

# Vrednovanje

**Vrednovanje** je proces pomoću koga se procenjuje doprinos zaposlenog organizaciji u određenom periodu. Povratna informacija o vrednovanju omogućava zaposlenima da saznaju kakko su radili u poređenju sa standardima organizacije.

Vrednovanje i povratna informacija mogu biti **neformalni**, kad nadređeni slučajno komentariše dobro ili loše izvršenje podređenog. **Formalni** metod je godišnji pregled izvršenja u kome nadređeni ocenjuje izvršenje svakog zaposlenog koristeći jedan od zvaničnih metoda vrednovanja.

**Funkcije vrednovanja izvršenja:**

- 1) Vrednovanje izvršenja služi kao sredstvo za razvoj zaposlenog (podaci iz vrednovanja mogu da se iskoriste da bi se ukazalo zaposlenima na mogućnosti poboljšanja njihovog rada)
- 2) Vrednovanje izvršenja kao upravljačko sredstvo (koristi se za povezivanje nagrađivanja s izvršenjem i za ocenu efikasnosti kadrovskih politika i praksi)

**Samoupravljački timovi.** Kad timovi rade efektivno, oni upravljaju sami sobom. Nema nadzornika koji bi vrednovao rad zaposlenih. Tim je odgovoran za zapošljavanje, otpuštanje i vrednovanje svojih članova. Timovi su odgovorni kako za vrednovanje svojih članova tako i za prilagođavanje postojećeg sistema potrebama tima.

Vrednovanje najčešće vrše:

- 1) **Nadređeni vrednuje podređene** (zasniva se na pretpostavci da je menadžer najkvalifikovanija osoba koja može realno, objektivno i pošteno da oceni izvršenje podređenog. Jedinstvo naređivanja znači da svaki podređeni treba da ima samo jednog nadređenog)
- 2) **Podređeni vrednuje nadređene** (najbolji primer su univerziteti gde studenti vrednuju rad profesora)
- 3) **Vrednovanje od strane kolega** (Retko se koristi u obliku grupnog sastanka. Ovo vrednovanje je najbolje sprovesti sabiranjem individualnih ocena.)
- 4) **Kombinovani metod**

**Principi dobrog sistema vrednovanja**

- 1) **Validnost.** Mera je konstruktivno validna ako tačno meri ono što tvrdi da meri, odnosno ako tačno meri apstraktna svojstva koja nisu neposredno osmotriva, kao što su kreativnost, inteligencija i druge osobine ličnosti. Mera ima sadržajnu validnost ako meri sve važne delove ovog apstraktnog svojstva i to čini na reprezentativan način. Relevantna mera procenjuje one strane izvršenja koje su stvarno važne za određivanje efektivnosti posla. Mera nije nepotpuna ako meri sve važne strane izvršenja. Mera nije zagađena ako izbegava ocenjivanje drugih svojstava osim izvršenja.
- 2) **Pouzdanost.** Pouzdanost ocenjivača je najbitniji tip pouzdanosti za vrednovanje izvršenja. Ona je visoka kad se dva ili više ocenjivača slažu oko izvršenja zaposlenog, a niska kad se ne slažu.
- 3) **Nepriistrasnost.** Princip nepriistrasnosti ima dve komponente. Prva se odnosi na pravičnost, a druga na subjektivnost suđenja koje jedna osoba čini o drugima. Vrednovanje je nepriistrasno ako je pravično prema svim zaposlenima bez obzira na njihovu rasu, pol, nacionalno poreklo, hendikepiranost itd. Greške ocenjivanja su:
  - a. **Greška obzirnosti** (kad ocenjivači daju zaposlenima pozitivnije ocene nego što zaslužuju)
  - b. **Greška strogosti** (kad ocenjivači vrednuju zaposlene mnogo nepovočljnije nego što je njihovo stvarno izvršenje)
  - c. **Greška središnje tendencije** ( kad ocenjivači vrednuju zaposlene oko srednje vrednosti na skali izvršenja)
  - d. **Greška halo efekta** (nastaje zbog težnje ocenjivača da svoja opšta osećanja prema pojedincu prenese na ocenjivanje njihovog izvršenja)

**Scheme** su proste mentalne kategorije koje pojedinac koristi da organizuje informaciju i klasifikuje ljude.

- 4) **Praktičnost.** Sistem vrednovanja mora da bude relativno lak za upotrebu i mora da bude prihvaćen kako od radnika tako i od menadžera.

#### **Vrste sistema vrednovanja:**

- 1) **Vrednovanja zasnovana na osobinama.** Koriste se za ocenu ličnosti ili ličnih osobina zaposlenih, kao što su njihova sposobnost za donošenje odluka, lijalnost kompaniji, veštine komunikacije ili inicijativnost. Ovde je reč o tome kakva je neko osoba, a ne šta on stvarno radi.

- 2) **Vrednovanja zasnovana na ponašanju.** Ovde se vrednuje ono što zaposleni radi na poslu.
- 3) **Vrednovanja zasnovana na rezultatima.** Ovaj pristup ima u vidu krajnje rezultate.

