

## 6. i 7.

### Šta je posao?

- Posao**- koji zadaci se mogu pripisati određenom poslu ili položaju?
  - Posao je skup povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti
- Položaj**- koje zadatke treba da obavlja konkretan pojedinac?
  - Položaj je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje obavlja jedna osoba
- Posao može da obuhvata više od jednog položaja
- Zadatak**: definiše metode, procedure i tehnike pomoću kojih se obavljaju dužnosti
  - sastoji se od pokreta
  - zadatak je jasno prepoznatljiva radna aktivnost
  - treba da pokaže:
    - šta se radi (**akcija**)
    - kako se radi (**procedure, materijali, alati, oprema**)
    - zašto se radi (**cilj**)
- Dužnost**: veći odsečak rada koji obavlja jedna osoba; to je skup zadataka
  - većina poslova sadrži od 4 do 8 dužnosti
- Odgovornost**: obaveza za izvršenje određenih zadataka i dužnosti

### Analiza poslova i radnih zadataka

- Analiza poslova i radnih zadataka: proces prikupljanja detaljnih informacija o poslovima
- To je osnovna kadrovska aktivnost
- Zašto je neophodna analiza poslova?
  - Analiza poslova daje informacije koje su neophodne za skoro sve kadrovske aktivnosti
- Koje vrste informacija se prikupljaju u analizi poslova?
  - Radne aktivnosti i zahtevana ponašanja
  - Interakcija sa drugim osobama
  - Standardi rada
  - Finansijski uticaj
  - Spisak mašina i opreme koja se koristi
  - Uslovi rada
  - Odnos nadređenosti i podređenosti u organizaciji
  - Potrebno znanje, veštine i sposobnosti

### Opis posla

- Specifikacija posla – šta treba da poseduje osoba da bi obavljala posao?
  - spisak znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika koje osoba treba da ima da bi mogla da obavlja posao na zadovoljavajući način
- Specifikacija posla obuhvata:
  - iskustvo
  - kvalifikacije
  - lične karakteristike
- Specifikacija posla je obično podeljena na neophodne zahteve i željene zahteve
- U pisanju specifikacije posla važno je navesti samo one veštine, znanja, sposobnosti koje su suštinske za uspešno izvršenje posla, i to samo one stavke koje su u vezi sa poslom a nisu diskriminatorne

### Opšte metode analize poslova i radnih zadataka

- Kako pronaći pouzdane izvore informacija o poslovima?
  - Posmatranje
  - Intervju
  - Upitnik
  - Ekspertska porota

### Specifične metode analize poslova i radnih zadataka

- Upitnik za analizu položaja (*Position Analysis Questionnaire*)
  - Standardizovan upitnik za analizu poslova koji se sastoji od 194 pitanja o ponašanju na poslu, uslovima rada i karakteristikama posla
- Funkcionalna analiza poslova
  - Analiza poslova pravljenjem standardizovanih opisa poslova koji se mogu koristiti u različitim organizacijama
- Upitnik za opis menadžerskih položaja (*Management Position Description Questionnaire*)

Primer:

- Koji od navedenih poslova bi bilo najbolje analizirati metodom posmatranja u cilju dobijanja informacija o poslu?
  - a. Finansijski analitičar
  - b. Pekar
  - c. Sekretarica
  - d. Generalni direktor

### Projektovanje poslova i radnih zadataka

- Proces u kome se definiše način na koji će se posao obavljati i zadaci koje posao obuhvata

### Tehnike motivacije zaposlenih

- Povećavanje posla (*job enlargement*)
  - proširivanje raspona posla povećavanjem broja različitih zadataka koje obavlja pojedinac
- Rotacija posla (*job rotation*)
  - radnik se periodično premešta sa jednog posla na drugi, sa ciljem razbijanja monotonije rutinskog posla
- Obogaćivanje posla (*job enrichment*)
  - davanje većeg značaja zaposlenima, tako što im se daje mogućnost da donose neke odluke; povećava se odgovornost, širina i izazovi posla
- Autonomni timovi (*self-managing teams*)- timovi koji preuzimaju odgovornost za posao koji odrađuju; timovi obično sami određuju raspored rada, sami određuju članove tima, rešavaju probleme koji su u vezi sa radom tima, i obavljaju druge dužnosti koje su tradicionalno obavljali menadžeri
- Koja od ovih tehnika ima najjači uticaj na motivaciju zaposlenih?

