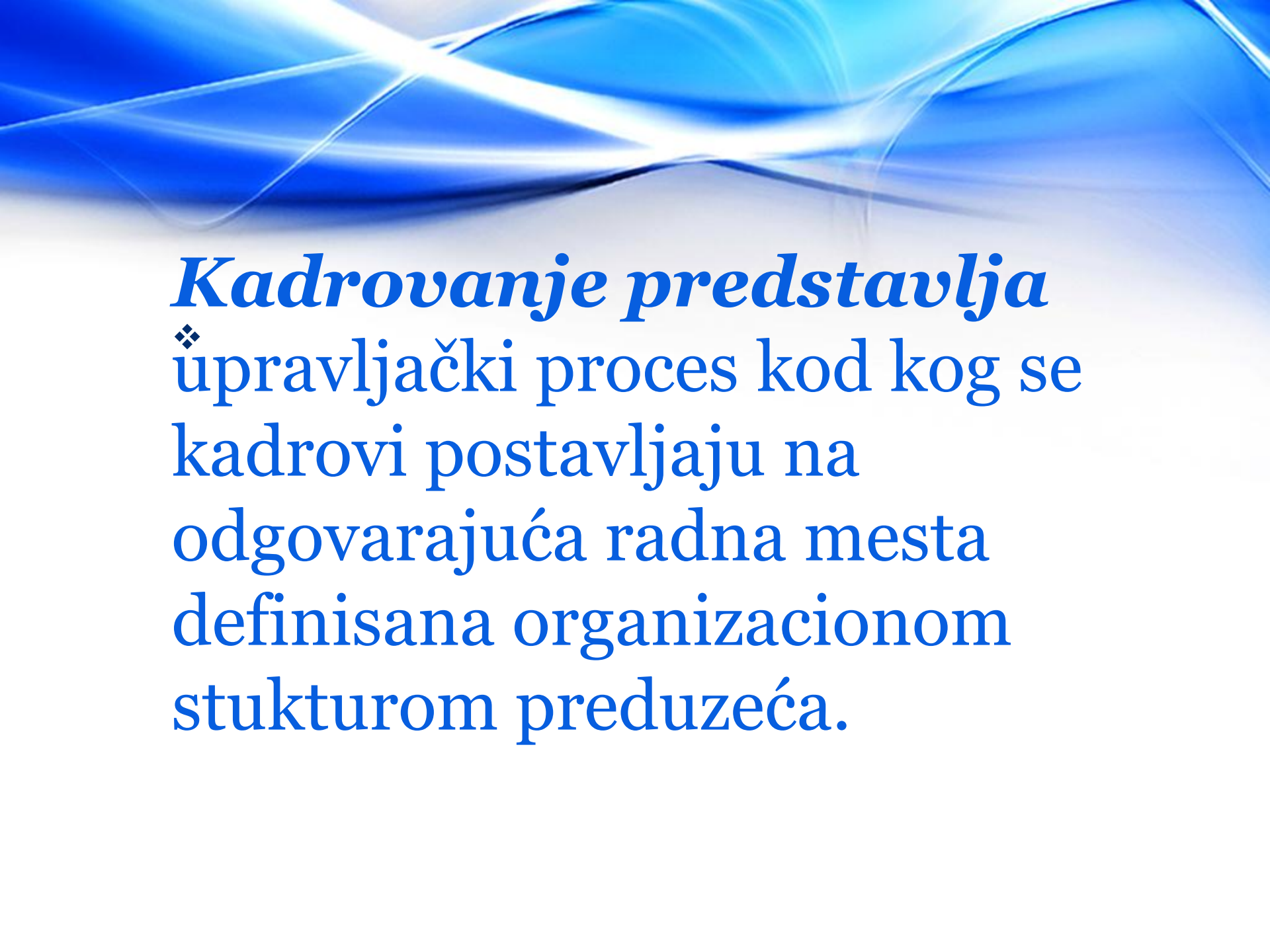


P 05 PROCES KADROVANJA

The background of the slide is an abstract composition of flowing, wavy lines in various shades of blue, ranging from deep navy to bright cyan. A prominent, bright white light source is positioned in the lower-left quadrant, creating a strong lens flare effect that radiates across the scene. The overall aesthetic is modern and dynamic, with a sense of movement and energy.



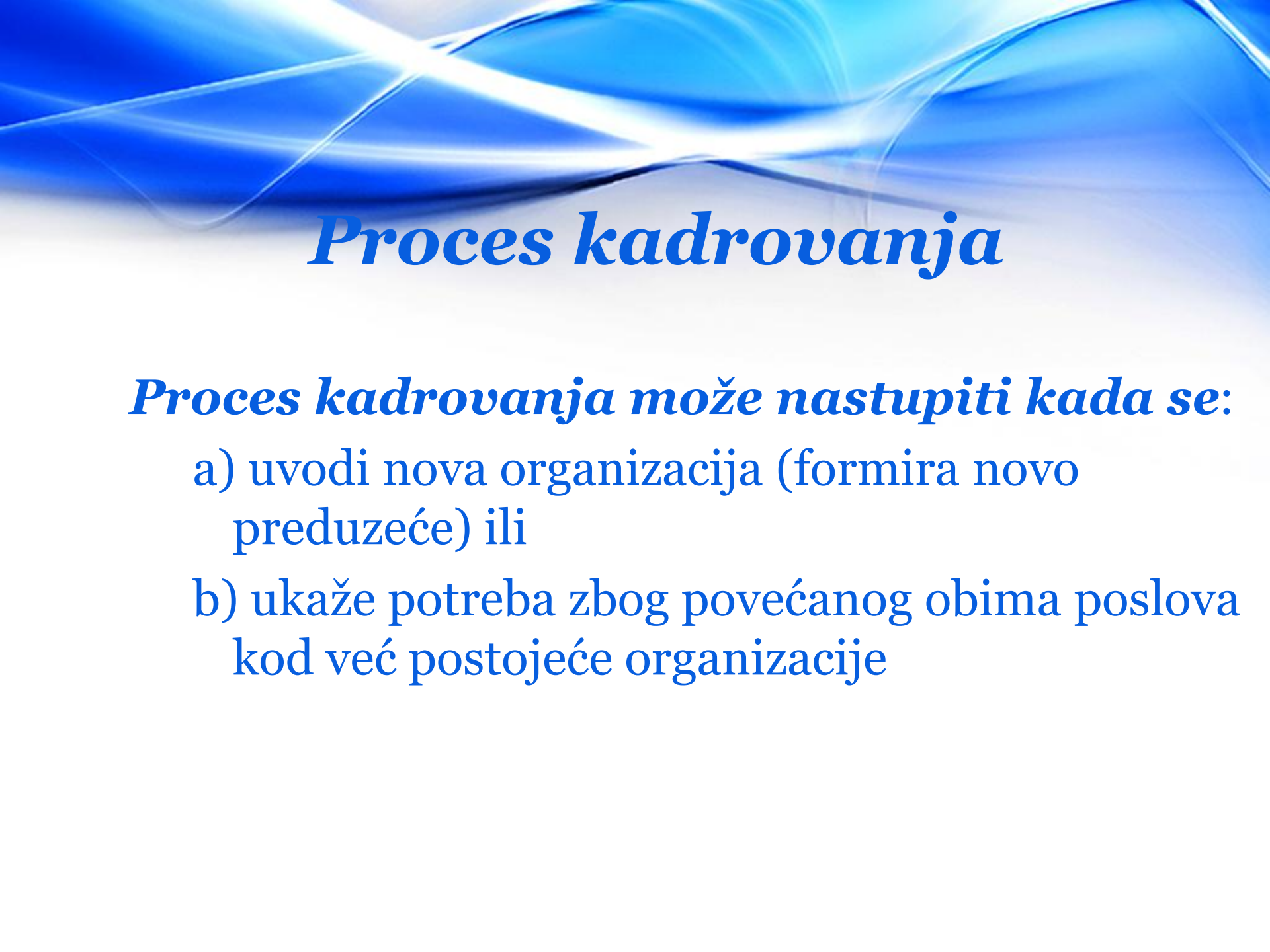
Kadrovanje predstavlja
❖ **upravljački proces kod kog se**
kadrovi postavljaju na
odgovarajuća radna mesta
definisana organizacionom
stukturom preduzeća.