### **Metodi vrednovanja izvršenja:**

- 1) **Objektivne mere** se tipično zasnivaju na merenjima fizičkih ostvarenja.
  - a. **Mere proizvodnje.** Uključuju izračunavanje broja jedinica proizvoda koje je zaposleni proizveo ili broja proizvedenih neispravnih jedinica ili nekog drugog kvantitativnog indeksa proizvodnje. Mere proizvodnje su prikladne kad zaposleni proizvodi merljivi, fizički proizvod.
  - b. **Mere prodaje.** Izvršenje prodaja se obično meri dinarskom vrednošću obavljenih prodaja u datom periodu vremena. Obično se određuje minimum prihvatljivog nivoa prodaja, a izvršenje preko tog nivoa se vrednuje više.
  - c. **Kadrovski podaci.** Informacija iz kadrovskog dosijea zaposleno se ponekad koristi za ocenjivanje izvršenja. Ove mere uključuju takve pojedinosti kao što su broj i dužina odstustvovanja s posla, broj zakašnjanja na posao i broj ukora i disciplinskih mera preduzetih protiv pojedinca.
  - d. **Testovi izvršenja.** To su primeri rada ili simulacije u standardizovanim uslovima.
  - e. **Mere izvršenja poslovne jedinice.** Koriste se za vrednovanje izvršenja menadžera koji stoje na čelu određene poslovne jedinice.
- 2) **Subjektivne mere** se koriste za ocenjivanje osobina, ponašanja ili rezultata.
  - a. **Komparativne procedure**
    - i. Rangiranje. Kad se koristi rangiranje, zaposleni se upoređuju neposredno jedan s drugim.
    - ii. Poređenja parova. Ovde se formiraju svi mogući parovi zaposlenih. Ocenjivač treba da oceni koji pojedinac u svakom paru je bolji izvršilac. Rang zaposlenog se određuje time koliko je puta pojedinac izabran kao bolji u paru. Formula za broj mogućih parova zaposlenih je  $[n(n-1)]/2$ , gde je n broj zaposlenih.

- iii. Prinudna distribucija. Ocenjivač mora da smesti određeni procenat zaposlenih u svaku od kategorija izvršenja.

**b. Apsolutni standardi.**

- i. Grafičke skale za ocenjivanje. Ocenjivač vrednuje zaposlenog u odnosu na svaku od nekoliko dimenzija izvršenja, koristeći kontinuum sa jasno definisanim tačkama na skali. Tačkama na skali mogu se dodeliti rezultati, a ukupan rezultat zaposlenog može se računati sabiranjem ocena svih ocenjenih dimenzija.
- ii. Težinske kontrolne liste. Ocenjivaču se daje lista obeležja ili ponašanja koja su u vezi sa poslom i od njega se traži da proveri stavke koje su tipične za svakog pojedinca. Stručnjaci daju "težine" dobrog, odnosno lošeg ponašanja i te težine se sabiraju da bi se dobila ukupna ocena izvršenja zaposlenog. Jedna varijanta ove tehnike je sistem prinudnog izbora. U ovom sistemu stavke se uparuju i u svakom paru ocenjivač mora da izabere onu stavku koja je više karakteristična za zaposlenog.
- iii. Tehnika kritičnih događaja. U ovom slučaju ocenjivač vodi dnevnik za svakog zaposlenog, beležeći ona izvršenja koja su naročito efektivna ili neefektivna. Na kraju procesa vrednovanja, dnevnik se koristi za ocenu izvršenja.

**Upravljanje pomoću ciljeva**

Sistem "vođenog samoocenjivanja" nazvan upravljanje pomoću ciljeva (Management by objectives - MBO) koristan je u ocenjivanju menadžera. Upravljanje pomoću ciljeva uključuje tri koraka:

- 1) Zaposleni se sreće sa svojim nadređenim i dogovara se o skupu ciljeva koji treba da se ostvare u određenom periodu. Ciljevi treba da budu merljivi.
- 2) Kroz ovaj period prati se napredovanje prema ciljevima, mada se zaposlenom obično ostavlja sloboda da odluči kako će ostvariti ciljeve
- 3) Na kraju predviđenog perioda, zaposleni i nadređeni se ponovo sreću i ocenjuju da li su ciljevi ostvareni i zajedno odlučuju o novom skupu ciljeva.

Tri ključne **pretpostavke** nalaze se u osnovi upravljanja pomoću ciljeva:

- 1) Ako se zaposleni zaista uključen u planiranje i postavljanje ciljeva, može se očekivati viši nivo njegovog angažovanja i izvršenja

- 2) Ako je ono što zaposleni treba da ostvari jasno i precizno definisano, zaposleni će lakše ostvariti željene rezultate.
- 3) Ciljevi izvršenja trebalo bi da budu merljivi i trebalo bi da definišu rezultate.

**Odlučivanje** je najvažnija aktivnost menadžera. Svaki menadžer treba da bude ekspert u svojoj oblasti, ali svaki ekspert ne mora nužno da bude i menadžer.

**Situaciono-kompleksna analiza** menadžera može se dorediti na sledeći način: ne ocenjuje se ni ličnost menadžera na osnovu osobina ličnosti, niti njegov rad na osnovu rezultata rada, već ličnost menadžera na radu, u konkretnoj upravljačkoj situaciji.

Kod ocene kompetentnosti menadžera za donošenje strateških odluka fokus mora suziti na tri grupe osobina za koje se smatra da mogu biti u korelaciji sa pomenutom kompetentnošću:

- 1) Osobine lidera
- 2) Stručnost
- 3) Kompetentnost na nivou problema.

## Nadoknada

Zaposleni nudi specifična ponašanja koja su potrebna organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve u zamenu za novac, robe i/ili usluge. Uzeti zajedno, novac, robe i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima čine nadoknadu.

### Vrste nadoknade

- 1) **Direktna** nadoknada može se nuditi koristeći tri vrste davanja:
  - a. **Plaćanje** se odnosi na nadnice i plate koje zaposleni primaju
  - b. **Nagrade** su oblici nadoknade kao što su bonusi, provizije i planovi udela u profitu
- 2) **Indirektna** nadoknada
  - a. **Beneficije** kao što su zdravstveno i penziono osiguranje i plaćeni godišnji odmor

Zbog tehničke složenosti koja je uključena u projektovanje sistema nadoknade, kadrovski specijalisti su obično jedini koji se bave ovim poslom.