### Model obeležja posla

Projektovanje posla mora uzeti u obzir faktore koji povećavaju motivaciju zaposlenih za rad.

**Model obeležja posla opisuje** poslove u pogledu sledećih karakteristika:

- Raznovrsnost veština
- Prepoznatljivost zadatka
- Značaj zadatka
- Autonomija
- Povratna veza

### Fleksibilni rasporedi rada

- Poslodavci koriste fleksibilne rasporede rada da bi regrutovali i zadržali zaposlene, kao i da bi povećali zadovoljstvo zaposlenih i produktivnost rada
- Fleksibilno radno vreme** (*flextime*)- zaposleni sa punim radnim vremenom imaju mogućnost da sami izaberu vreme početka i završetka rada u skladu sa pravilima organizacije; postoji centralno vreme (*core time*) kada se od svih zaposlenih očekuje da budu na poslu ( npr. od 9-15h), a ostatak radnog vremena je fleksibilan- zaposleni mogu sami da izaberu kada će raditi, pri čemu moraju da ostvare određeni broj sati rada koji poslodavac odredi
- Fleksibilno radno vreme utiče na povećan moral radnika i smanjenje apsentizma, daje zaposlenima veću slobodu da uklope obaveze na poslu sa privatnim životom
- Deljenje posla** (*job sharing*)-dva zaposlena sa skraćenim radnim vremenom dele jedan posao koji zahteva puno radno vreme
- Posebno se koristi u stresnim poslovima (npr. rad u hitnoj pomoći)
- Zbijena radna nedelja** (*compressed workweek*)- zaposleni obavljaju posao za manje od pet dana u nedelji
- Telework* ili *telecommuting*- zaposleni obavljaju posao izvan kancelarije

---

## 8.

### Planiranje i regrutovanje kadrova

- Pribavljanje kadrova ostvaruje se kroz tri glavna procesa:
  - Planiranje kadrova
  - Regrutovanje
  - Selekcija
- Planiranje kadrova je strategija za pribavljanje, korišćenje, unapređivanje i očuvanje ljudskih resursa organizacije**
- Zašto se planira?
  - Da bi organizacija ostvarila svoje poslovne ciljeve
  - Da bi ostvarila prednost nad konkurencijom
- Ko planira?

- Kadrovsko odeljenje- najviši kadrovski menadžeri, kadrovski specijalisti
- Kada se planira?
  - Na kratak rok (godinu dana unapred)
  - Srednjoročno (2-3 godine)
  - Dugoročno (više od 3 godine unapred)
- Prvi korak u planiranju kadrova je prepoznavanje i procena budućih relevantnih spoljnih i unutrašnjih činilaca
- Predviđanje potreba za kadrovima- pokušaj da se odrede ponuda i tražnja za različitim vrstama ljudskih resursa kako bi se predvidelo u kojim delovima organizacije će se pojaviti manjak ili višak zaposlenih
  - Metode predviđanja potreba za kadrovima:
    - Matematičke metode (proste i složene)
    - Metode prosuđivanja (subjektivno prosuđivanje eksperata)
- Predviđanje ponude radne snage
  - **Internu ponudu rada** čine svi zaposleni u jednoj organizaciji. Interna ponuda rada se stalno menja zato što novi ljudi ulaze u organizaciju, a drugi je napuštaju iz različitih razloga
  - **Eksterna ponuda rada**
    - Tržište rada** je oblast iz koje poslodavac obično regrutuje kadrove za položaje u svojoj organizaciji

