

1. Кадровски менаџмент и кадровске активности

Погледи на кадровски менаџмент

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

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

Кадровске активности

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

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

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

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

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

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

Одржавање: Функције одржавања истичу конзистентност, стабилност, континуитет и прихватљиво радно окружење. Физичко и ментално здравље и сигурност запослених су кључни циљеви ове активности. Одржавање такође укључује кадровску координацију и кадровска истраживања и евиденције.

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

Обим и распон кадровских активности:

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

2. Кадровско одељење у организацији

Класична организациона теорија

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

Системски приступ организацији

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

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

Пројектовање организације

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

Ауторитет

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

Линија и штаб

Традиционално разликовање између линије и штаба не односи се само на другојачности у формалном ауторитету већ и на разлике у функцији или врсти рада који се обавља у једној организацији. Према класичној организационој теорији, линијске функције су оне које су непосредно укључене у главни посао организације. Линијски ауторитет може се описати као право менаџера да захтева одговорност од подређених за њихов рад. Традиционални поглед на штапски ауторитет је да је он саветован, линијски менаџери консултују чланове штаба када је потребно да се донесе нека одлука, при чему одлучују да ли ће прихватити савет.

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

Функционална организациона структура

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

Матрична организациона структура

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

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

Унутрашње предузетништво и виртуелна организација

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

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

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

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

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

Централизована наспрам децентрализованих кадровских одељења

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

Кадровски генералисти и специјалисти

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

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

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

Разлике између јавног и приватног сектора

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

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

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

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

Покровитељски систем и систем на основу заслуга

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

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

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

Међународни кадровски менаџмент

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

Регрутовање кадрова

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

Интернационализовање активности развоја и образовања кадрова

Кадрови морају проћи кроз програме који укључују: 1) оријентацију и тренинг кадрова и њихових породица пре него што оду на рад у иностранство, 2) стални развој запослених, усклађивање

њихове каријере са развојним програмима корпорације и 3) припрема кадрова за повратак у своју земљу и поновно прилагођавање на домаће услове.

Надокнаде

Приликом одређивања надокнада мора се водити рачуна о: 1) основна зарада се мора ускладити са просечним зарадама и трошковима живота у окружењу, 2) мора се дати посебна премија за рад на опасним и забитим местима, 3) посебно се морају надокнадити путни трошкови за одлазак у матичну земљу на одмор, 4) морају се надокнадити трошкови образовања деце док бораве у иностраној земљи.

3. Кадровски менаџмент и људско понашање

Претпоставке о понашању човека у организацији

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

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

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

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

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

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

Мотивација

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

Приступи разумевању мотивације

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

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

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

Мотивација и погледи на људску природу

Рационално-економски поглед

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

Социјални поглед

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

Поглед на самоактуелизацију

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

Маслоуљева хијерархија потреба:

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

- 1) *Физиолошке потребе* (потребе опстанка)- Овде су важни појмови хомеостазе и апетита који су најбољи индикатори о постојању потреба или недостатака у организму. Хомеостаза-напор организма да задржи нормално стање. У типичној радној ситуацији физиолошке потребе су обично добро задовољене.

- 2) *Потребе за сигурношћу*- Постају ургентне на социјалној сцени кад год се појаве стварне претње реду, законитости и организованости.
- 3) *Потребе за припадањем (и емотивном везаношћу)*- Кад су физиолошке потребе задовољене и кад нема више брига везаних за физички интегритет значајни мотиватори понашања човека постају потребе за припадношћу, љубављу и приврженошћу.
- 4) *Потребе за самопоштовањем и угледом*- Човек жели да се осећа вредним и поштованим али исто тако верује да су други вредни и поштује их.
- 5) *Потребе за самоактуелизацијом*- То су потребе за остварењем свих потенцијала које појединац носи, за непрестаним развојем, да човек буде креативан у најширем значењу ове речи. „ Оно што човек може бити, он мора бити“.

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

Комплексни метод

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

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

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

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

Вођство

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

Приступи вођству

Особине вођа: Лични квалитети или харизма могу имати улогу у вршењу вођства. Интелигенција треба да буде изнад просечне али не мора бити геније. Самопоуздање, независност и инвентивност су значајне особине вође, као и „поглед из хеликоптера“ - способност да се издигне изнад ситуације која ће се опажати у вези са окружењем. Врло ретко се дешава да један вођа поседује све ове особине, али без обзира на то многе вође које поседују неке од њих су успешне.

