде
- 2) Препознавање индивидуалних разлика-различите награде за различите појединце и групе, а ни не желе сви исте награде

- 3) Препознавање организационих чинилаца-систем награђивања мора бити конзистентан са организационом културом, организационим ресурсима
- 4) Континуирано праћење-треба да прати актуелне технолошке и организационе услове

### **Врсте награда**

- 1) **Индивидуалне награде** (кад је индивидуална продуктивност мерљива, у замаху у последње време)
  - **Системи плаћања по јединици производа.** Ово је основни систем индивидуалног награђивања за производне раднике. Запослени се плаћају по фиксној стопи за сваку јединицу производа. Посебна врста плаћања по јединици производа је *диференцијални систем за плаћање по јединици производа* у коме се запослени плаћају по једној стопи уколико производе мање јединица од производног стандарда, а уколико производе више плаћају се по вишој стопи.
  - **Провизије.** Провизија је надокнада која се израчунава као проценат од новчаног износа укупног броја остварених продаја. Плаћања на основу провизије, међутим, могу да смање тимски рад. Непредвидиви износ награде и многи чиниоци изван контроле запосленог могу да утичу на број продаја.
  - **Бонуси.** Једнократна плаћања која се дају за остваривање циља организације. Бонуси се могу заснивати на остварењу објективног циља или субјективној процени. У неким организацијама, сви запослени добијају бонус кад су организациони циљеви остварени, док је у другима величина бонуса у вези с извршењем сваког запосленог. Бонуси се најчешће дају менаџерима на вишим нивоима у организацији. Они се израчунавају на годишњој основи као проценат од основне плате појединца.
- 2) **Групе награде.** Пресудни чинилац је величина групе. Ако је група исувише велика, појединци могу да осећају да ће њихов индивидуални напор имати мали или никакав утицај. Планови награђивања у малим групама су непосредни резултат броја сложених послова који изискују повезане напоре једног броја људи.
- 3) **Организационе награде.** Дају се свим запосленима, на основу тога како је организација пословала током године. сврха ових награда је да се подстакне тимски рад.
  - **Скенлонов план.** Укључује партиципацију запослених у смањивању трошкова рада. Основна замисао овог плана је да ефикасност зависи од тимског рада и кооперације у организацији. План има два главна својства:
    - i. Систем одељенских одбора и организационог одбора за оцењивање свих предлога који се односе на уштеду трошкова
    - ii. Директно награђивање свих запослених за побољшање ефикасности

Награде се плаћају на основу побољшања у унапред утврђеним пропорцијама. Најчешће се користе „трошкови рада према укупној вредности продаја“, „трошкови рада према укупној вредности производње“ или „укупни часови рада према укупној вредности производње“.

Типична дистрибуција уштеда је следећа: 50% за запослене, 25% за послодавца и 25% за фонд за непредвиђене догађаје.



- Планови за удео у профиту. Дистрибуирају део профита запосленима. Обично се висина процента од профита који ће се дистрибуирати запосленима одређује на крају године пре него што се профити расподеле. Главни циљеви ових планова су да се свест запослених усмери на профит, да се подстакне кооперација и тимски рад и да се запослени укључе у успех и раст организације. Уобичајени план за удео у профиту је план којим се запосленима омогућује да купују деонице у својој компанији.

Пакети надокнаде који се дају највишим менаџерима имају 4 компоненте:

- 1) Основна плата
- 2) Бенефиције
- 3) Бонуси
- 4) Право да купују деонице корпорације по нижој цени

Плате највиших менаџера чине у просеку половину од укупне надокнаде која им се даје.

## 15. Бенефиције

**Бенефиције** су додатна надокнада која се даје запосленима као награда за чланство у организацији. Бенефиције које послодавац даје запосленима представљају индиректну надокнаду. Бенефиције имају новчану вредност али запослени најчешће не добијају новац у руке.