Proces kadrovanja

Obuhvata:

- a) utvrđivanje potreba za kadrovima
- b) pronalaženje kadrova
- c) odabiranje i prijem kadrova
- d) obuku kadrova
- e) ocenu rada i nagrađivanje kadrova
- f) napredovanje i razvoj kadrova



Proces kadrovanja

Proces kadrovanja može nastupiti kada se:

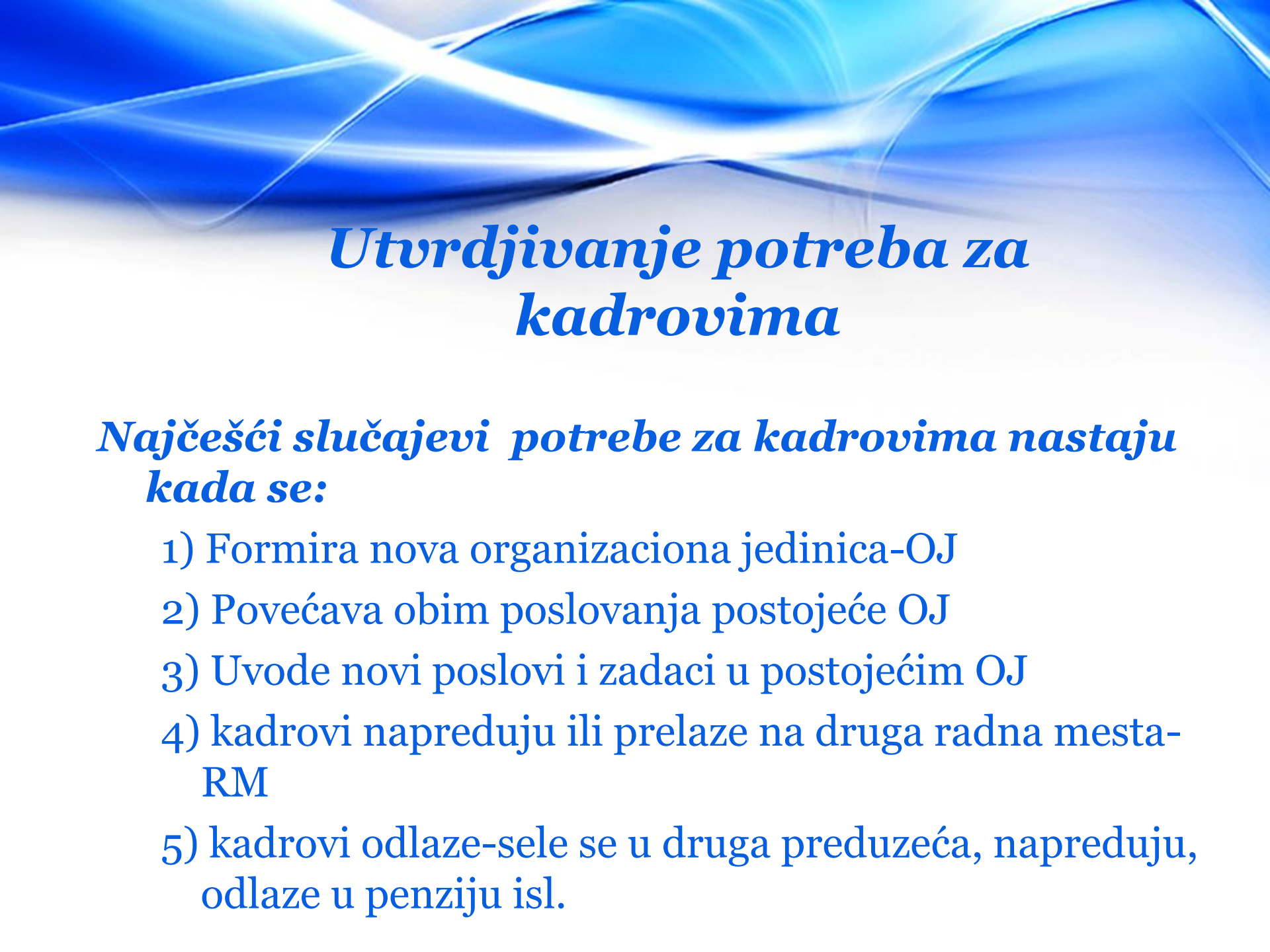
- a) uvodi nova organizacija (formira novo preduzeće) ili
- b) ukaže potreba zbog povećanog obima poslova kod već postojeće organizacije