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

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

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

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

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

Групно понашање

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

Класификација група:

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

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

Класификација према квалификацијама и нивоу интеракције: Технологија може да има утицај на стварање различитих типова радних група које се пре свега разликују по квалификацијама чланова и нивоу интеракције. Означене су као: 1) апатичне, 2) непоуздане, 3) стратегијске и 4) конзервативне.

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

Разлози за стварање група

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

Величина групе

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

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

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

Групне норме

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

Кохезивност

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

Улоге у групама

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

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

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

Различите врсте моћи које стоје менаџерима на располагању:

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

Групна ефективност

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

Природа задатака

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

Окружење

Окружење у коме се одвија групно понашање најчешће се посматра као физичко и социјално. Физичко је важно због тога што омогућава блискост или изолацију између људи. Социјално је чак и утицајније него физичко јер се тиче саме културе организације и група које је сачињавају. Није

лако дефинисати идеално социјално окружење. У крајњој линији, то је мера у којој људи прилагођавају своје понашање да би изашли на крај са унутрашњим сукобом и спољним притисцима.

Комуникација

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

Процес комуникације

Чини га пет елемената: пошљалац поруке(комуникатор), порука, медијум, прималац поруке и повратна веза. Ефективна комуникација је резултат узајамног разумевања између пошљалоца и

примаоца поруке. *Комуникација је преношење поруке и разумевање помоћу употребе опитих симбола.* Општи симболи могу бити вербални и невербални.

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

Комуникација у организацији

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

Интерперсоналне комуникације

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

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

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

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

Непознавање: Релевантна информација није позната ни нама ни другима.

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

Мултикултурна комуникација

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

Препреке ефективної комуникацији

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

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

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

Неформална комуникација

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

4. Једнаке могућности запошљавања

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

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

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

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

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

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

5. Остваривање једнаког запошљавања

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

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

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

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

Афирмативна радња: Значи да послодавац поставља циљеве и одређује кораке који ће се предузети како би се гарантовале могућности једнаког запошљавања заштићеним групама кадрова (хендикепиране особе, верске и националне мањине..). Усресређује се на пријем, обуку и напредовање ових људи када постоји опасност од њихове дискриминације.

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

6. Пројектовање послова и радних задатака

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

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

Положај је скуп задатака, дужности и одговорности које обавља једна особа. **Посао** може да обухвати више од једног положаја.

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

Одговорности су обавезе за извршење одређених задатака и дужности.

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

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

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

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

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

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

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

Остали елементи пројектовања:

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

Алтернативни распореди рада

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

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

Флексибилно радно време се остварује кроз **клизно радно време** које дозвољава варијације у времену почетка и завршетка рада али запослени мора да ради одређени број сати током дана како

је утврђено правилима компаније, затим кроз **максифлекс систем** који не захтева централно време за све дане и дозвољава запосленима да ураде посао унапред, итд.

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

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

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

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

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

Квалитет рада

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

Организациони развој

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

Приступи организационом развоју:

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

Отпор према променама у организацији:

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

7. Анализа послова и радних задатака

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

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

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

- 1) **Посматрање.** Менаџер или аналитичар послова и радних задатака посматра како појединац обавља посао и бележи задатке и дужности који се при том извршавају. Менаџер може да

одреди садржај и темпо типичног радног дана кроз статистичке узорке извесних активности, а не кроз посматрање и мерење времена свих активности. Проучавање узорака рада је нарочито корисно за службеничке активности.

- 2) **Интервју.** Он подразумева да менаџер или кадровски специјалиста разговарају са запосленима који обављају поједини посао. Обично се користи интервју са одређеном структуром. Током интервјуа, менаџер или кадровски специјалиста морају да процењују информацију коју треба укључити и степен њене важности. Немогуће је да се аналитичар сети свега што је чуо током интервјуа, зато је корисно „хватање“ белешки.
- 3) **Упитник.** У већини организација ово је главно средство за прикупљање информација. Упитник попуњавају и носиоци послова и менаџери. Питања морају да буду прикладна и недвосмислена. Предност упитника је што се информација може прикупити јефтино и за релативно кратко време.
- 4) **Експертска порота.** Сличан је методу интервјуа, али се од њега разликује по томе што користи групу људи. Чланови групе су обично искусни носиоци посла и/или надзорници. Највише је подобан за послове које је тешко дефинисати.