Чиниоци који се морају узети у обзир приликом пројектовања пакета бенефиција су:

- 1) Циљеви
- 2) Разматрање трошкова
- 3) Компатибилност са циљевима компаније и потребама запослених
- 4) Утицај на унутрашње односе

### Врсте бенефиција

- 1) **Социјално осигурање**. Међу овим бенефицијама најважније су:
  - *Надокнаде у случају повреде на раду*, које се могу исплатити запосленом или у готовом новцу или тако што ће се исплатити трошкови лечења.
  - *Надокнаде у случају смрти запосленог*, исплаћује се најближем члану породице.
  - *Надокнаде у случају незапослености*, дају се кадровима који су остали без посла и који активно траже посао и обично су у износу 50-80% од просечне плате
  - *Надокнаде запосленом за чијим послом је престала потреба*, ови запослени имају право на једнократну надокнаду чија висина зависи од временаведеног у компанији.

- 2) **Пензионо осигурање. Нормално пензионисање** је кад запослени иде у пензију по слову закона, односно кад испуни услове за пензију, било да су то године живота или године радног стажа. **Превремени одлазак у пензију** омогућава људима да се помере с посла на коме су провели 25 или 30 година и да опробају своје таленте у другим областима. **Фазно пензионисање** је облик пензионисања у коме запослени једно време ради у режиму скраћеног времена, што је могуће ако је радно време флексибилно. Око једне трећине послодаваца дозвољава својим највишим менаџерима да раде као консултанти у својим старим компанијама и након доласка у пензију.

**Пензије** су најважније бенефиције. Оне се обезбеђују кроз државне или приватне пензионе планове. Пензије су награде за дугогодишњи рад, а не награде које треба да мотивишу на ефикаснији или ефективнији рад.

**Пензиони фондови. Фундирани планови** су они у којима се пензије исплаћују новцем који је унапред био уплаћиван у пензиони фонд. То значи да ће запослени који је отишао у пензију моћи да прима пензију чак и ако је послодавац престао са радом. Код **нефундираних планова** се пензије исплаћују из текућег прихода компаније. Нефундирани планови зависе од економског положаја организације.

**Преносивост.** То значи да запослени не губи ове бенефиције с променом послодавца.

**Право уживања.** Право уживања је право запосленог да добије бенефиције из свог пензионог плана. Ово право значи да ће запослени сигурно добити пензију под условом да је радио минимални број година за организацију.

**Индивидуална разматрања.** Многи запослени одлучују да сами издвајају средства за пензију, закључују посебне уговоре са финансијским институцијама.

- 3) **Одмори и слободно време.** Практично сви запослени добијају надокнаду за време државних празника. Већина послодаваца даје плаћене одморе запосленима који су у сталном радном односу. Висина ове надокнаде зависи од дужине радног стажа. Обично се у орг. праве распореди за коришћење годишњег одмора како би се обезбедио континуитет рада током читаве године. Одсуства се дају због разних разлога. Она могу бити плаћена и неплаћена. Плаћена су најчешће због болести и смрти најближих чланова породице.
- 4) **Здравствено осигурање-** Многи послодавци почели су да усвајају агресивнији приступ у управљању овим трошковима, користе мноштво стратегија да обуздају трошкове. Једна од њих је успостављање сопствених фондова здравствене заштите.
- 5) **Услуге осигурања и финансијске услуге.** Послодавци плаћају премију животног осигурања запосленом, али висина осигурања коју ова премија покрива обично ниска и у вези је с основном платом запосленог. Финансијске услуге могу бити разноврсне од омогућавања запосленима да купује производе компаније по нижим ценама до давања повољних кредита и могућности за куповину деоница компаније.
- 6) **Друштвени живот и рекреација-** организовање излета, спортских такмичења, пријема, колективних одласака у позориште и на друге културне догађаје и имају за циљ јачање

интерперсоналних односа. Побољшавају задовољство запослених и тимски дух али менаџери не треба да очекују да ће оне нужно имати за резултат повећање продуктивности.

- 7) **Друге бенефиције**-плаћање трошкова превоза, коришћење аутомобила компаније, исхрана у ресторану компаније, плаћање чланарина у разичитим клубовима... Неке компаније дају запосленима персоналне рачунаре и мобилне телефоне.

### **Администрација бенефиција**

Одговорност за администрацију бенефиција може се поделити између кадровских специјалиста и других менаџера. Највећа је улога кадровских специјалиста који треба да развију програм бенефиција, да одговарају запосленима на техничка питања у вези са бенефицијама, да помажу запосленима у остваривању бенефиција и да координирају посебне програме припреме запослених за одлазак у пензију.