Planiranje, sprovođenje i održavanje sistema nadoknade pretpostavlja razmatranje nekoliko činilaca. Ovi činiooci se mogu grupisati u sledeće oblasti: osnove nadoknade, sindikati, spoljne sile, zakonski okvir, aspekti ponašanja i administracija.

**Osnove nadoknade.** Postoje tri osnove za nadoknadu: vreme, produktivnost i kombinacija vremena i produktivnosti.

- 1) **Vreme.** Uobičajeno sredstvo plaćanja zasnovano na vremenu je plaćanje po fiksnoj stopi za svaki sat rada. Nadnice su plaćanja koja se direktno izračunavaju na osnovu vremena provedenog na radu. Broj sati koje je pojedinac proveo na radu množi se sa stopom nadnice, a prekovremeni rad množi se sa jednim i po većom stopom nadnice od redovne. Plata je plaćanje koje je postojalo kroz vreme i nije direktno u vezi sa brojem sati koje je pojedinac proveo na poslu.
- 2) **Produktivnost.** Provizije od ostvarenih prodaja su tipičan primer plaćanja zasnovanog na produktivnosti. Sistem "plaćanja po komadu" gde se zaposleni plaća za svaku jedinicu proizvoda koji je proizveo je drugi oblik ovog plaćanja.

**Sindikati.** Zaposleni koji su sindikalizovani plaćaju se prema uslovima iz kolektivnog ugovora zaključenog između sindikata i poslodavca. Sindikalizovani zaposleni često dobijaju dodatak koji treba da pokrije povećanje cena osnovnih životnih troškova (ishrane, stanarine, grejanje).

**Spoljne sile.** Važan činilac je solventnost poslodavca. Drugi činilac je naknada koju nude konkurenti. Poslodavci moraju da imaju u vidu i ponudu kvalifikovanih kadrova.

**Zakonski okvir.** Među najvažnijim pitanjima su standardi o minimalnim nadnicama i radnom vremenu. Mere poreske politike takođe utiču na nadoknadu.

**Aspekti ponašanja.** Naknada ima nekoliko značenja za zaposlene. *Ekonomsko* značenje nadoknade je najočiglednije jer plaćanje služi za zadovoljenje potreba i želja ljudi. Značenje *psihosocijalne prirode* znači da su plaćanje i drugi oblici nadoknade simboličko sredstvo za „beleženje rezultata“ i provociranje osećaja ostvarenja. Kao *mera statusa*, nadoknada obezbeđuje visok status pojedincima s visokim primanjima. Nadoknada je takođe *sredstvo za merenje rasta*, jer se može koristiti kao mera napredovanja zaposlenih u izvršenju i sposobnostima.

Otvoreni sistemi plaćanja obezbeđuju više informacija zaposlenima. U zatvorenom sistemu plaćanja, informacije o tome koliko su drugi plaćeni, koliko su povišicu dobili i kako su rangirani u sistemu plaćanja u organizaciji predstavljaju tajnu.

**Administracija nadoknade.** Razvoj, primena i održavanje osnovnog sistema nadoknade se obično označava kao administracija nadoknade. Svrha je da obezbedi plaćanje zaposlenih koje

je konkurentno i pravično. Organizacije moraju da razviju *politike plaćanja* koje daju opšte smernice sistemu nadoknade. Jedna od odluka je komparativni nivo plaćanja koji organizacija pokušava da održi. Ako nastoji da plaća više od konkurenata za poslove iste vrste, onda ova politika održava filozofiju poslodavca. Druga odluka se odnosi na specifične politike kompanije u odnosu na vezu između troškova plaćanja i drugih činilaca, kao što su produktivnost, ostvarene prodaje ili broj potrošača.

### **Ocenjivanje posla**

Ocenjivanje posla proističe iz analize poslova i radnih zadatak i koristi opise poslova i radnih zadataka kao svoju osnovu. Kad se posao ocenjuje, opis svakog posla u organizaciji se ispituje upoređivanjem relativnog značaja posla, relativnih veština koje su potrebne za izvršenje posla i težine posla u odnosu prema drugim poslovima. **Sistematsko ocenjivanje** je pokušaj da se smanji protekcionastvo i u krajnjoj liniji dovodi do određivanja „cene“ poslova. Korišćenje odbora za ocenjivanje posla u kome nekoliko ocenjivača ocenjuju poslove može da poboljša pouzdanost ocenjivanja.

**Određivanje tržišne vrednosti posla.** Određivanje tržišne vrednosti posla ne znači pokušaj da se proceni interna vrednost posla. Ovde se jednostavno pretpostavlja da plaćanja koja vrše drugi poslodavci odražavaju tačnu vrednost posla.

**Rangiranje.** Ovaj metod se koristi da bi se rangirali poslovi od najviših do najnižih vrednosti, pri čemu se razmatra čitav posao, a ne njegove pojedine komponente. Alternativno rangiranje i rangiranje na osnovu poređenja parova su varijacije ovog metoda.

**Klasifikacija.** Najčešće se koristi za ocenjivanje poslova u organizacijama **u javnoj upravi**. Ovde se definišu klase ili kategorije (platni razredi) u koje se različiti poslovi svrstavaju. Svrstavanje poslova u klase vrši se na osnovu određenih činilaca kao što su stepen odgovornosti, neophodne sposobnosti ili veštine, znanje, dužnosti, obim posla i potrebno iskustvo. Klase se zatim rangiraju po svom značaju.

**Bodovanje.** Najviše se koristi od svih metoda za ocenjivanje posla. Ovde se posao razbija na nekoliko prepoznatljivih komponenata i zatim se ovim komponentama dodeljuje određena težina ili bodovi. Vrednosti različitih komponenti se sabiraju za svaki posao i rezultati se upoređuju s drugim poslovima.