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

Опис послова и радних задатака

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

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

Спецификација посла

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

Вредновање посла

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

Специфични методи анализе послова и радних задатака

- 1) **Функционална анализа послова.** Ово је метод анализе послова помоћу конструисања стандардизованих описа послова који се могу користити у различитим организацијама. До функционалне дефиниције о томе шта се ради на послу може се доћи испитивањем основних компоненти – података, људи и ствари. Тиме се најчешће баве агенције за запошљавање на државном нивоу које обично објављују класификацију занимања и послова које ова занимања укључују (номенклатура занимања). Функционална анализа послова изводи се тако што обучени аналитичари послова прегледају писане материјале, посматрају рад радника на послу и интервјуишу носиоце послова и надзорнике да би добили информације. Људи којима је посао близак прегледају ове информације како би се осигурала њихова валидност и поузданост.
- 2) **Упитник за анализу положаја.** Овај упитник је подељен у шест делова од којих сваки садржи један број елемената посла:
 - Извори информације коју радници користе у извршавању посла
 - Ментални процеси који се користе на послу
 - Актуелни рад
 - Односи с другима
 - Контекст посла
 - Остало

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

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

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

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

8. Планирање и регрутовање кадрова

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

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

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

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

Он се индивидуализује помоћу планирања каријере тако да појединци могу да развију вештине и способности које ће бити неопходне у будућности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Развој плана кадрова

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

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

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

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

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

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

Регрутовање кадрова

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

Процес регрутовања:

- 1) План кадрова

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

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

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

Алтернативе регрутовању

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

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

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

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

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

9. Селекција кадрова

Кад је кроз процес регрутовања обезбеђен довољан број кандидата, следећи корак је да се издвоји онај појединац који ће бити вољан и кадар да обавља посао на задовољавајући начин.

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.

Пријем: Процес селекције је двосмеран, организација бира кандидата и кандидат организацију. Могућности за запослење морају се представити поштено и јасно.

Почетни интервју: Пре него што кандидат попуни образац пријаве за посао требало би обавити кратки(почетни) интервју да би се видело да ли кандидат уопште задовољава захтеве посла. Могуће је и да попуни образац пријаве за посао пре кратког интервјуа.

Пријаве за посао: Различити обрасци пријаве за посао користе се као средство за селекцију. Они испуњавају три сврхе: 1) служе као запис жеље кандидата да добије посао 2) пружају испитивачу слику о кандидату која се може користити у интервјуу 3) представљају основни кадровски документ у кадровском досијеу запослених.

Пријаве за посао обезбеђују оквир за интервју. Пажљивим проучавањем пријаве пре интервјуа испитивач ће бити кадар да уочи она питања која захтевају даље испитивање. Могу да дају корисну информацију за анализу тржишта рада, што може бити од помоћи у оцењивању екстерне понуде кадрова.

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)

Садржај конкретног обрасца ће се разликовати од посла до посла и од организације до организације. Питања морају бити јасна и недвосмислена тако да кандидати знају шта се од њих захтева. Ако су неки делови обрасца намењени само за службену употребу то се мора јасно означити.

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. Референце се појављују у четири 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

Оваква сведочанства треба прихватити са опрезом.

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.

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 упоредити 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.

Одређивање минималног броја бодова на тесту:

1) пројектујте тест, спроведите га и запечатите резултате. Након тога изаберите кандидата за посао на основу интервјуа и других метода селекције, не гледајући у резултате теста. Кад новоизабрани кандидат буде обављао посао довољно дуго да се његов рад може оценити као добар, отворите коверту и погледајте резултате теста. Који је био најгори резултат добрих извршилаца?

2) Коришћење стандарда које дају произвођачи комерцијалних тестова

Осигурање поузданости тестова:

Тестови који се користе у процесу селекције треба да имају високу поузданост (бар 80%).

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

Спровођење теста: Услови под којима се спроводи тестирање треба да се стандардизују и разлог због којег се спроводи тестирање да се објасни кандидатима. Инструкције које се дају на тесту морају бити јасне и сви потребни материјали да се обезбеде одмах на почетку.

Тумачење резултата је диктирано одређивањем минимума поена за пролаз на тесту.

Превазилажење проблема: Тестови не могу да предвиде да ли ће специфични кандидат бити успешан. Не кажу нам због чега је неко добар или лош. Стрес, лажирање и познавање теста унапред могу умањити валидност и поузданост теста, нервозни кандидати могу лоше урадити тест.

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.

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 наклоњени 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 **неструктуисаном** 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) **Полуструктуисани** 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.

9. 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 оријентација 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.