Proces kadrovanja

Utvrdjivanje potreba za kadrovima predstavlja

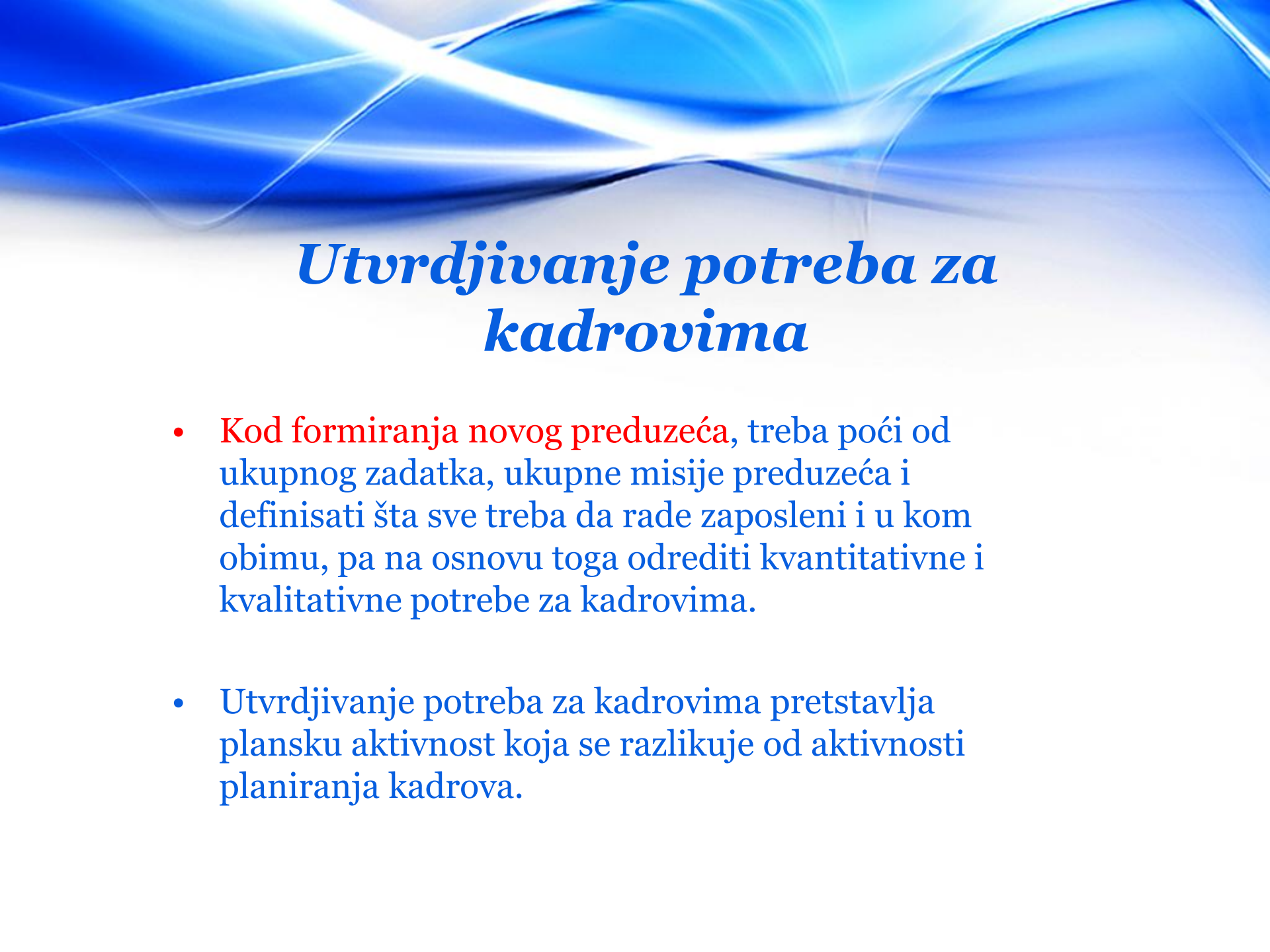
- utvrđjivanje broja ljudi koje treba primiti po kvalifikacionoj strukturi, odnosno prema stručnoj spremi.



Utvrđjivanje potreba za kadrovima

Najčešći slučajevi potrebe za kadrovima nastaju kada se:

- 1) Formira nova organizaciona jedinica-OJ
- 2) Povećava obim poslovanja postojeće OJ
- 3) Uvode novi poslovi i zadaci u postojećim OJ
- 4) kadrovi napreduju ili prelaze na druga radna mesta-RM
- 5) kadrovi odlaze-sele se u druga preduzeća, napreduju, odlaze u penziju isl.



Utvrđjivanje potreba za kadrovima

- **Kod formiranja novog preduzeća**, treba poći od ukupnog zadatka, ukupne misije preduzeća i definisati šta sve treba da rade zaposleni i u kom obimu, pa na osnovu toga odrediti kvantitativne i kvalitativne potrebe za kadrovima.
- Utvrđjivanje potreba za kadrovima predstavlja plansku aktivnost koja se razlikuje od aktivnosti planiranja kadrova.

Pronalaženje kadrova

- **Prijem kadrova** je najčešće regulisan zakonskim i drugim propisima i otpočinje objavljivanjem oglasa ili konkursa za potrebom odgovarajućih kadrova.
- Cilj traženja kadrova je da se utvrde **izvori pribavljanja kadrova** i oni mogu biti interni i eksterni.
- **Interni izvori su** izvori unutar samog preduzeća i oni mogu nastati razvojem i napredovanjem, preraspodelom, prekvalifikacijom i odlaskom kadrova.

Pronalaženje kadrova

- Eksterni izvori su izvori izvan preduzeća i tu se pre svega misli na ljude iz drugih preduzeća ili na nezaposlene.
- Korišćenje eksternih izvora najčešće se vrši oglašavanjem, kontaktiranjem sa agencijama za zapošljavanje, sa školama, fakultetima, profesionalnim udruženjima i organizacijama.

Pronalaženje kadrova

- Ako se regrutuju ljudi iz preduzeća, onda nema potrebe za oglašavanjem već se ljudi raspoređuju na nova radna mesta, a kad su u pitanju spoljni izvori tada se vrši selekcija i izbor, prijem i nakon eventualne obuke stupaju na svoja RM.



Pronalaženje kadrova

Prednosti internih izvora pribavljanja kadrova

- poznavanje načina poslovanja
- poznaju procedure i tehnike koje se koriste
- bliskost radne sredine



Pronalaženje kadrova

Nedostaci internih izvora pribavljanja kadrova:

- opasnost zatvaranja preduzeća u svoje uske okvire
- uži izbor kadrova
- konflikti i problemi usled zainteresovanosti većeg broja kandidata za to RM.