**Metod poređenja poslova u odnosu na određene činioce.** Ovaj metod je kombinacija metoda rangiranja i bodovanja. Da bi se razvio ovaj metod, ključni poslovi se svrstavaju u kategorije prema nivoima odgovornosti, fizičkih zahteva, potrebnih veština, neophodnih znanja i radnih uslova. Svi ključni poslovi se zatim rangiraju uzimajući u obzir jedan po jedan činilac. Ocenjivač upoređuje ove poslove i rangira ih prema značaju ovih činilaca za svaki posao. Nakon toga se

ovim činiocima dodeljuje novčana vrednost. Na kraju se svi drugi poslovi u organizaciji ocenjuju pomoću upoređivanja s ključnim poslovima.

**Struktura plaćanja.** Tri opcije su:

- 1) *Biti u skladu sa tržištem* (plaćanje po tržišnoj stopi, organizacija pokušava da održi svoje troškove u skladu sa konkurencijom)
- 2) *Biti vodeći na tržištu* (plaćanje nadnica po višim stopama od svojih konkurenata)
- 3) *Zaostajati za tržištem* (stope plaćanja ispod nivoa konkurenata)

**Raspon** koji se u vezi sa kategorijom plaćanja određuje gornje i donje granice moguće nadoknade za pojedince čiji poslovi potpadaju pod tu kategoriju. Ne postoji optimalan broj kategorija plaćanja u strukturi plaćanja, iako mnoge organizacije definišu od 10 do 16 kategorija plaćanja.

**Linija politike plaćanja** povezuje plaćanje s rezultatima (bodovima) ocene posla.

**Individualno plaćanje.** Kad su jednom definisane stope plaćanja za sve kategorije plaćanja, može se odrediti plaćanje za svakog pojedinog člana organizacije.

Posao čija stopa plaćanja je izvan raspona koji je predviđen za kategoriju plaćanja u koju je svrstan ima tzv. „**crvenu stopu plaćanja**“. Ova stopa može biti viša od maksimalne, odnosno niža od minimalne stope predviđene za tu kategoriju plaćanja.

Do **sažimanja raspona stope plaćanja** najčešće dolazi zbog toga što poslodavci sporo prilagođavaju brzim promenama nivoa plaćanja na tržištu rada. Ovaj problem se rešava uvođenjem širih kategorija plaćanja s više međusobnog preklapanja.

Dva uobičajena pristupa za raspoređivanje zaposlenih u pojedine kategorije plaćanja su:

- 1) **Seniorat.** Pretpostavlja da razlike u plaćanju zavise isključivo od iskustva ili dužine radnog staža zaposlenog. Svi pojedinci počinju s jednakim plaćanjem, a zatim napreduju sa svakom godinom službe.
- 2) **Povećanja na osnovu zasluga.** Obično se daju na godišnjoj osnovi, tako što zaposleni s boljim izvršenjem dobija veće povišice. (Povišice mogu da budu standardne i povišice zbor porasta troškova života)

## Nagrade



Organizacije koriste različita sredstva da bi povezale nadoknadu s produktivnošću. Jedno takvo sredstvo su nagrade koje se daju zaposlenima za bolje izvršenje posla.

Smernice programa nagrađivanja:

- 1) Veza s izvršenjem
- 2) Prepoznavanje individualnih razlika
- 3) Prepoznavanje organizacionih činilaca
- 4) Kontinuirano praćenje

### **Vrste nagrada**

#### **1) Individualne nagrade**

- a. Sistemi plaćanja po jedinici proizvoda. Ovo je osnovni sisten individualnog nagrađivanja za proizvodne radnike. Zaposleni se plaćaju po fiksnoj stopi za svaku jedinicu proizvoda. Posebna vrsta plaćanja po jedinici proizvoda je *diferencijalni sistem za plaćanje po jedinici proizvoda* u kome se zaposleni plaćaju po jednoj stopi ukoliko proizvode manje jedinica od proizvodnog standarda, a ukoliko proizvode više plaćaju se po višoj stopi.
  - b. Provizije. Provizija je nadoknada koja se izračunava kao procenat od novčanog iznosa ukupnog broja ostvarenih prodaja. Plaćanja na osnovu provizije, međutim, mogu da smanje timski rad.
  - c. Bonusi. Jednokratna plaćanja koja se daju za ostvarivanje cilja organizacije. Bonusi se mogu zasnivati na ostvarenju objektivnog cilja ili subjektivnoj proceni. U nekim organizacijama, svi zaposleni dobijaju bonus kad su organizacioni ciljevi ostvareni, dok je u drugima veličina bonusa u vezi s izvršenjem svakog zaposlenog. Bonusi se najčešće daju menadžerima na višim niovima u organizaciji. Oni se izračunavaju na godišnjoj osnovi kao procenat od osnovne plate pojedinca.
- 2) **Grupne nagrade**. Presudni činilac je veličina grupe. Ako je grupa isuviše velika, pojedinci mogu da osećaju da će njihov individualni napor imati mali ili nikakav uticaj. Planovi nagrađivanja u malim grupama su neposredni rezultat broja složenih poslova koji iziskuju povezane napore jednog broja ljudi.
  - 3) **Organizacione nagrade**. Daju se svim zaposlenima, na osnovu toga kako je organizacija poslovala tokom godine.svrha ovih nagrada je da se podstakne timski rad.