Стварање ефективних система оријентације

Припремање за новозапосленог: Новозапослени треба да осете да припадају организацији и да су важни. И надзорник и кадровско одељење треба да буду спремни да приме новозапосленог.

Шта новозапослени треба да зна одмах: Неке организације састављају листу задатака које треба обавити да би биле спремне кад новозапослени стигне. Ова листа обично садржи следеће ставке: 1) обавестити све људе који треба да знају о постављању новозапосленог, 2) осигурати да радно одеело, сигурносна опрема и друга средства буду на располагању и у исправном стању, 3) доделити радно место и осигурати да буде чисто и уредно колико то околности дозвољавају, 4) доделити ормарић за гардеробу или дати кључ од гардеробе, 5) одредити водича или ментора новозапосленом, 6) припремити податке о плаћању и тренингу и 7) одлучити ко треба да уведе новозапосленог у организацију и пожели му добродошлицу.

Индукциони тренинг. Ово је важно средство за увођење новозапосленог у политике и праксе компаније, односно у њен модус вивенди. 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) Распољивост 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

Оцењивање и праћење оријентације: Систематски програм оријентације треба да се оцењује и прати. Погрешна је претпоставка да, једанпут оријентисани, запослени заувек знају све што треба о организацији. **Реоријентација** је значајна када се догађају важне промене у структури и политикама организације.

Образовање ћемо схватити као дугорочну 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 овде је фокус на послу или задатку. Може да допринесе вишој продуктивности, смањивању грешака, већем задовољству и нижој флукуацији.

Одговорност за тренинг: Кадровско одељење је обично задужено за координацију активности у вези са тренингом. Менаџери су вероватно најбољи извор техничких информација неопходних за стицање вештина, као и одлука о томе кад запослени имају потребу за тренингом или поновним тренингом.

Значај тренинга: Тренинг може да допринесе већој продуктивности, смањивању грешака, већем задовољству послом и нижој флукуацији. Оспособљава појединце да могу да изађу на крај са организационим, социјалним и технолошким променама. Ефективни тренинг је инвестиција у људске ресурсе организације која има како непосредне тако и дугорочне позитивне ефекте.

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 опјају 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. Већина циљева усмерена је према излазима, на крајње понашање. Има и оних који су усмерени ка улазима, који изражавају намеру планера тренинга. Тајлер се залагао за јасне, мерљиве циљеве. По њему циљеви се морају дефинисати довољно јасно да могу да опишу врсту понашања коју полазник тренинга треба да усвоји. Тајлерове идеје развио је Блум кроз категоризацију образовних циљева. Вредност те категоризације је што: 1) обезбеђује основу за оцењивање активности учења и 2) постављање циљева учења. Настављајући рад Блума, Кратвол је развио категоризацију циљева у „афективном подручју“ учења, односно оном његовом делу који се односи на емоције и ставове. Главно својство ове категоризације је њена општост.

Главне предности и недостаци циљева: 1) предности-појашњавају намере организатора тренинга, помажу у одређивању одговорности тренера и полазника за резултате тренинга 2) недостаци- теже да прописују правила и предвиђају нежељене резултате, нису лаки за описивање.

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.

У **економији знања** најважнији посао менаџера је дијалог – с колегама, с надређенима, а подређенима, с људима у окружењу итд., а задобијање поверења је њихов главни задатак. Логика нове економије изгледа отприлике овако: револуција у информационам и комуникационим технологијама чини да је знање нов извор конкурентске способности. Да би управљали напетом између научних радника и организације менаџери морају да прихвате да у економији знања запослени одговарају за своју сопствену продуктивност. Научни радници знају о свом раду више од било кога другог, њихове одлуке чине стратегију компаније и директно утичу на њено спровођење. Менаџери морају: уместо да радно окружење узимају као дато и да раднике прилагођавају према њему, да узму потребе научних радника као дате и да стално прилагођавају окружење како би елиминисали препреке које онемогућавају научне раднике да буду продуктивни.

Посао менаџера у новој економији је да креира окружење које дозвољава свим члановима организације да уче-на основу сопственог искуства, једни од других, од добављача, пословних партнера... Главно средство које менаџерима омогућава да осигура да ће чланови организације учити је конверзација.

Нова економија у центар збивања ставља најважније људске врлине-знање и истину. Пост-капиталистичко друштво одликује се тиме што су и највиши менаџери и радници високо образовани. У новој економији, по Питеру Дракеру, знање је једини значајан ресурс. У економији заснованој на знању научни радник је највећа драгоценост. Ова претпоставка одређује главни извор такмичарске предности и нови задатак менаџера. Они ће морати да се такмиче за привлачење свог најважнијег извора-квалификованих кадрова. У економији знања запослени одговарају за своју продуктивност.