**Лични извештај о бенефицијама**- у њему су дате бенефиције приказане у новчаним износивима.

**Флексибилни приступ бенефицијама** (стил ресторана са самопослуживањем) препознаје да се индивидуалне ситуације разликују с обзиром на старост, породични статус и стил живота. Сваком запосленом се дозвољава да изабере индивидуалну комбинацију бенефиција уз нека општа ограничења. Предности су што узима у обзир сложену природу човека, олакшава регрутовање кадрова а послодавац лакше контролише трошкове. Недостаци: проблем је праћење оног што је појединац изабрао, поготово ако је велики број запослених. Затим, запослени може да одабере неодговарајући пакет бенефиција.

## **16. Здравље и сигурност кадрова**

Постоје два разлога зашто организације треба да се брину за здравље и сигурност запослених. Прво је што то утиче на коначан резултат организације, а други је што закони прописују нивое сигурности који морају да се одржавају у радном окружењу. Активности које су усмерене на очување здравља и обезбеђивање сигурности кадрова су *активности одржавања*.

### **Дефиниција здравља и сигурности кадрова**

Одржавање здравља односи се на одржавање укупног благостања појединца. Сигурност се обично односи на физичко благостање појединца. Главна сврха ефективних програма сигурности у организацији је да се спрече повреде и несреће на раду. Фокус политика које се односе на здравље и сигурност кадрова је безбедна интеракција између запослених и радног окружења.

### **Одговорности за здравље и сигурност кадрова**

Првенствена одговорност је на менаџерима и надзорницима. Веза између надзорника и кадровског специјалисте је пресудна у координацији напора усмерених на заштиту здравља и сигурност кадрова.

*Ставови радника и несреће на раду*

Ставови запослених о свим питањима морају се узети у обзир приликом планирања програма за заштиту здравља и сигурност кадрова. Особине личности, ставови и индивидуална обележја могу да утичу на несреће на раду али је узрочно-последичну везу тешко утврдити.

### *Инжењерски приступ здрављу и сигурности*

Покушава да спречи несреће на раду помоћу пројектовања таквог радног окружења у коме је тешко да се запослени повреде.

*Ергономика:* Бави се физиолошким, психолошким и инжењерским странама пројектовања посла. Други чиниоци као што су умор, осветљење, распоред опреме се такође узимају у обзир.

### *Психолошки приступ*

Наглашава праву селекцију људи за послове и тренинг запослених у циљу бољег коришћења заштитне опреме, смањивање замарања на послу и појачавања свести о опасностима.

## **Здравље**

Четири су главна проблема у вези са здрављем кадрова: физичке болести, емоционалне болести, алкохолизам и злоупотреба дрога.

### *Физичко здравље и болести*

Организација помаже запосленима који оболе физички тако што им обезбеђује здравствено осигурање и лечење. Здравствени програми морају да буду усмерени на превенцију болести.

*Стрес:* Последице стреса су: психолошке, физиолошке, поремећаји понашања и организационе (високе стопе апсентизма и флукуације).

*Чиниоци стреса унутар организације:* чиниоци окружења, пројектовања посла, чиниоци из уговора о раду и међуљудски односи.

Додатне технике за управљање стресом, које не утичу директно на смањење стреса, али олакшавају превладавање физиолошких и психолошких последица стреса, обухватају: навике здраве исхране, вежбање, самосвест, навике релаксације и лично планирање.

## **Сигурност**

Од послодаваца се захтева да донесу правилнике о заштити на раду који су у складу са законом и одговарају захтевима посла. Послодавац је дужан да обезбеди сигурно и здраво радно окружење, да обавести запослене о правилима заштите на раду. Провера опреме и постројења мора се вршити редовно, и морају се водити евиденције о несрећама и повредама на раду.