## Nezaposlenost

- Kadrovi:** ljudi koji aktivno rade (kadrovi u funkciji) i oni koji se pripremaju za funkciju (kadrovi u pripremi za funkciju)
- Starosni minimum za zasnivanje radnog odnosa u RS: **15 godina**
- Nezaposlena lica** su ona koja trenutno ne rade, ali voljna su da rade i aktivno traže posao (*ILO*)
- Stopa zaposlenosti:** procenat broja kadrova koji su zaposleni u odnosu na ukupan broj radno sposobne populacije
- Stopa nezaposlenosti:** procenat broja kadrova koji traže posao u odnosu na ukupan broj radno sposobnog stanovništva
  - visoka stopa nezaposlenosti- labavo tržište rada
  - niska stopa nezaposlenosti- čvrsto tržište rada
- u Srbiji ima više od 585 000 nezaposlenih (18,8%)
  - više od trećine nezaposlenih je bez ikakvih kvalifikacija
  - više od polovine čeka na posao duže od dve godine
- Od ukupno zaposlenih
  - za platu radi 1,5 miliona ljudi
  - oko 500.000 radi u samostalnim delatnostima
  - oko 500.000 u poljoprivredi (20 %)
- EU: 6.8%
- SAD: 5.7%

- Japan: 4.1%

### Razvoj plana kadrova

Krajnja **svrha plana** je da omogući menadžerima da usklade raspoloživu ponudu kadrova sa predviđenom tražnjom

### Višak radne snage

- Višak radne snage:** kada predviđanja pokazuju da će interna ponuda radne snage premašiti tražnju, poslodavci moraju napraviti planove da smanje ponudu
- Strategije za planiranje viška radne snage:
  - **Downsizing:** planirano smanjenje broja zaposlenih u cilju povećanja konkurentnosti organizacije
  - **Prevremeno penzionisanje:** programi koji podstiču starije zaposlene da dobrovoljno napuste organizaciju

### Manjak radne snage

- Manjak radne snage:** kada tražnja premašuje internu ponudu, poslodavci obično idu na eksterno tržište rada da regrutuju nove zaposlene
- Strategije za planiranje manjka radne snage:
  - Zapošljavanje radnika na određeno vreme i angažovanje radnika po ugovoru
  - *Outsourcing*- čitava funkcija se prepušta drugoj firmi

### Sprovođenje i praćenje plana kadrova

- Ko je odgovoran za rezultate?
- Da li je organizacija uspela da izbegne višak ili manjak radne snage?
- Koji delovi plana su bili uspešni, a koji ne?
- Kakav je bio uticaj plana na iskorišćenost radne snage?

### Regrutovanje kadrova

- Regrutovanje podrazumeva svaku aktivnost koju organizacija sprovodi sa osnovnim ciljem da se identifikuju i privuku potencijalni kandidati za posao**
- Cilj: zadovoljiti trenutne i buduće kadrovske potrebe na najefikasniji i najefektivniji način
- Efektivno regrutovanje obazbeđuje da kompanija ima **dovoljno ljudi sa pravim veštinam**
- Ko obavlja regrutovanje?
  - Kadrovski specijalisti i linijski menadžeri
  - Naviši menadžeri mogu biti uključeni u proces regrutovanja za ključne položaje u organizaciji

### Tri ključna područja regrutovanja:

- Kadrovske politike
- Izvori regrutovanja
- Karakteristike i ponašanje poslodavca

### Izvori regrutovanja

- Interni izvori
- Eksterni izvori

### Interni izvori regrutovanja

- Interni izvori regrutovanja- ljudi koji su trenutno zaposleni u organizaciji na drugim položajima
  - Sadašnji zaposleni
  - Regrutovanje preko postojećih zaposlenih
  - Bivši zaposleni
  - Kandidati koji su se ranije prijavljivali za posao u organizaciji
- Interno oglašavanje poslova** (*job posting*): informacije o slobodnim radnim mestima se objavljuju na oglasnim tablama, u različitim publikacijama koje su dostupne zaposlenima, na intranetu, ili na bilo koji drugi način kako organizacija inače komunicira sa svojim zaposlenima
  
- Efekat talasa (*ripple effect*)

#### **Eksterni izvori regrutovanja**

- Škole i fakulteti
- Agencije za zapošljavanje (privatne, državne)
- 'Head hunters'
  - agencije/grupa profesionalaca koji se bave pronalaženjem kadrova za najviše položaje u organizaciji
- E-recruitment
- Medijski izvori: novine, časopisi, radio, TV, itd.