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.

*ОСС(on call consultant)-је обично виши консултант са искуством у организацији и који је неколико недеља у години на располагању свим члановима организације, спреман да одговори на питања и да разговара са сваким чланом који трага за идејом или саветом.

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.

Развој менаџмента

По Питеру Дракеру развој менаџера је усмерен на појединца. Његов циљ је да омогући појединцу да потпуно развије своје способности до границе изврности. Да би развој менаџера био продуктиван, потребно је да компанија и надређени активно учествују у развоју и да га подстичу и воде. У мноштву приступа развоју менаџера могу се издвојити *три основне тенденције*:

- 1) побољшање ефективности појединог менаџера(за краткорочне потребе)
- 2) побољшање извршења менаџмента као целине(за средњорочне потребе) и
- 3) побољшање организационе ефективности(за дугорочне потребе).

Циљеви развоја менаџмента могу се разматрати у смислу организационих циљева и мотивација учесника. Разлика између тренинга и развоја је у томе што развој подразумева активнију партиципацију учесника.

Најчешћи **проблеми** у вези са развојем су:

- 1) Немарна анализа потреба за развојем
- 2) Испробавање помодних метода и програма тренинга

- 3) Пребацивање одговорности за развој на штаб
- 4) Покушај да се замене тренинг ин селекција
- 5) Недостатак тренинга међу онима који воде активности развоја
- 6) Коришћење искључиво курсева као пута за развој
- 7) Спутани развој (кад појединац научи нове методе и идеје на курсу и врати се у јединицу где и даље преовлађују стари ставови и методи)

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 месима 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.
- 5) *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.

Планирање каријере

План сукцесије(обнављања и занављања кадрова) и план каријере се поклапају у томе што би појединац своју каријеру требало да планира тако да искористи прилике које пружа план сукцесије и да буде способан да ефективно извршава све послове током каријере. План кадрова је основа за успешно планирање каријере у организацији.

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.

Ефективно планирање индивидуалне каријере

Добро планирање каријере на индивидуалном нивоу пре свега подразумева да појединац тачно познаје себе. Питања а којима се притом најчешће суочава су: 1) колико напора сам спреман да уложим, 2) шта ми је најважније, 3) које уступке сам спреман да учиним у односу на породицу или слободно време?

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 ефективности 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 дисциплинских 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 врендовање извршења менаџера који стоје на челу одређене пословне јединице.
- 2) **Субјективне мере** се користе за оцењивање особина, понашања или резултата.

1. **Компаративне процедуре**

- i. **Рангирање.** Кад се користи рангирање, запослени се упоређују непосредно један с другим.
- ii. **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.
- iii. **Принудна дистрибуција.** Оцењивач мора да смести одређени проценат запослених у сваку од категорија извршења.

Предности и недостаци компаративних процедура: Лако их је објаснити и користити, од помоћи су при доношењу одлука о напредовању и повишици и служе као контрола грешака до којих долази због наклоности оцењивача. Поређења су јако субјективна мишљења која оцењивач тешко може да подржи доказима. Једна група може имати 30 а нека друга 5 чланова те је немогуће одредити да ли је најбољи извршилац у првој једнак најбољем извршиоцу у другој групи. Нису корисни за развој запослених. Запослени нема идеју о томе како да побољша своје извршење. Могу да појачају такмичење и огорчење међу запосленима. Принудна дистрибуција дозвољава да само мали број запослених добије оцену коју мисли да заслужује. Надзорници обично не воле овај метод зато што ограничава дискрецију оцењивача. Најбоље је ако се ови методи комбинују са другим облицима вредновања извршења, ако што су апсолутни стандарди.

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

- i. **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.

Имају неколико предности. Релативно лако се развијају и користе, више димензија извршења се може укључити, резултати запослених се могу упоређивати и оцењивачи их лако прихватају. С друге стране, овај метод је

рањив на грешке у оцењивању до којих долази због наклоности оцењивача(обзирност, хало ефекат).

- ii. 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. Једна варијанта ове технике је систем принудног избора. У овом систему ставке се упарују и у сваком пару оцењивач мора да изабере ону ставку која је више карактеристична за запосленог.
- iii. 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.
- iv. 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 (Манаџмент бу објективес - МБО) 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 изведено. 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.