### *Систематски приступ сигурности*

Ефективан систем сигурности разматра врсту проблема сигурности, несреће које се догађају на послу, запослене и технологију у организацији. Препознаје значај запослених за остваривање

сигурности. *Прво*, обавеза је организације да се посвети остваривању сигурности, мора имати политику сигурности. *Друго*, укључивање радника у сигурност врши се преко одбора за сигурност који су често састављени од радника из различитих одељења и са различитих нивоа. *Треће*, подстицање запослених да стално имају на уму стандарде сигурности док обављају свој посао је врло тешко. *Четврто*, примена правила сигурности и кажњавање прекршилаца ових правила је веома важно. *Пето*, морају се обезбедити тренинзи запослених у односу на сигурност и проваравати њихово знање у вези са тим.

## 17. Координација

Координација се може дефинисати као хармонично одвијање кадровских активности. Остварује се кроз „механизме координације“: политике, процедуре, правила, дисциплина и формална комуникација. Прва три захтевају да људи раде или мисле на одређени начин. Дисциплина захтева поштовање захтеваних понашања, а формална комуникација обезбеђује информацију о другим механизмима координације и ствара погодну климу за њихову примену. *Одговорност за координацију* кадровских активности имају кадровско одељење и линијски менаџери.

### Кадровске политике

Могу потицати из различитих извора и могу бити наметнуте спољним околностима. Дугорочни циљеви утичу на одређивање кадровских политика које служе као водич за активности чланова организације.

#### *Природа политика и процедура*

Кад постоји избор између више алтернатива, политике служе као водич за одабирање правог пута. Политике су опште по природи, док су процедуре и правила усмерени на специфичне ситуације. Процедуре представљају уобичајене методе спровођења појединих активности и специфичније су од политика.

#### *Природа правила*

Правила су слична процедурама по томе што усмеравају активности и обично не дозвољавају дискрецију у својој примени. То су механизми координације који обезбеђују специфичније смернице понашања од политика.

### Правила и дисциплина

#### *Животни циклус правила*

У првој фази доносе се како би се забранило неко понашање или координирале неке активности. У другој фази, прихватају се и поштују јер се опажа да служе остваривању организационих циљева. У трећој се одбацују јер су се околности промениле.

### *Природа дисциплине*

Дисциплина је један облик тренинга за примену организационих правила. Може јој се прићи на два начина: превентивно и казнено. Циљ *превентивне дисциплине* је да се појача свест запослених о организационим политикама и правилима. *Казнени приступ* се користи кад се прекршаји правила или повреде дисциплине догоде.

### *Прогресивна дисциплина*

То је тренинг или обликовање понашања у циљу исправљања неприхватљивог понашања. Може али и не мора да укључује кажњавање. Запосленом се даје прилика да поправи своје понашање пре него што буде отпуштен, што се постиже кроз низ *дисциплинских мера*: опомена, укор, укор пред искључење и суспензија. Последње средство у процедури прогресивне дисциплине је отказ или отпуштање које да би било оправдано мора бити спроведено на одговарајући начин.

### **Ефективне кадровске политике и правила**

Добро пројектоване кадровске политике морају да буду: *конзистентне, разумне, неопходне, примењиве, разумљиве и обзнањене*. Правила треба да буду конзистентна са организационим политикама а оне са организационим циљевима. Основна намера политика је да обезбеде писане смернице и да одреде активности.

### **Координација кроз формалну комуникацију**

Формална комуникација представља основу за разумевање. Да би била ефективна, мора да дозволи проток информација у свим правцима кроз организацију. Кадровске информације могу се преносити на различите начине: приручници за запослене, кутије за предлоге, одбори за комуникацију, омбудсмани, политика отворених врата и интерне публикације.

### **Подстицање етичког понашања у организацијама**

Етичко или неетичко понашање запослених није у потпуности индивидуална ствар запосленог, бар је донекле одређено организационим чиниоцима. На понашање запослених у организацијама може се утицати кроз програме оријентације за новозапослене, тренинг запослених, етичке кодексе и дисциплински систем.

## **18. Истраживање кадрова и кадровски информациони систем**

### **Истраживање кадрова**

*Упитници за запослене*. Једна врста истраживања користи упитнике који запосленима дају прилику да изразе своја мишљења о појединим активностима кадровског менаџмента. Обично је добијена информација тачнија ако су упитници анонимни.