- a. Skenlonov plan. Uključuje participaciju zaposlenih u smanjivanju troškova rada. Osnovna zamisao ovog plana je da efikasnost zavisi od timskog rada i kooperacije u organizaciji. Plan ima dva glavna svojstva:

- i. Sistem odeljenskih odbora i organizacionog odbora za ocenjivanje svih predloga koji se odnose na uštedu troškova
- ii. Direktno nagrađivanje svih zaposlenih za poboljšanje efikasnosti

Nagrade se plaćaju na osnovu poboljšanja u unapred utvrđenim proporcijama. Najčešće se koriste „troškovi rada prema ukupnoj vrednosti prodaja“, „troškovi rada prema ukupnoj vrednosti proizvodnje“ ili „ukupni časovi rada prema ukupnoj vrednosti proizvodnje“.

Tipična distribucija ušteta je sledeća: 50% za zaposlene, 25% za poslodavca i 25% za fond za nepredviđene događaje.

- b. Planovi za udeo u profitu. Distribuiraju deo profita zaposlenima. Obično se visina procenta od profita koji će se distribuirati zaposlenima određuje na kraju godine pre nego što se profiti raspodele. Glavni ciljevi ovih planova su da se svest zaposlenih usmeri na profit, da se podstakne kooperacija i timski rad i da se zaposleni uključe u uspeh i rast organizacije. Uobičajeni plan za udeo u profitu je plan kojim se zaposlenima omogućuje da kupuju deonice u svojoj kompaniji.

Paketi nadoknade koji se daju najvišim menadžerima imaju 4 komponente:

- 1) Osnovna plata
- 2) Beneficije
- 3) Bonusi
- 4) Pravo da kupuju deonice korporacije po nižoj ceni

Često im se daju specijalne beneficije kao što su korišćenje automobila kompanije, privatno zdravstveno osiguranje, članstvo u klubovima itd.

## Beneficije

**Beneficije** su dodatna nadoknada koja se daje zaposlenima kao nagrada za članstvo u organizaciji. Beneficije koje poslodavac daje zaposlenima predstavljaju indirektnu nadoknadu. Beneficije imaju novčanu vrednost ali zaposleni najčešće ne dobijaju novac u ruke.

Činioci koji se moraju uzeti u obzir prilikom projektovanja paketa beneficija su:

- 1) Ciljevi
- 2) Razmatranje troškova
- 3) Kompatibilnost sa ciljevima kompanije i potrebama zaposlenih
- 4) Uticaj na unutrašnje odnose

### Vrste beneficija

- 1) **Socijalno osiguranje.** Među ovim beneficijama najvažnije su:
  - a. *Nadoknade u slučaju povrede na radu*, koje se mogu isplatiti zaposlenom ili u gotovom novcu ili tako što će se isplatiti troškovi lečenja.
  - b. *Nadoknade u slučaju smrti zaposlenog*, isplaćuje se najbližem članu porodice.
  - c. *Nadoknade u slučaju nezaposlenosti*, daju se kadrovima koji su ostali bez posla i koji aktivno traže posao i obično su u iznosu 50-80% od prosečne plate
  - d. *Nadoknade zaposlenom za čijim poslom je prestala potreba*, ovi zaposleni imaju pravo na jednokratnu nadoknadu čija visina zavisi od vremena provedenog u kompaniji.
- 2) **Penziono osiguranje. Normalno penzionisanje** je kad zaposleni ide u penziju po slovu zakona, odnosno kad ispuni uslove za penziju, bilo da su to godine života ili godine radnog staža. **Prevrmeni odlazak u penziju** omogućava ljudima da se pomere s posla na kome su proveli 25 ili 30 godina i da oprobaju svoje talente u drugim oblastima. **Fazno penzionisanje** je oblik penzionisanja u kome zaposleni jedno vreme radi u režimu skraćenog vremena, što je moguće ako je radno vreme fleksibilno. Oko jedne trećine poslodavaca dozvoljava svojim najvišim menadžerima da rade kao konsultanti u svojim starim kompanijama i nakon dolaska u penziju.

**Penzije** su najvažnije beneficije. One se obezbeđuju kroz državne ili privatne penzione planove. Penzije su nagrade za dugogodišnji rad, a ne nagrade koje treba da motivišu na efikasniji ili efektivniji rad.

Penzioni fondovi. **Fundirani planovi** su oni u kojima se penzije isplaćuju novcem koji je unapred bio uplaćivan u penzioni fond. To znači da će zaposleni koji je otišao u penziju moći da prima penziju čak i ako je poslodavac prestao sa radom. Kod **nefundiranih**

**planova** se penzije isplaćuju iz tekućeg prihoda kompanije. Nefundirani planovi zavise od ekonomskog položaja organizacije.

**Prenosivost.** To znači da zaposleni ne gubi ove beneficije s promenom poslodavca.

**Pravo uživanja.** Pravo uživanja je pravo zaposlenog da dobije beneficije iz svog penzionog plana. Ovo pravo znači da će zaposleni sigurno dobiti penziju pod uslovom da je radio minimalni broj godina za organizaciju.

**Individualna razmatranja.** Mnogi zaposleni odlučuju da sami izdvajaju sredstva za penziju.

- 3) **Odmori i slobodno vreme.** Praktično svi zaposleni dobijaju nadoknadu za vreme državnih praznika. Većina poslodavaca daje plaćene odmore zaposlenima koji su u stalnom radnom odnosu. Visina ove nadoknade zavisi od dužine radnog staža. Obično se u org. prave rasporedi za korišćenje godišnjeg odmora kako bi se obezbedio kontinuitet rada tokom čitave godine. Odsustva se daju zbog raznih razloga. Ona mogu biti plaćena i neplaćena. Plaćena su najčešće zbog bolesti i smrti najbližih članova porodice.