Pronalaženje kadrova

Prednosti eksternih izvora pribavljanja kadrova:

- novi ljudi i nove ideje
- nova znanja
- želja za samodokazivanjem u novoj sredini

Pronalaženje kadrova

Nedostaci eksternih izvora pribavljanja kadrova:

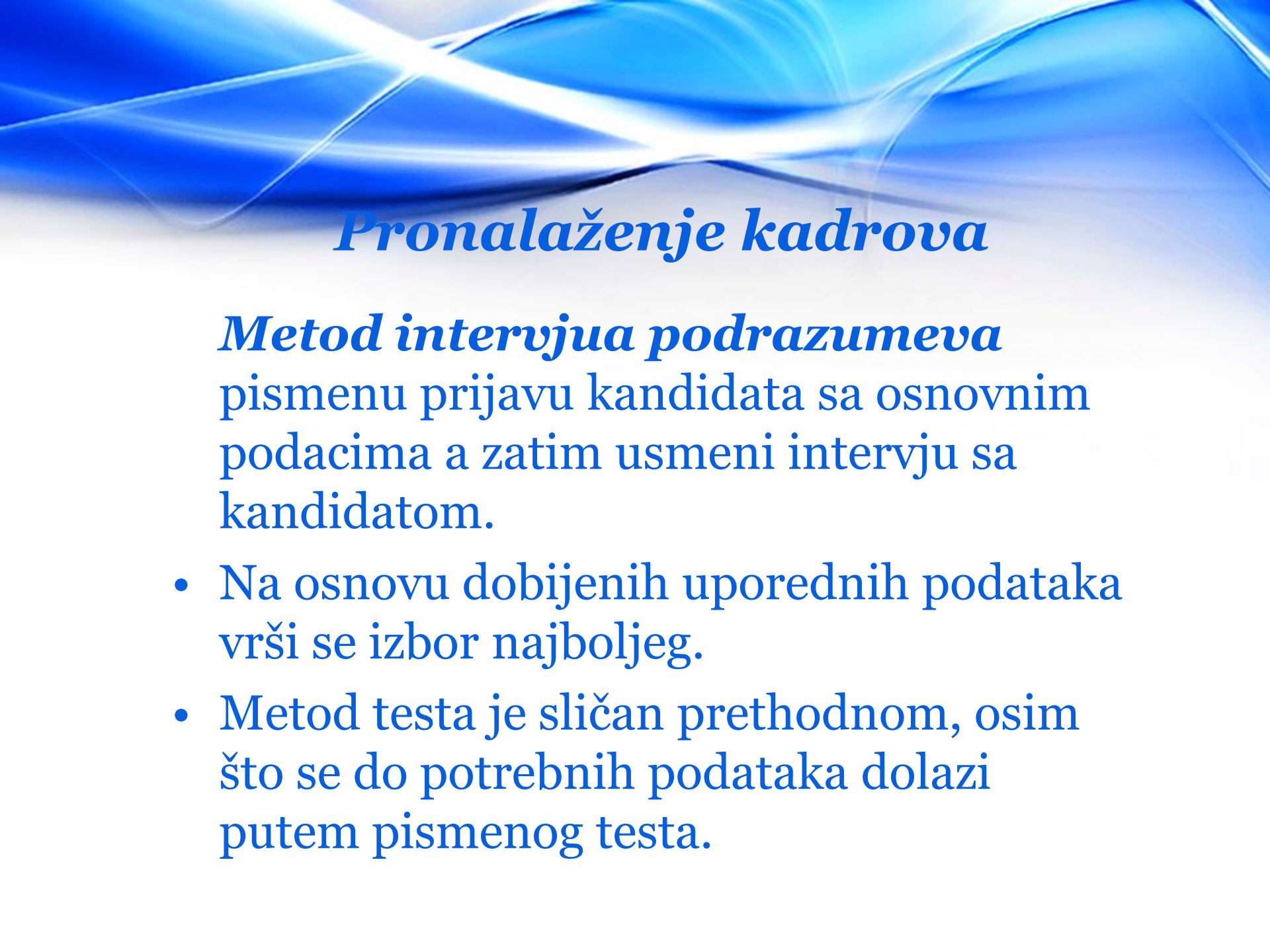
- nepoznavanje radne sredine preduzeća
- nepoznavanje ljudi, procesa i procedura
- otpor sredine i gubitak motivacije novoprimljenog radnika i sl.



Odabiranje i prijem kadrova

Izbor kadrova predstavlja jednu od najsloženijih faza u procesu kadrovanja.

- U ovoj fazi vrši se selekcija prijavljenih kandidata i izbor najboljih kadrova.
- Metode koje se koriste u izboru kadrova:
 - metod intervjuja
 - metod testiranja
 - kvantitativne metode (ponderacije i višekriterijumske analize).



Pronalaženje kadrova

Metod intervjua podrazumeva pismenu prijavu kandidata sa osnovnim podacima a zatim usmeni intervju sa kandidatom.

- Na osnovu dobijenih uporednih podataka vrši se izbor najboljeg.
- Metod testa je sličan prethodnom, osim što se do potrebnih podataka dolazi putem pismenog testa.

Pronalaženje kadrova

Metod ponderacije podrazumeva:

- izbor skupa zahteva ili kriterijuma
- izbor kandidata
- određivanje težinskih faktora za svaki kriterijum (zahtev)

Pronalaženje kadrova

- prikupljanje podataka
- obradu i analizu podataka
- odredjivanje sume težinskih faktora za svakog kandidata
- izbor najboljeg kandidata prema ukupnoj sumi težinskog faktora.

Obuka kadrova

- Obuka kadrova usmerena je na usavršavanje veština i sposobnosti pojedinaca i grupa potrebnih za uspešno obavljanje poslova i radnih zadataka u industriji.
- To je proces dodatnog sticanja i inoviranja znanja primljenih kadrova, kako bi se oni što brže prilagodili datom poslu.
- Od brzine adaptacije zavise i radni rezultati novih kadrova.