- 1) *Истраживања ставова.* Усмерено је на осећања и мотиве да би се тачно одредила мишљења запослених о њиховим радним окружењима.
- 2) *Истраживања организационе климе.* Има за циљ да одреди шта запослени осећају о организацији или њеним појединим странама. Обично се истражују следеће димензије организационе климе:
  - Структура – мишљења и осећања о улогама, процедурама и ограничењима
  - Одговорност – осећања о слободи појединца да сам доноси одлуке
  - Награда – степен у коме запослени опажа правичност у плаћању и другим наградама
  - Ризик – осећај изазова и жеља да се преузму ризици
  - Тимски дух – осећање групне благонаклоности и поистовећивање с организацијом
  - Стандарди – нагласак на остваривање циља и остваривање стандарда извршења

**Интервјуи.** Интервју који се широко користи у кадровском менаџменту је излазни интервју. Овде се од запослених који напуштају организацију тражи да наведу разлоге који су их навели да донесу такву одлуку. Ова информација се може искористити да се проблеми исправе и предупреду будући одласци кадрова из организације. Излазни интервју обично спроводи кадровски специјалиста који је прошао одговарајући тренинг.

**Експерименти.** Они допуштају бележење догађаја у строго контролисаним условима. Обично се промена уводи у тзв. експерименталну групу, док контролна група служи за поређење резултата.

**Истраживања у којима се користе друге организације.** Кадровски специјалисти могу да добију сазнања о новим достигнућима у кадровском менаџменту и кроз учешће у раду професионалних организација и удружења. Најпознатије удружење кадровских менаџера је Међународно удружење за кадровски менаџмент (Интернационал Персонел Манаџмент Асоцијација - ИПМА) са седиштем у Вашингтону.

Резултат истраживања кадрова је и **кадровски извештај** који се саставља једном годишње или у редовним интервалима и који покушава да одреди вредност људских ресурса помоћу „**кадровског биланса**“. Овај инструмент показује да су људски ресурси имовина организације (интелектуални капитал), а не трошкови, и да би требало да се рачунају као део укупне вредности организације.

**Апсентизам.** Болест, смрт члана породице или други лични разлози су неизбежни и разумљиви. Претерана одсуствовања с посла, међутим, могу да представљају проблем за координацију организационих активности. **Стопа апсентизма** се најчешће изражава као количник између броја изгубљених часова рада и укупног броја часова рада у одређеном периоду, обично месец дана, помножен са 100. Стопа апсентизма варира од 2% до 12%. Давање награда за редовно присуство на послу и бонуса за некоришћење дозвољених плаћених одсуствовања због болести су неки од метода за смањење апсентизма.

**Флукуација.** То је процес у коме запослени напуштају организацију и морају да буду замењени. Стопа флукуације се најчешће израчунава тако што се количник броја запослених који су отишли из организације у одређеном периоду и укупног броја запослених у истом периоду помножи са 100. Стопа флукуације је већа међу запосленима са нижим квалификацијама. **Принудна**

**Флуктуација** је кад запослени добије отказ. **Вољна флуктуација** се догађа кад запослени одлази из организације по свом сопственом избору и може бити проузрокована различитим разлозима. Један од најочигледнијих разлога је незадовољство послом.

**Кадровске евиденције:** Одличан су извор информација за испитивање и оцењивање ефективности кадровског одељења, и обезбеђују основу за истраживање могућих узрока проблема у организацији.

### **Кадровски информациони систем (КИС)**

Кадровски информациони систем је „систем за прибављање, складиштење, обраду, анализу, позивање и дистрибуирање релевантних информација о људским ресурсима компаније.“

Потпуно развијен кис у већим организацијама је интегрисани компјутеризовани систем пројектован да обезбеди информацију која се користи у доношењу кадровских одлука. Овај систем има следећа својства:

- 1) **Базе података.** Релационе базе су својство најразвијенијих ИС. Ови системи смањују потребу да се чувају дупли подаци.
- 2) **Екрани или маске за унос података.** Сваки модул у кис-у има своје екране или маске за унос и позивање података. Уношење неких података често је препуштено запосленима.
- 3) **Унакрсна провера података.** Неке релационе базе имају уграђене системе за откривање неконзистентности или спречавање грешака. Ова особина која се назива референцијалним интегритетом, може да операционализује организационе политике у оквиру информационог система.
- 4) **Модули.** Већина система има један број модула који извршавају специфичне функције и дају редовне извештаје.
- 5) **Програми за постављање питања.** Они служе као подршка систему одлучивања у организацији.