Овај 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

Због техничке сложености која је укључена у пројектовање система надокнаде, кадровски специјалисти су обично једини који се баве овим послом.

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 додатак 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 ранжирани 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 ранжирали 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 линилаца 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) **Групне 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.

Бонуси могу да се одређују на неколико начина. Најједноставнији је дискрециони систем у коме највиши менаџер и управни одбор према свом нахођењу одлучују о бонусима. Одсуство формалних критеријума је главни недостатак овог система. Други начин је да се бонуси повежу са специфичним мерама, као што је нпр. стопа повраћаја инвестираног капитала.

Право највиших менаџера да купују деонице корпорације по тржишној или нижој цени у одређеном периоду једна је врста дугорочних награда.

Често им се дају специјалне бенефиције као што су коришћење аутомобила компаније, приватно здравствено осигурање, чланство у клубовима итд.

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:
 - a. *Надокнаде у случају повреде на раду*, које се могу исплатити запосленом или у готовом новцу или тако што ће се исплатити трошкови лечења.
 - b. *Надокнаде у случају смрти запосленог*, исплаћује се најближем члану породице.
 - c. *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
 - d. *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 консултанци у својим старим компанијама и након доласка у пензију.

Саветовање пре одласка у пензију- Има за циљ да ослободи запослене анксиозности и да их пропреми за одлазак у пензију. Мора да почне много пре одласка у пензију, тј. добро је да се са њим почне неколико година пре одласка у пензију и да се ове активности повећавају како се одлазак у пензију приближава. Један од циљева овог програма је да запослени постану свесни психолошких проблема које изазива пензионисање. Други циљ је охрабривање људи да почну своје финансијско планирање пре одласка 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 послодавца 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 остављавању бенефиција и да координирају посебне програме припреме запослених за одлазак у пензију.

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

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.

Досада и монотонија

Један од начина решавања овог проблема је да се посао поново пројектује како би се избегла монотонија. Покретна трака је најчешћи кривац за повреде на раду услед досаде.

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.

Брига за здравље и радно окружење: Радно окружење је главни узрок професионалних обољења. Професионална обољења су дуготрајни здравствени проблеми проузроковани супстанцама које се апсорбију кроз кожу, удишу из атмосфере или узимају кроз уста, или које утичу на једно од пет чула.

Лекарски прегледи: Обезбеђивање ове услуге значи инвестирање у физичко здравље кадрова.

Физичка кондиција: Један од начина на који послодавци помажу запосленима да сачувају своје здравље су програми за одржавање физичке кондиције.

Пушење на радном месту: Као последица доказа да удисање дуванског дима представља ризик за непушаче, све већи број организација ограничава или потпуно забрањује пушење на радном месту.

Стрес

Један од показивача стреса је хипертензија(повишен крвни притисак). Стрес је стање које постоји кад начин на који људи покушавају да захвате проблеме притиска или превазилази њихове способности. Технике као што су „управљање временом“ и „управљање помоћу циљева“ нису од велике помоћи у отклањању стреса. Извесна количина стреса је уистину позитивна и пожељна ствар. Управљање стресом може да помогне да људи раде боље и продуктивније.

Досада, осећај недостатка контроле и неспособност да се свој рад види као део целине главни су узроци стреса. Пилоти, полицајци, новинари, рудари, грађевински радници, зубари и менаџери су она занимања која се препознају као изузетно стресна. Менаџери у развијеним земљама су мање подложни стресу него они у земљама у којима се дешавају честе социјалне и економске промене.

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

Трошкови стреса: Трошкови настали као последица стреса десет пута су већи него сви судски трошкови у индустрији.

Истраживања:

Wall Street Journal:

Од менаџера који се жале на стрес велики је број младих менаџера. Неке делатности су изузетно стресне: трговина, оглашавање и банкарство. У великим и средњим компанијама менаџери су означили запослене као највеће узрочнике стреса, у малим фирмама су финансијски проблеми главни извор стреса.

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 интервјуу 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 Персонал 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 флукуација** је кад запослени добије отказ. **Вољна флукуација** 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 закоју 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 специјална 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 важне 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 Paгus 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

ограница 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 ограницима 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 послодаваца или удружења послодаваца, нити је вероватно да ће бити спречен да предузима акције повлачењем или претњом повлачења средстава које том синдикату обезбеђује послодавац или удружење послодаваца.

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 преговарачких односа:

На левој страни контуума, менаџмент и синдикат виде једни друге као непријатеље. Не 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) **Структуисање 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.