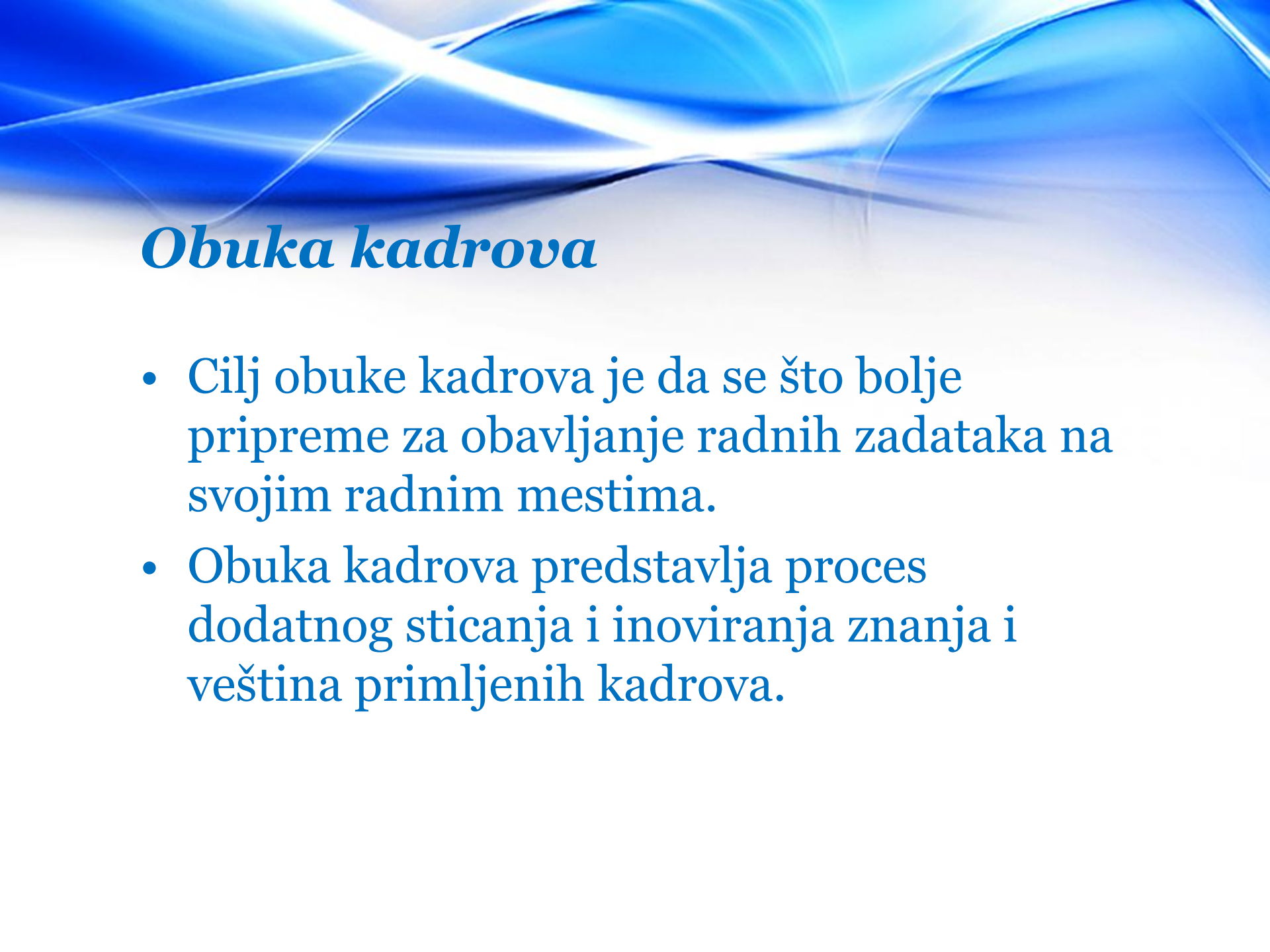
Obuka kadrova

- Pored obuke, nakon prijema novih kadrova, u svakom industrijskom preduzeću treba da postoje i stalni programi o inovacijama znanja za sve zaposlene, kroz koje bi oni trebalo da prolaze makar jednom godišnje.
- Time se poboljšava efektivnost rada zaposlenih, a time i celog preduzeća.

•

Obuka kadrova

- Stalna obuka i inoviranje znanja posebno je važno kod preduzeća koja se bave visokim tehnologijama i gde se primenjuju rezultati naučnoistraživačkog rada.
- Obuku i inovaciju znanja kadrova mogu organizovati sama preduzeća, kao i specijalizovane obrazovne, naučne i konsultantske kompanije iz određenih oblasti