**Пројектовање и увођење кис-а.** Први корак у увођењу кис-а је тачна процена потребе за кис-ом. Организација мора да одлучи и шта је циљ увођења кис-а. Организација мора да одлучи о врсти и величини кис-а који жели да уведе. Мора се донети одлука да ли ће се купити готови пакети или ће се приступити изради сопствених програма. Последња фаза у увођењу кис-а је тестирање, примена и одржавање.

### Експертни системи

Инжењерство знања, односно дисциплина усмерена на стварање експертних система, истиче да су кадрови и њихово знање исто тако важни за организацију као и финансијски и материјални ресурси.

Специфична област за коју се изграђује експертни систем је позната као *проблемско подручје*. Експертни системи садрже две врсте знања: чињенице и хеуристику, односно правила закључивања заснована на искуству.

Експертни систем се састоји од три елемента:

- 1) **База знања.** Садржи чињенице и правила која су специична за проблемско подручје, укључујући и хеуристичка упутства за решавање релевантних проблема.
- 2) **Систем за доношење закључака.** Обезбеђује стратегију закључивања која допушта да се проблеми реше. Он одређује када и како да се употребе чињенице у бази знања.
- 3) **Систем за дијалог с корисником.** Комуникације између система и корисника су важене у било ком рачунарском систему, посебно ако систем треба да функционише као саветник.

Развој животног циклуса експертног система:

- 1) Избор проблема
- 2) Проучавање изводљивости
- 3) Стицање знања
- 4) Посредно престављање
- 5) Преглед и оцена од стране експерата
- 6) Примена рачунара
- 7) Преглед и оцена од стране експерата
- 8) Крај, уколико су трошкови већи од користи
- 9) Одржавање и примена

Поред општих, постоје и специјализовани експертни системи за кадровски менаџмент од којих је најпознатији *Paqus* који обезбеђује структуре које помажу кадровском менаџеру да дефинише својства појединих послова и радних задатака, као и квалитете који се захтевају од оних кадрова који треба да обављају ове послове и редне задатке.

*Помоћ у образовању:* Још један разлог за изградњу експертних система је да се сачувају стручна знања оних кадрова који из различитих разлога напуштају организацију-*архивирање ретких способности*. Могу се користити као помоћ у образовању кадрова јер им није „досадно“ да једну исту лекцију понове безброј пута, а корисницима није нелагодно да исто питање постављају више пута.

*Погодни су за коришћење у овој области због способности да интегришу велики број података, а резултати система се могу изразити на језику који је близак кадровским професионалцима.*

## 19. Синдикати и менаџмент

Савремени синдикати настоје да остваре своје циљеве кроз колективно преговарање. Колективно преговарање обично намеће додатна ограничења послодавцима, допуштајући запосленима да учествују у одређивању важних услова запошљавања непосредно или преко својих представника.

Синдикати у Европи

Европски синдикати раде на побољшавању положаја целокупне радничке класе помоћу трансформисања читавог друштва, насупротив америчком покрету који је усмерен на актуелна специфична питања надница, радног времена и услова на раду само за своје чланове. Кодетерминација значи да се преставницима синдиката или радника дају положаји у управним одборима компаније.

### Синдикати у САД

Они се првенствено занимају за питања виших надница, краћег радног времена, сигурности на послу и услова на раду. Они се углавном не баве ширим социјалним питањима. Синдикати у САД служе као противтежа менаџменту чинећи га „поштеним“ и приморавајући га да разматра утицај својих политика на запослене.

### Синдикати у Јапану

У пролеће сваке године запослени преко плаката и других средстава истичу своје захтеве за вишим надницама, али су штрајкови ретки. Ова активност синдиката назива се Пролећном народном револуцијом и обухвата и друге друштвене групе поред синдиката.