#### **Oglašavanje slobodnih radnih mesta**

- Oglas za posao treba da bude:
  - koncizan, ali da predstavlja tačan opis posla
  - atraktivan maksimalnom broju pravih kandidata
  - pozitivan i da daje iskrenu sliku o organizaciji
  - relevantan za posao i kandidata
  - iskren
  - legalan- u skladu sa zakonom
  
- Konkurs za posao treba da sadrži informacije o:
  - Organizaciji: osnovna delatnost i lokacija
  - Poslu: naziv radnog mesta, osnovne dužnosti i odgovornosti, kao i posebne karakteristike
  - Uslovima: specijani faktori koji utiču na posao
  - Kvalifikacijama i iskustvu
  - Nagradama: plata, beneficije, mogućnosti treninga, razvoj karijere...
  - Procesu prijavljivanja za posao: kako se prijaviti, kontakt osoba, kontakt telefon, rok za prijavljivanje

---

## 9.

#### **Selekcija kadrova**

- Selekcija kadrova

- Proces izbora pojedinaca koji imaju relevantne kvalifikacije da dobiju posao u organizaciji
  - Proces u kome organizacija odlučuje ko će, odnosno ko neće ući u organizaciju
- U čemu je razlika između regrutovanja i selekcije?

### Proces selekcije

#### Proces regrutovanja kadrova

1. Plan kadrova
2. Tekuća vidljivost regrutovanja
3. Menadžer prijavljuje kadrovskom odeljenju potrebu za kadrovima
4. Kadrovski menadžer vrši pregled opisa i specifikacije posla
5. Provera internih izvora
6. Koriste se spoljni izvori
7. Proces selekcije
8. Praćenje i ocena i vraćanje na plan kadrova

#### Proces planiranja kadrova pretpostavlja

1. analizu i ocenu spoljnih i unutrašnjih sila
2. razvoj predviđanja
3. ispitivanje tekućih poslova i zaposlenih
4. Razvoj plana kadrova
5. Plana karijere
6. Plana sukcesije menadžera
7. njihovo praćenje i sprovođenje

#### Pregled prijava za posao i rezimea

- Prijava za posao sadrži sledeće informacije:
- Lični podaci kandidata-kontakt informacije
  - Radno iskustvo
  - Obrazovanje kandidata, itd.

- Rezime (Curriculum Vitae-CV)

#### Vrste testova

- Testovi sposobnosti
- Testovi kojima se meri sposobnost pojedinca da razvije posebne veštine i znanja u budućnosti
- Testovi izvršenja
- Testovi kojima se mere postojeća znanja i veštine pojedinca

#### Intervju za selekciju kadrova

- Intervju je najčešće korišćeno sredstvo za selekciju
- Intervju sa kandidatom obično vode kadrovski specijalista i osoba koja će biti neposredni nadređeni kandidatu ako dobije posao. Ako više osoba treba da obavi intervju sa kandidatom, to se može uraditi pomoću panel intervju (gde više ispitivača obavlja razgovor sa kandidatom odjednom)
- Svrha intervjuja:
- Da se pronađe najbolja osoba za posao
  - Da obezbedi da kandidati razumeju šta posao uključuje, kakve su mogućnosti za napredovanje u karijeri, itd.

- Da pruži najbolju moguću sliku o organizaciji
- Da ponudi fer tretman svim kandidatima, bez obzira da li će dobiti posao ili ne

#### Saveti za efektivan intervju

- Odlučite šta tražite od kandidata.
- Pripremite se za intervju.
- Nemojte otežavati kandidatu.
- Pratite listu pitanja koju ste sastavili.
- Slušajte šta kandidat govori.
- Pravite beleške.
- Ljubazno završite intervju.