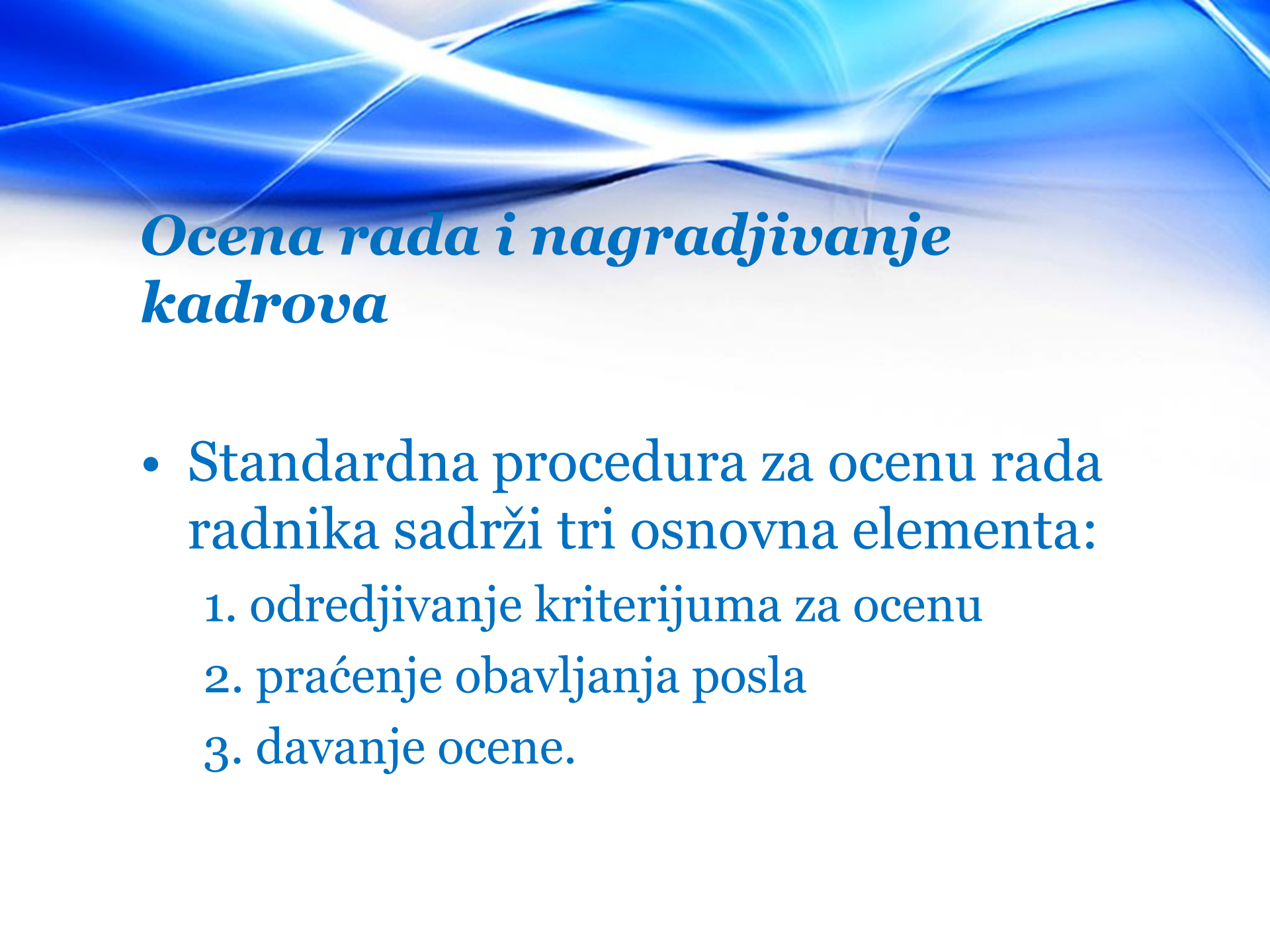


Obuka kadrova

- Cilj obuke kadrova je da se što bolje pripreme za obavljanje radnih zadataka na svojim radnim mestima.
- Obuka kadrova predstavlja proces dodatnog sticanja i inoviranja znanja i veština primljenih kadrova.

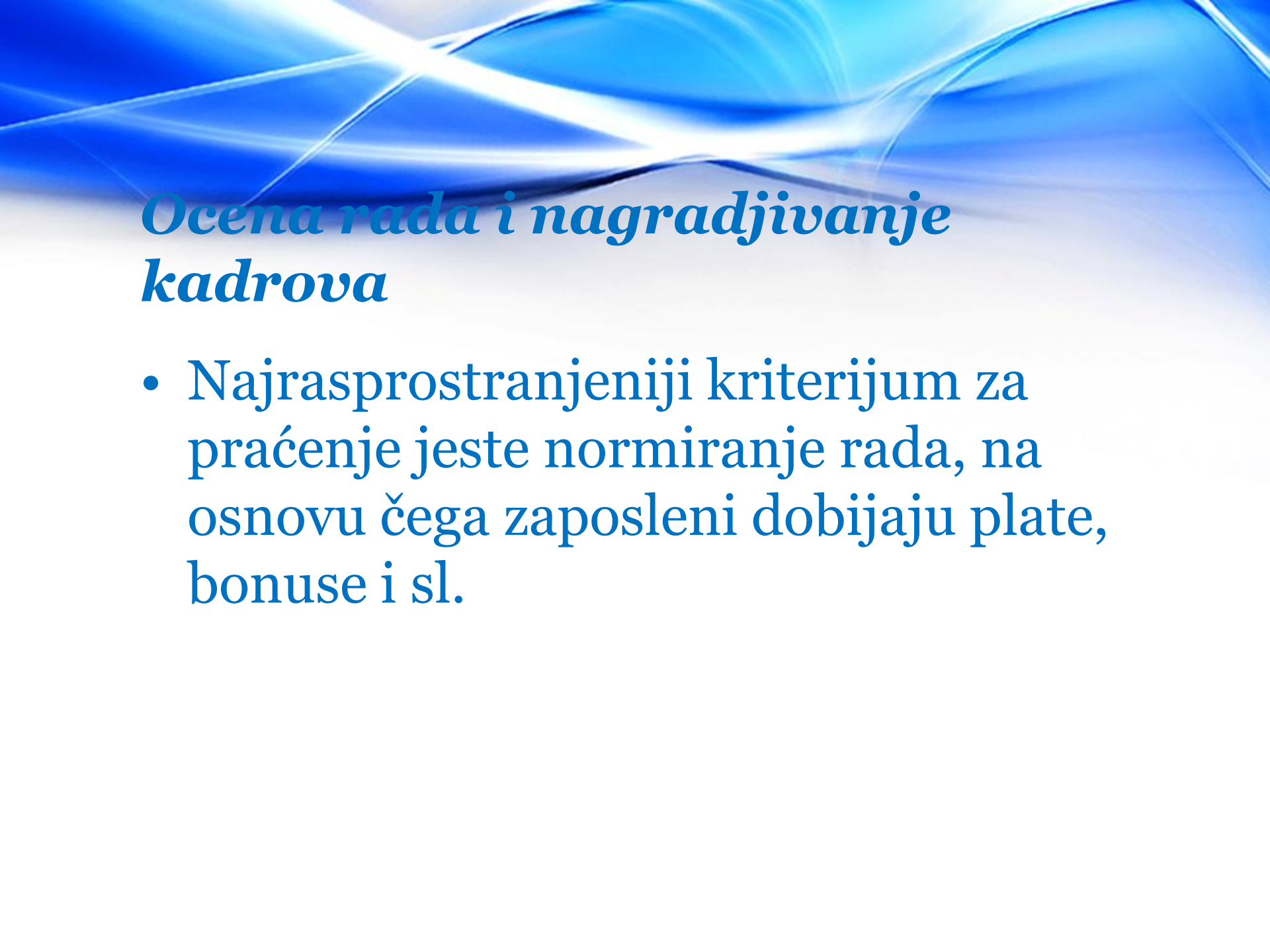
Obuka kadrova

- U tu svrhu koriste se razni priručnici i uputstva, kao i direktni razgovori sa odgovarajućim menadžerima.
- Program i način sprovođenja obuke, definiše se nakon izvršene analize poslova koje će kadrovi obavljati.



Ocena rada i nagrađivanje kadrova

- Standardna procedura za ocenu rada radnika sadrži tri osnovna elementa:
 1. odredjivanje kriterijuma za ocenu
 2. praćenje obavljanja posla
 3. davanje ocene.