#### 4) Zdravstveno osiguranje

- 5) **Usluge osiguranja i finansijske usluge.** Poslodavci plaćaju premiju životnog osiguranja zaposlenom, ali visina osiguranja koju ova premija pokriva obično niska i u vezi je s osnovnom platom zaposlenog. Finansijske usluge mogu biti raznovrsne od omogućavanja zaposlenima da kupuje proizvode kompanije po nižim cenama do davanja povoljnih kredita i mogućnosti za kupovinu deonica kompanije.

#### 6) Društveni život i rekreacija

#### 7) Druge beneficije

#### Administracija beneficija

Odgovornost za administraciju beneficija može se podeliti između kadrovskih specijalista i drugih menadžera. Najveća je uloga kadrovskih specijalista koji treba da razviju program beneficija, da odgovaraju zaposlenima na tehnička pitanja u vezi sa beneficijama, da pomažu zaposlenima u ostavriivanju beneficija i da koordiniraju posebne programe pripreme zaposlenih za odlazak u penziju.

**Lični izveštaj o beneficijama-** u njemu su date beneficije prikazane u novčanim iznosima.

**Fleksibilni pristup beneficijama** (stil restorana sa samoposluživanjem) prepoznaje da se individualne situacije razlikuju s obzirom na starost, porodični status i stil života. Svakom

zaposlenom se dozvoljava da izabere individualnu kombinaciju beneficija uz neka opšta ograničenja.

## Istraživanje kadrova i kadrovski informacioni sistem

### Istraživanje kadrova

**Upitnici za zaposlene.** Jedna vrsta istraživanja koristi upitnike koji zaposlenima daju priliku da izraze svoja mišljenja o pojedinim aktivnostima kadrovskog menadžmenta. Obično je dobijena informacija tačnija ako su upitnici anonimni.

- 1) *Istraživanja stavova.* Usmereno je na osećanja i motive da bi se tačno odredila mišljenja zaposlenih o njihovim radnim okruženjima.
- 2) *Istraživanja organizacione klime.* Ima za cilj da odredi šta zaposleni osećaju o organizaciji ili njenim pojedinim stranama. Obično se istražuju sledeće dimenzije organizacione klime:
  - a. Struktura – mišljenja i osećanja o ulogama, procedurama i ograničenjima
  - b. Odgovornost – osećanja o slobodi pojedinca da sam donosi odluke
  - c. Nagrada – stepen u kome zaposleni opaža pravičnost u plaćanju i drugim nagradama
  - d. Rizik – osećaj izazova i želja da se preuzmu rizici
  - e. Timski duh – osećanje grupne blagonaklonosti i poistovećivanje s organizacijom
  - f. Standardi – naglasak na ostvarivanje cilja i ostvarivanje standarda izvršenja

**Intervjui.** Intrvju koji se široko koristi u kadrovskom menadžmentu je izlatni intervju. Ovde se od zaposlenih koji napuštaju organizaciju traži da navedu razloge koji su ih naveli da donesu takvu odluku. Ova informacija se može iskoristiti da se problemi isprave i preduprede budući odlasci kadrova iz organizacije. Izlazni intervju obično sprovodi kadrovski specijalista koji je prošao odgovarajući trening.

**Eksperimenti.** Oni dopuštaju beleženje događaja u strogo kontrolisanim uslovima. Obično se promena uvodi u tzv. eksperimentalnu grupu, dok kontrolna grupa služi za poređenje rezultata.

**Istraživanja u kojima se koriste druge organizacije.** Kadrovski specijalisti mogu da dobiju saznanja o novim dostignućima u kadrovskom menadžmentu i kroz učešće u radu

profesionalnih organizacija i udruženja. Najpoznatije udruženje kadrovskih menadžera je Međunarodno udruženje za kadrovski menadžment (International Personnel Management Association - IPMA) sa sedištem u Vašingtonu.

Rezultat istraživanja kadrova je i **kadrovski izveštaj** koji se sastavlja jednom godišnje ili u redovnim intervalima i koji pokušava da odredi vrednost ljudskih resursa pomoću „**kadrovskog bilansa**“. Ovaj instrument pokazuje da su ljudski resursi imovina organizacije (intelektualni kapital), a ne troškovi, i da bi trebalo da se računaju kao deo ukupne vrednosti organizacije.

**Apsentizam.** Bolest, smrt člana porodice ili drugi lični razlozi su neizbežni i razumljivi. Preterana odsustvovanja s posla, međutim, mogu da predstavljaju problem za koordinaciju organizacionih aktivnosti. **Stopa apsentizma** se najčešće izražava kao količnik između broja izgubljenih časova rada i ukupnog broja časova rada u određenom periodu, obično mesec dana, pomnožen sa 100. Stopa apsentizma varira od 2% do 12%. Davanje nagrada za redovno prisustvo na poslu i bonusa za nekorišćenje dozvoljenih plaćenih odsustvovanja zbog bolesti su neki od metoda za smanjenje apsentizma.

**Fluktuacija.** To je proces u kome zaposleni napuštaju organizaciju i moraju da budu zamenjeni. Stopa fluktuacije se najčešće izračunava tako što se količnik broja zaposlenih koji su otišli iz organizacije u određenom periodu i ukupnog broja zaposlenih u istom periodu pomnoži sa 100. Stopa fluktuacije je veća među zaposlenima sa nižim kvalifikacijama. **Prinudna fluktuacija** je kad zaposleni dobije otkaz. **Voljna fluktuacija** se događa kad zaposleni odlazi iz organizacije po svom sopstvenom izboru i može biti prouzrokovana različitim razlozima. Jedan od najočiglednijih razloga je nezadovoljstvo poslom.