#### Vrste intervjuja

- Nestrukturisani intervju
  - Ispitivač ima slobodu da izabere pitanja koja će postaviti kandidatu
  - Pitanja se ne planiraju unapred
- Polustrukturisani intervju
- Strukturisani intervju
  - Sva pitanja se planiraju unapred
  - Koristi standardizovan skup pitanja koja se postavljaju svim kandidatima po istom redu
- Situacioni intervju
  - Ispitivač opisuje situaciju koja se može desiti na poslu, i postavlja pitanje kandidatu šta bi on uradio u toj situaciji
- Intervju za opisivanje ponašanja
  - Ispitivač postavlja pitanje kandidatu da opiše kako je postupao u određenim situacijama u prošlosti

#### Primer:

- Koje od sledećih pitanja je dozvoljeno postaviti?
  - a. Da li će nega deteta uticati na mogućnost da dolazite na posao?
  - b. Da li imate automobil kako biste mogli da stignete na vreme?
  - c. Ovaj posao zahteva od Vas da budete na radnom mestu od 8 do 5. Da li možete da zadovoljite ovaj zahtev?

#### -Dozvoljena/nedozvoljena pitanja

---

## 10.

#### Trening zaposlenih

##### Definicije

- Učenje je relativno stalna promena ponašanja koja se događa kao rezultat prethodne prakse ili iskustva
- Obrazovanje je dugoročna aktivnost učenja koja ima za cilj da pripremi pojedinca za različite uloge u društvu- kao građanina, radnika i člana porodice
- Trening je bilo koja aktivnost učenja usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka
- Razvoj je aktivnost učenja koja je usmerena prema budućim, a ne sadašnjim potrebama i koja se više zanima za napredovanje u karijeri nego za neposredno izvršenje

##### Orijentacija



- ❑ Orijehtacija je posebna vrsta treninga sa ciljem da se novozaposlenom obezbede osnovne informacije koje su mu neophodne za rad u organizaciji
- ❑ Efektivan sistem orijentacije ukljućuje:
  - Pripremanje za novozaposlenog
  - Određivanje šta novozaposleni treba da zna odmah
  - Indukcioni trening
  - Preliminarno ocenjivanje potreba za treningom
  - Probni period
  - Ocenjivanje i praćenje orijentacije

### **Trening**

- ❑ Kadrovsko odeljenje je obićno zaduženo za koordinaciju aktivnosti u vezi sa treningom.
- ❑ Odgovornost za trening dele viši menadžment, linijski menadžeri i trening menadžer, kadrovski menadžeri, instruktori, nadzornici, i sami zaposleni

### **-Osnovne faze treninga**

Utvrđivanje potreba za treningom

- ❑ Proces ocenjivanja organizacije, zaposlenih, i njihovih zadataka u cilju utvrđivanja koje vrste treninga su potrebne.

### **Analiza potreba za treningom**

#### **-Primer:**

- ❑ Trening najefektivnije utiće na:
  - a. Probleme sa motivacijom
  - b. Nedostatak veština i sposobnosti
  - c. Nedostatak povratnih informacija o učinku na poslu
  - d. Nedostatak resursa za obavljanje posla

### **Spremnost zaposlenih za trening**

- ❑ Kombinacija karakteristika zaposlenog i pozitivne radne sredine koja dozvoljava implementaciju treninga.
- ❑ Neophodne karakteristike zaposlenog ukljućuju:
  - Sposobnost da nauće određenu materiju
  - Povoljne stavove prema treningu
  - Motivaciju za ućenje
- ❑ Pozitivno radno okruženje je okruženje koje podstiće ućenje

**Podrška treningu-** šta treba da rade menadžeri da bi podržali trening

### **Plan treninga**

- ❑ Plan treninga zapoćinje definisanjem ciljeva treninga. Zašto?
  - Zaposleni će znati šta će naućiti
  - Organizacija može da meri da li je trening zadovoljio postavljene ciljeve
- ❑ Ciljevi treninga treba da obuhvate tri komponente:
  - Šta se od zaposlenog oćekuje da radi
  - Prihvatljivi nivo izvršenja
  - Uslovi pod kojima se od zaposlenog oćekuje da primeni ono što je naućio u toku treninga