Ocena rada i nagrađivanje kadrova

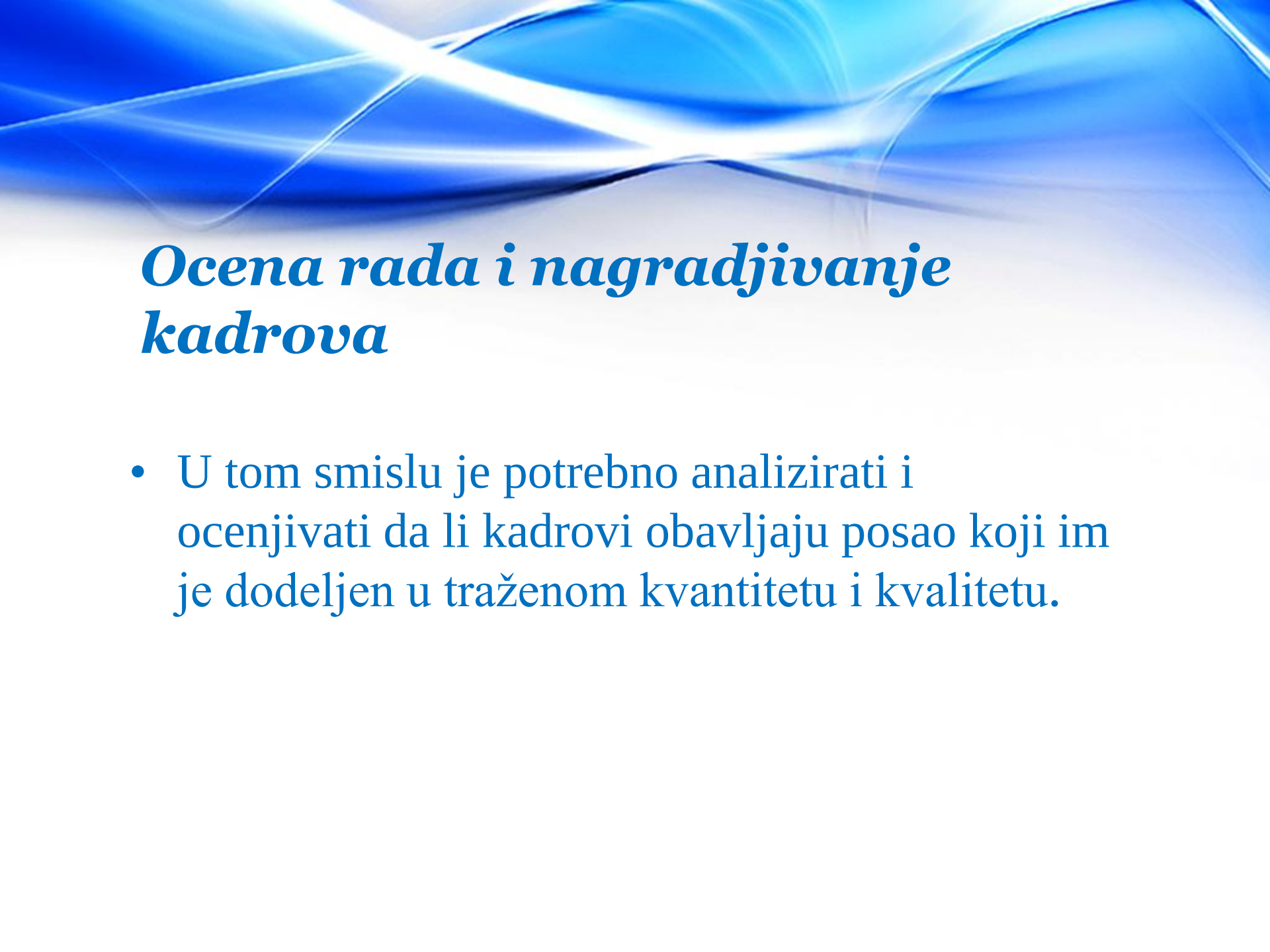
- Najrasprostranjeniji kriterijum za praćenje jeste normiranje rada, na osnovu čega zaposleni dobijaju plate, bonuse i sl.

Ocena rada i nagrađivanje kadrova

- Ocena radne uspešnosti predstavlja najvažniju aktivnost kadrovskog menadžmenta.
- Njena svrha je sadržana u tome što uspešnost preduzeća zavisi od uspešnosti kadrova u obavljanju poslova koji su im dodeljeni.
- Za obavljanje svog posla, svaki zaposleni treba da primi određenu nagradu - platu.