Синдикати су формалне организације које имају своје стално запослене (плаћене) кадрове. На њиховом челу се обично налази председник или генерални секретар. Делегате бирају чланови у огранцима синдиката и они на годишњој конференцији гласају о питањима од ширег значаја, постављајући оквир у којем председник или генерални секретар морају да раде. Постоје и локални огранци које чине чланови синдиката из једне организације или запослени код различитих послодаваца у једном месту. Сваки огранак има локалног секретара и чине га обично сви чланови синдиката, а не њихови представници. На најнижем нивоу су синдикални представници у организацијама.

*Мешање синдикалних идеја:* Резултат повећане међународне трговине и пораста броја мултинационалних компанија.

### Структура синдиката

Синдикати су формалне организације које имају своје стално запослене(плаћене) кадрове. На њиховом челу се обично налази председник или генерални секретар. Делегате бирају чланови у огранцима синдиката. Следећи ред у структури је обласни или регионални ниво који такође има стално запослене кадрове и одбор делегата из локалних огранака. Затим долазе локални огранци које чине чланови синдиката из једне организације или запослени код различитих послодаваца у једном месту. На најнижем нивоу су синдикални представници у организацијама.

### Врсте синдиката

- 1) **Синдикати занатлија.** Њих чине квалификовани кадрови из истог заната или трговине, али не само они који су своје вештине стекли кроз традиционални систем шегртовања.
- 2) **Општи синдикати.** Обједињују све категорије радника у читавом низу делатности.

- 3) **Синдикати у индустрији.** Њих чине сви запослени у специфичној индустрији, без обзира на њихове квалификације.
- 4) **Синдикати појединих професија.** Организују припаднике појединих професија независно од других запослених и послодаваца код којих раде.

Права синдиката: **Независни синдикат** је онај који није под доминацијом или контролом од стране послодавца, групе послодавца или удружења послодавца, нити је вероватно да ће бити спречен да предузима акције повлачењем или претњом повлачења средстава које том синдикату обезбеђује послодавац или удружење послодавца.

### **Санкције:**

- 1) **Право на штрајк** је крајња врста санкције на коју се синдикати могу позивати. Потпуна обустава рада, било формална (уз подршку званичника синдиката) или неформална (без ове подршке), омогућава запосленима да покажу како могу да утичу на производњу, а самим тим и на остварење профита.
- 2) **Секундарна радња** је усмерена на компанију која није у сукобу да би се спречило да снабдева робом компанију која је у штрајку

Организовање синдиката се одвија кроз неколико фаза:

- 1) **Рекламирање** (усмерено на стварање интересовања за синдикат)
- 2) **Потписивање карте** (ова карта коју потписује запослени значи да он жели да гласа да има синдикат и не мора нужно да означава његов повољан однос према синдикату)
- 3) **Избор** (избор синдиката у организацији се обавља под контролом Министарства за рад или неког другог тела)
- 4) **Гласање**
- 5) **Потврда** (након прегледа резултата гласања добија се потврда синдиката као званичног представника запослених)

### **Колективно преговарање**

Врсте планирања преговарања:

- 1) **Стратегијско** планирање. Ово планирање се може дефинисати као процес постављања дугорочних циљева организације и одређивања како да се циљеви колективног преговарања ускладе с овим ширим циљевима.
- 2) **Тактичко** планирање. Обухвата развијање краткорочних тактика за остваривање дугорочних циљева.
- 3) **Административно** планирање. Односи се на одређивање улога и одговорности у процесу преговарања, односно расподелу задатака међу члановима преговарачког тима.

Планирање преговарања укључује 4 главна елемента:

- 1) Постављање циљева
- 2) Анализа питања

- 3) Одређивање приоритетних питања
- 4) Прибављање информација о супротној страни у преговорима.