## -Metode treninga

### Primena treninga

- Trening treba da:
  - Omogući zaposlenima da povežu trening sa poslom koji obavljaju
  - Omogući zaposlenima da sami primene i uvežbaju ono što su naučili
  - Obezbediti feedback (povratne informacije)
  - Omogući zaposlenima da zapamte sadržaj treninga

### Kako pomoći zaposlenima da uče?

### Ocenjivanje treninga

- Ocenjivanje treninga - pokušaj da se pribavi informacija o efektima programa treninga i da se proceni vrednost treninga
- Zadovoljstvo zaposlenih treningom
  - Da li se trening svideo zaposlenom?
- Nove veštine, stečena znanja
  - Da li je zaposleni naučio nešto?
- Transfer treninga
  - Da li zaposleni može da koristi to što je naučio na treningu?
- Poboljšanje izvršenja posla
  - Da li je došlo do poboljšanja učinka?

## 11.

### Razvoj kadrova

- Razvoj je aktivnost učenja koja je usmerena prema budućim, a ne sadašnjim potrebama i koja se više zanima za napredovanje u karijeri nego za neposredno izvršenje
- Svrha: pojačati sposobnost zaposlenih za uspešno preuzimanje širih odgovornosti u organizaciji
- U čemu je razlika između razvoja i treninga kadrova?

### Razlike između treninga i razvoja

	TRENING	RAZVOJ
<b>Fokus</b>	Sadašnjost	Budućnost
<b>Stepen upotrebe radnog iskustva</b>	nizak	Visok
<b>Cilj</b>	Priprema za obavljanje sadašnjeg posla	Priprema za promene
<b>Učešće zaposlenog</b>	Obavezno	Dobrovoljno

## Metode razvoja menadžera

- ❑ Programi razvoja na poslu:
  - Iskustvo
  - Rotacija posla
  - Treniranje
  - Savetovanje menadžmenta
  - Tehnika kritičnih događaja
  - Specijalni projekti
  - Postavljanje cilja
  - Položaj pomoćnika
  
- ❑ Programi razvoja van posla:
  - Metod konferencije
  - Proučavanje slučajeva i igranje uloge
  - Poslovne igre
  - T-grupe
  - Učenje na daljinu

## Radno iskustvo

- ❑ Šta utiče na razvoj zaposlenih?
  - Povećavanje posla
  - Rotacija posla
  - Premeštaj
  - Unapređenje
  - Pomeranje nadole
  - Privremeni rad u drugoj organizacijiRazvoj kadrova i međuljudski odnosi
- ❑ Mentorstvo
  - Dugoročni odnos u kome stariji zaposleni sa iskustvom (mentor) pomaže zaposlenom da ostvari lični razvoj i razvoj karijere
  - Mentorski programi su najuspešniji kada su dobrovoljni
  - Nakon uspešnog mentorskog programa može se desiti da zaposleni dobije unapređenje, povišicu ili veći uticaj u organizaciji
  
- ❑ *Coaching*
  - *Coach*: kolega ili menadžer koji radi sa zaposlenim sa ciljem da ga motiviše, pomogne mu da razvije veštine i pruža mu podršku i povratne informacije

## Karijera

- ❑ Tradicionalna karijera

Promenljiva karijera (*Protean Career*)- karijera koja se često menja usled promena interesa, sposobnosti i vrednosti pojedinca i radnog okruženja

## -Proces planiranja karijere

## Sukcesija menadžera

- ❑ Planiranje sukcesije menadžera

- Proces identifikacije i praćenja zaposlenih sa visokim potencijalom koji će moći da popune menadžerske položaje kada se pojavi potreba

**Proces planiranja sukcesije**

1. Identifikacija položaja za koje treba planirati kadrove
2. Identifikacija zaposlenih koje treba uzeti u obzir
3. Definisanje zahteva posla
4. Merenje potencijala zaposlenih
5. Ocena i plan zadovoljenja razvojnih potreba
6. Povezivanje planiranja sukcesije sa drugim kadrovskim sistemima
7. Davanje povratnih informacija zaposlenima