#### Kadrovski informacioni sistem (KIS)

Kadrovski informacioni sistem je „sistem za pribavljanje, skladištenje, obradu, analizu, pozivanje i distribuiranje relevantnih informacija o ljudskim resursima kompanije.“

Potpuno razvijen kis u većim organizacijama je integrisani kompjuterizovani sistem projektovan da obezbedi informaciju koja se koristi u donošenju kadrovskih odluka. Ovaj sistem ima sledeća **svojstva**:

- 1) **Baze podataka.** Relacione baze su svojstvo najrazvijenijih IS. Ovi sistemi smanjuju potrebu da se čuvaju dupli podaci.
- 2) **Ekrani ili maske za unos podataka.** Svaki modul u kis-u ima svoje ekrane ili maske za unos i pozivanje podataka. Unošenje nekih podataka često je prepušteno zaposlenima.
- 3) **Unakrsna provera podataka.** Neke relacione baze imaju ugrađene sisteme za otkrivanje nekonzistentnosti ili sprečavanje grešaka. Ova osobina koja se naziva referencijalnim

integritetom, može da operacionalizuje organizacione politike u okviru informacionog sistema.

- 4) **Moduli.** Većina sistema ima jedan broj modula koji izvršavaju specifične funkcije i daju redovne izveštaje.
- 5) **Programi za postavljanje pitanja.** Oni služe kao podrška sistemu odlučivanja u organizaciji.

**Projektovanje i uvođenje kis-a.** Prvi korak u uvođenju kis-a je tačna procena potrebe za kis-om. Organizacija mora da odluči i šta je cilj uvođenja kis-a. Organizacija mora da odluči o vrsti i veličini kis-a koji želi da uvede. Mora se doneti odluka da li će se kupiti gotovi paketi ili će se pristupiti izradi sopstvenih programa. Poslednja faza u uvođenju kis-a je testiranje, primena i održavanje.

### Ekspertni sistemi

Inženjerstvo znanja, odnosno disciplina usmerena na stvaranje ekspertnih sistema, ističe da su kadrovi i njihovo znanje isto tako važni za organizaciju kao i finansijski i materijalni resursi.

Specifična oblast zakou se izgrađuje ekspertni sistem je poznata kao *problemsko područje*. Ekspertni sistemi sadrže dve vrste znanja: činjenice i heuristiku, odnosno pravila zaključivanja zasnovana na iskustvu.

Ekspertni sistem se sastoji od tri elementa:

- 1) **Baza znanja.** Sadrži činjenice i pravila koja su speciična za problemsko područje, uključujući i heuristička uputstva za rešavanje relevantnih problema.
- 2) **Sistem za donošenje zaključaka.** Obezbeđuje strategiju zaključivanja koja dopušta da se problemi reše. On određuje kada i kako da se upotrebe činjenice u bazi znanja.
- 3) **Sistem za dijalog s korisnikom.** Komunikacije između sistema i korisnika su važene u bilo kom računarskom sistemu, posebno ako sistem treba da funkcioniše kao savetnik.

Razvoj životnog ciklusa ekspretnog sistema:

- 1) Izbor problema
- 2) Proučavanje izvodljivosti
- 3) Sticanje znanja
- 4) Posredno prestavljanje

- 5) Pregled i ocena od strane eksperata
- 6) Primena računara
- 7) Pregled i ocena od strane eksperata
- 8) Kraj, ukoliko su troškovi veći od koristi
- 9) Održavanje i primena

## Sindikati i menadžment

### Sindikati u Evropi

Evropski sindikati rade na poboljšavanju položaja celokupne radničke klase pomoću transformisanja čitavog društva, nasuprot američkom pokretu koji je usmeren na aktuelna specifična pitanja nadnica, radnog vremena i uslova na radu samo za svoje članove. Kodeterminacija znači da se predstavnicima sindikata ili radnika daju položaji u upravnim odborima kompanije.

### Sindikati u SAD

Oni se prvenstveno zanimaju za pitanja viših nadnica, kraćeg radnog vremena, sigurnosti na poslu i uslova na radu. Oni se uglavnom ne bave širim socijalnim pitanjima. Sindikati u SAD služe kao protivteža menadžmentu čineći ga „poštenim“ i primoravajući ga da razmatra uticaj svojih politika na zaposlene.

### Sindikati u Japanu

U proleće svake godine zaposleni preko plakata i drugih sredstava ističu svoje zahteve za višim nadnicama, ali su štrajkovi retki. Ova aktivnost sindikata naziva se Prolećnom narodnom revolucijom i obuhvata i druge društvene grupe pored sindikata.

Sindikati su formalne organizacije koje imaju svoje stalno zaposlene (plaćene) kadrove. Na njihovom čelu se obično nalazi predsednik ili generalni sekretar. Delegate biraju članovi u ograncima sindikata i oni na godišnjoj konferenciji glasaju o pitanjima od šireg značaja, postavljajući okvir u kojem predsednik ili generalni sekretar moraju da rade. Postoje i lokalni ogranci koje čine članovi sindikata iz jedne organizacije ili zaposleni kod različitih poslodavaca u



jednom mestu. Svaki ogranak ima lokalnog sekretara i čine ga obično svi članovi sindikata, a ne njihovi predstavnici. Na najnižem nivou su sindikalni predstavnici u organizacijama.

#### Vrste sindikata

- 1) **Sindikati zanatlija.** Njih čine kvalifikovani kadrovi iz istog zanata ili trgovine, ali ne samo oni koji su svoje veštine stekli kroz tradicionalni sistem šegrtovanja.
- 2) **Opšti sindikati.** Objedinjuju sve kategorije radnika u čitavom nizu delatnosti.
- 3) **Sindikati u industriji.** Njih čine svi zaposleni u specifičnoj industriji, bez obzira na njihove kvalifikacije.
- 4) **Sindikati pojedinih profesija.** Organizuju pripadnike pojedinih profesija nezavisno od drugih zaposlenih i poslodavaca kod kojih rade.