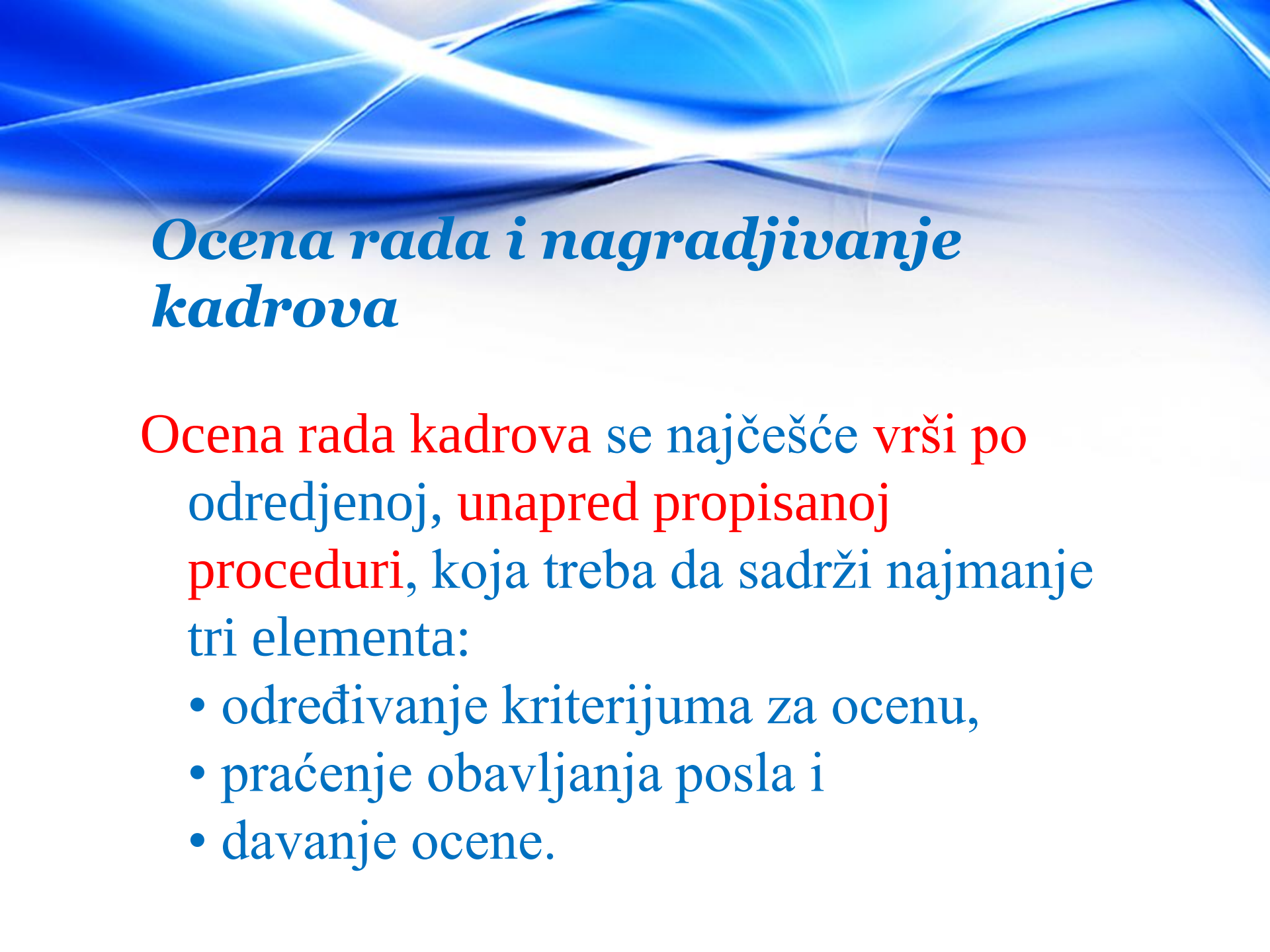
Ocena rada i nagrađivanje kadrova

- Plate i druge naknade i beneficije predstavljaju jedan od osnovnih faktora motivacije zaposlenih i zato je potrebno definisati takav sistem nagrađivanja zaposlenih koji će biti adekvatna naknada za posao koji oni obavljaju, čime bi se uticalo na njih da što efikasnije obavljaju svoj posao, a time i da povećaju produktivnost rada i efektivnost poslovanja.



Ocena rada i nagrađivanje kadrova

- U tom smislu je potrebno analizirati i ocenjivati da li kadrovi obavljaju posao koji im je dodeljen u traženom kvantitetu i kvalitetu.



Ocena rada i nagrađivanje kadrova

Ocena rada kadrova se najčešće vrši po odredjenoj, unapred propisanoj proceduri, koja treba da sadrži najmanje tri elementa:

- određivanje kriterijuma za ocenu,
- praćenje obavljanja posla i
- davanje ocene.

Ocena rada i nagrađivanje kadrova

- Pri **oceni proizvodnog rada** u industriji najčešće se koristi metod normiranja, a kod **administrativnih radnika** - razne metode analitičke procene radnih mesta ili sistem nagrađivanja prema određenim razredima.
- Mogu postojati različiti sistemi nagrađivanja, što zavisi od propisa, ugovora i dogovora između poslodavca i zaposlenih u industriji.

Napredovanje kadrova

- Napredovanje u karijeri je izuzetan motivacioni faktor za svakog čoveka. U preduzećima je to permanentan kadrovski proces koji treba da bude razrađen i propisan kao poseban sistem i sa kojim trebaju biti upoznati svi zaposleni, da bi bili motivisani da bolje rade i razvijaju se. Napredovanje u karijeri je posebno važno za menadžere. To je prelaz menadžera sa nižeg na više menadžersko mesto.

Napredovanje kadrova

- Ovakvo napredovanje, kad se radi o nižim menadžerskim mestima je obično propisano određenom procedurom u preduzeću, ali ta procedura obično ne važi i za više menadžere.
- Kod viših menadžera uglavnom važe drugačiji kriterijumi za napredovanje, kao i drugačiji kriterijumi za njihovo ocenjivanje i nagrađivanje.

Napredovanje kadrova

- Razvoj kadrova predstavlja usavršavanje kadrova u raznim oblastima, sticanje novih znanja i veština koje im omogućavaju više efekte u radu.
- Time se stvaraju mogućnosti za njihovo napredovanje u karijeri.

Napredovanje kadrova

- Obuka i inovacija znanja doprinose sticanju novih znanja i veština zaposlenih kadrova, ali stvaraju i uslove za prelazak kadrova na bolja radna mesta - doprinose napredovanju u njihovoj karijeri.
- Prema tome, razvoj i napredak kadrova su tesno povezani.
- “Razvoj kadrova omogućava njihovo napredovanje, a mogućnost napredovanja motiviše ljude da uče i razvijaju se.”

Rat talenata

- U brojnim firmama koje su učestvovala u studiji fluktuacija zaposlenih je u porastu.
- U 47 posto ispitanih firmi, fluktuacija kadrova povećala se u posljednje dve godine, a u svega 16 posto obuhvaćenih firmi se smanjila.
- Studija je utvrdila kako menadžeri zaduženi za upravljanje ljudskim resursima kao i menadžeri zaduženi za pojedine poslovne jedinice iskazuju više zabrinutosti u pogledu razvoja novih veština postojećih zaposlenih nego za privlačenje novih kadrova.

Rat talenata

- Brojni ispitanici veruju kako će im njihov korporativni ugled omogućiti da privuku i zadrže sposobne kadrove koji će im biti potrebni u budućnosti.
- Čak 52 posto ispitanika izražava nemogućnost pravovremenog razvoja novih vještina kod postojećih zaposlenih kao glavni problem, dok tek 27 posto njih navodi nemogućnost privlačenja novih kvalifikovanih kadrova kao problem.

Rat talenata

- Zadržavanje postojećih zaposlenih čini se ne predstavlja problem; samo 18 posto ispitanih među glavne kadrovske probleme uvrstilo je nemogućnost zadržavanja kvalitetnih kadrova. Uprkos tome, s obzirom na nove demografske trendove i pojave vezane uz mobilnost radne snage firme će morati novim investicijama osnažiti svoje resurse namenjene privlačenju, selekciji i zadržavanju kvalitetnih kadrova.

Rat talenata

- Mogući uzrok smanjene zabrinutosti koju ispitanici pokazuju u pogledu zadržavanja postojećih kadrova leži u činjenici da su menadžeri zaduženi za ljudske resurse uvereni u visoku sposobnost svojih firmi da privuku i zadrže talentovane zaposlene u odnosu na konkurentske .

Rat talenata

- Gotovo 60 posto ispitanih menadžera smatra da su bolji u pronalaženju i zadržavanju kvalitetnih kadrova od svojih kolega u drugim firmama, dok svega 10 posto njih izjavljuje kako su u tome manje efikasni od konkurencije.

Rat talenata

- Obzirom na različite unutarašnje i spoljne pritiske kojima su izložene, firme se danas moraju brzo prilagođavati promenljivim tržišnim potrebama; moraju biti prilagodljive u pogledu uvođenja poslovnih promena; više koncentrisane na razvoj stručnih kompetencija, te otpornije na spoljne pretnje.
- Međutim studija je pokazala da svega 14 posto ispitanih menadžera izjavljuje kako su zaposleni njihovih firmi spremni na prihvatanje promena.