#### Врсте преговарачних односа:

На левој страни континуума, менаџмент и синдикат виде једни друге као непријатеље. На десној страни они се тајно удружују. Има неколико положаја између ова два екстрема:

- 1) **Конфликт** (менаџмент заузима бескомпромисан став)
- 2) **Наоружано примирје** (менаџери заузимају став да су веома свесни интереса компаније док синдикат, потпуно супротно, нема свест о овим интересима нити ће је икад имати)
- 3) **Моћ у преговарању** (менаџери прихватају синдикат и многи су чак поносни на свој осећај за реалност који их приморава да признају моћ синдиката)
- 4) **Прилагођавање** (подразумева напор да се сукоб смањи на најмању меру, помирење кадгод је то неопходно и међусобну толеранцију)
- 5) **Сарадња** (потпуно прихватање синдиката као активног партнера на формалном плану)
- 6) **Прећутно разумевање** (ова пракса је релативно ретка и сматра се незаконитом. Синдикат и менаџмент се договарају око цене рада да би повећали наднице и профите на рачун потрошача)

#### Структура преговарања:

- 1) Један послодавац – један синдикат, најпростија структура
- 2) Један послодавац – више синдиката, сложенија
- 3) Више послодаваца – један синдикат, сложенија

#### *Процес колективног преговарања*

У почетној фази важно је утврдити дневни ред и основна правила. Почетни захтеви имају стратегијску димензију, након њих следе разумнији захтеви, затим уступци. Последња фаза је постизање споразума. Кад су се обе стране споразумеле следи закључење уговора, али пре њега се споразум мора ратификовати, тј. потврдити гласањем.

#### Типови понашања који су присутни у колективном преговарању:

- 1) **Дистрибутивно преговарање.** Најчешћи тип понашања и дефинише се као сложени систем активности које служе као средство за остваривање циљева једне стране, док су циљеви друге стране потпуно супротни. Оно што једна страна добија, друга губи.
- 2) **Интерактивно преговарање.** Догађа се када су менаџмент и синдикат суочени са заједничким проблемом и морају да раде заједно да би пронашли решење.
- 3) **Структурисање ставова.** До овога долази када свака страна покушава да утиче на тон или „климу“ преговарања.
- 4) **Унутарорганизационо преговарање.** Ово понашање се односи на процес решавања разлика међу припадницима исте стране.

#### Врсте штрајкова:



- 1) **Економски** штрајкови. Ако стране преговарају у доброј вери али не успевају да дођу до споразума, штрајк који следи назива се економским штрајком.
- 2) **Штрајкови због неправедних пракси**. Чланови синдиката ступају у штрајк због незаконитих радњи послодавца.
- 3) **Дивљи** штрајкови. Догађају се за време важења колективног уговора без одобрења синдикалног вођства.
- 4) **Илегални** штрајк. У неким организацијама, посебно у јавној управи, запосленима је забрањено законом да штрајкују.

**Притужба** је специфична, формална обзнана незадовољства изражена кроз утврђени поступак

**Жалба** је, с друге стране, само индикација о незадовољству запосленог која се не изражава кроз формалну процедуру.

## 20. Будућност кадровског менаџмента

Кадрови су све образованији, број запослених жена се повећава, све већи број старијих особа ради. Покретљивост кадрова је све израженија. Запослени се више не везују само за једног послодавца. Послодавци морају да се селе за високо образованим кадровима.

### *Могуће промене*

*Посао:* Анализа, опис и спецификација посла ће све више добијати на значају. Људи ће све више тежити да се изразе на послу и задовоље више потребе на Масловљевој скали. То ће захтевати реструктурисање послова а развој технологије условиће појаву нових послова.

*Прибављање кадрова:* Осигуравање валидности тестова који се користе за селекцију, етичка питања у процесу селекције ће се појачати

*Тренинг и развој:* Тренинг све више добија на значају а развој кадрова ће бити доминантна кадровска активност у будућности.

*Вредновање:* Квалитетно вредновање извршења имаће предност у односу на вредновање особина личности.

*Надокнада:* Администрација надокнаде постаје све сложенија, надокнаде у јавном сектору ће морати да се мењају и постаће личније онима у приватном сектору.

*Одржавање:* добија на значају

*Односи са синдикатима:* развој синдиката наставља се убрзано

### Предвиђања за 21. век

Промене које ће утицати на кадровски менаџмент у 21. веку: 1) социјалне и техничке, 2) ефекти социјалних и етичких промена на радно место, 3) промене у управљању кадровским активностима.

*Каријера кадровских стручњака*

Пет је нивоа запослених који раде на кадровским пословима у организацији: 1) службеници, 2) специјалисти, 3) техничка лица, 4) менаџери и 5) директори.

by Gonzales 