Prava sindikata. **Nezavisni sindikat** je onaj koji nije pod dominacijom ili kontrolom od strane poslodavca, grupe poslodavaca ili udruženja poslodavaca, niti je verovatno da će biti sprečen da preduzima akcije povlačenjem ili pretnjom povlačenja sredstava koje tom sindikatu obezbeđuje poslodavac ili udruženje poslodavaca.

#### **Sankcije:**

- 1) **Pravo na štrajk** je krajnja vrsta sankcije na koju se sindikati mogu pozivati. Potpuna obustava rada, bilo formalna (uz podršku zvanilnika sindikata) ili neformalna (bez ove podrške), omogućava zaposlenima da pokažu kako mogu da utiču na proizvodnju, a samim tim i na ostvarenje profita.
- 2) **Sekundarna radnja** je usmerena na kompaniju koja nije u sukobu da bi se sprečilo da snabdeva robom kompaniju koja je u štrajku

Organizovanje sindikata se odvija kroz nekoliko faza:

- 1) **Reklamiranje** (usmereno na stvaranje interesovanja za sindikat)
- 2) **Potpisivanje karte** (ova karta koju potpisuje zaposleni znači da on želi da glasa da ima sindikat i ne mora nužno da označava njegov povoljan odnos prema sindikatu)
- 3) **Izbor** (izbor sindikata u organizaciji se obavlja pod kontrolom Ministarstva za rad ili nekog drugog tela)
- 4) **Glasanje**

- 5) **Potvrda** (nakon pregleda rezultata glasanja dobija se potvrda sindikata kao zvaničnog predstavnika zaposlenih)

### **Kolektivno pregovaranje**

#### Vrste planiranja pregovaranja:

- 1) **Strategijsko** planiranje. Ovo planiranje se može definisati kao proces postavljanja dugoročnih ciljeva organizacije i određivanja kako da se ciljevi kolektivnog pregovaranja usklade s ovim širim ciljevima.
- 2) **Taktičko** planiranje. Obuhvata razvijanje kratkoročnih taktika za ostvarivanje dugoročnih ciljeva.
- 3) **Administrativno** planiranje. Odnosi se na određivanje uloga i odgovornosti u procesu pregovaranja, odnosno raspodelu zadataka među članovima pregovaračkog tima.

#### Planiranje pregovaranja uključuje 4 glavna elementa:

- 1) Postavljanje ciljeva
- 2) Analiza pitanja
- 3) Određivanje prioriternih pitanja
- 4) Pribavljanje informacija o suprotnoj strani u pregovorima.

#### Vrste pregovaračnih odnosa:

Na levoj strani kontuuma, menadžment i sindikat vide jedni druge kao neprijatelje. Na desnoj strani oni se tajno udružuju. Ima nekoliko položaja između ova dva ekstrema:

- 1) **Konflikt** (menadžment zauzima beskompromisan stav)
- 2) **Naoružano primirje** (menadžeri zauzimaju stav da su veoma svesni interesa kompanije dok sindikat, potpuno suprotno, nema svest o ovim interesima niti će je ikad imati)
- 3) **Moć u pregovaranju** (menadžeri prihvataju sindikat i mnogi su čak ponosni na svoj osećaj za realnost koji ih primorava da priznaju moć sindikata)
- 4) **Prilagođavanje** (podrazumeva napor da se sukob smanji na najmanju meru, pomirenje kadgod je to neophodno i međusobnu toleranciju)
- 5) **Saradnja** (potpuno prihvatanje sindikata kao aktivnog partnera na formalnom planu)

- 6) **Prećutno razumevanje** (ova praksa je relativno retka i smatra se nezakonitom. Sindikat i menadžment se dogovaraju oko cene rada da bi povećali nadnice i profite na račun potrošača)

#### **Struktura pregovaranja:**

- 1) Jedan poslodavac – jedan sindikat, najprostija struktura
- 2) Jedan poslodavac – više sindikata, složenija
- 3) Više poslodavaca – jedan sindikat, složenija

#### **Tipovi ponašanja** koji su prisutni u kolektivnom pregovaranju:

- 1) **Distributivno pregovaranje.** Najčešći tip ponašanja i definiše se kao složeni sistem aktivnosti koje služe kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva jedne strane, dok su ciljevi druge strane potpuno suprotni. Ono što jedna strana dobija, druga gubi.
- 2) **Interaktivno pregovaranje.** Događa se kada su menadžment i sindikat suočeni sa zajedničkim problemom i morau da rade zajedno da bi pronašli rešenje.
- 3) **Struktuisanje stavova.** Do ovoga dolazi kada svaka strana pokušava da utiče na ton ili „klimu“ pregovaranja.
- 4) **Unutarorganizaciono pregovaranje.** Ovo ponašanje se odnosi na proces rešavanja razlika među pripadnicima iste strane.

#### Vrste štrajkova:

- 1) **Ekonomski štrajkovi.** Ako strane pregovaraju u dobroj veri ali ne uspevaju da dođu do sporazuma, štrajk koji sledi naziva se ekonomskim štrajkom.
- 2) **Štrajkovi zbog nepravednih praksi.** Članovi sindikata stupaju u štrajk zbog nezakonitih radnji poslodavca.
- 3) **Divlji štrajkovi.** Događaju se za vreme važenja kolektivnog ugovora bez odobrenja sindikalnog vođstva.
- 4) **Illegalni štrajk.** U nekim organizacijama, posebno u javnoj upravi, zaposlenima je zabranjeno zakonom da štrajkuju.

**Pritužba** je specifična, formalna obznana nezadovoljstva izražena kroz utvrđeni postupak

**Žalba** je, s druge strane, samo indikacija o nezadovoljstvu zaposlenog koja se ne izražava kroz formalnu proceduru.

