

INTERVJU O REZULTATIMA VREDNOVANJA

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

Osobine menadžera:

1. Fizička svojstva
2. Sposobnosti (inteligencija, elokventnost i znanje)
3. Osobine ličnosti (agresivnost, prilagodljivost, univerzalnost, ...)

Intervju o rezultatima vrednovanja je prilika da nadređeni i podređeni razgovaraju o prošlom izvršenju i planovima za budućnost i nikako ne bi trebalo da bude neprijatan ni za jednu stranu.

Metode za ocenjivanje menadžera:

1. Ocenjuje se ličnost menadžera
2. Ocenjuju se rezultati njegovog rada.

Situaciono-kompleksne analize ocene menadžera- ne ocenjuje se ni ličnost menadžera na osnovu osobina, niti rad na osnovu rezultata rada, **već ličnost menadžera na radu, u konkretnoj upravljačkoj situaciji**. Kompleksan je zato što:

1. daje kompleksnu ocenu rada menadžera u raznim situacijama u odnosu na razne članove organizacije – kolege, menadžement u celini, potčinjene.
2. može da se iskoristi za rešavanje različitih problema u vezi sa ocenom menadžera
3. dozvoljava da se oceni rad menadžera u kontekstu čitave organizacije

Metod ocene se sprovodi na osnovu eksperetskih ocena.

Kod menadžera koji se bave donošenjem strategijskih odluka pažnja se posebno usmerava na:

1. Osobine lidera

- Kako menadžer **nastupa pred drugima?**
- kakav je **kulturni nivo** menadžera?
- koliko **brzo** može da shvati **suštinu problema?**
- kakav je **organizator?**
- koliko **brzo donosi rešenja?**

2. stručnost

- kakvo **iskustvo i praktična znanja** ima?
- kakvo je **profesionalno znanje?**
- koliko se razume u **tehničku problematiku** i kako se snalazi u **tehničkoj dokumentaciji?**
- kako koristi **stručnu literature?**

3. kompetentnost na nivou problema

- koliko poznaje **srednjoročne ciljeve** preduzeća?
- **proizvodne programe?**
- da li poznaje **trendove na segment tržišta** od interesa za preduzeće?

Proces davanja povratnih informacija

- ❑ **Za intervju o rezultatima vrednovanja (*feedback session*) menadžeri moraju:**
 - biti dobro pripremljeni
 - obezbediti odgovarajući ambijent za sastanak
 - izabrati neku neutralnu lokaciju za sastanak
 - omogućiti zaposlenom da se dobro pripremi
 - zamoliti zaposlenog da popuni obrazac za samoocenjivanje pre sastanka

- ❑ **U toku intervjuja o rezultatima vrednovanja menadžeri se mogu odlučiti za jedan od tri pristupa:**
 - **Pristup ‘kaži i prodaj’:** menadžer saopšti zaposlenom ocene i zatim objasni razloge takvog ocenjivanja
 - **Pristup rešavanja problema:** menadžer i zaposleni zajedno rade na tome da reše probleme koji postoje u izvršenju zaposlenog
 - **Pristup ‘kaži i slušaj’:** menadžer saopšti zaposlenom i zatim dopusti zaposlenom da predstavi svoje viđenje problema

NADOKNADA

- ❑ Iz perspektive poslodavca nadoknada predstavlja moćno sredstvo za ostvarenje organizacionih ciljeva.

Projektovanje i primena sistema nadoknade je jedna od najsloženijih aktivnosti za koju su odgovorni kadrovski menadžeri. Činioci koji doprinose toj složenosti su:

- Nadoknada je važna za sve zaposlene
 - Različita su vrednovanja nagrada ili paketa nagrada, vrednosti pojedinaca se menjaju i u vremenu
 - Poslovi u org. zahtevaju dosta znanja, veština i sposobnosti
 - pored plaćanja postoje i drugi sistemi nadoknade i oni se moraju uskladiti
 - naknada je glavni trošak poslovanja- u uslužnim oko 80% od svih troškova
 - veliki broj zakona i dr. propisa utiče na sistem nadoknade
 - Zaposleni žele da učestvuju u određivanju nadoknade
 - U zavisnosti od geografskog područja, i troškovi života se razlikuju
-
- ❑ Nadoknada ima značajan uticaj na organizaciju:
 - Utiče na stavove i ponašanja zaposlenih
 - Utiče na vrste zaposlenih koje organizacija privlači i zadržava
 - Može da uskladi interese zaposlenih sa organizacionim ciljevima
 - Posmatra se kao znak statusa i uspeha
 - ❑ Nadoknade predstavljaju značajan trošak za organizaciju- u proseku plate čine skoro oko jedne četvrtine ukupnih prihoda.

Vrste nadoknade

- ❑ **Direktna**
 - **Osnovna plata** (*base pay*)
 - ❑ Nadnica (*wage*): zaposleni se plaćaju na osnovu vremena provedenog na radu(po broju sati rada)
 - ❑ Plata (*salary*): zaposleni primaju plate koje su konzistentne za određeni vremenski period bez obzira na broj sati rada; obično viši status imaju radnici koji primaju plate od onih koji primaju nadnice
 - **Nagrade (rezultati iznad normalnih očekivanja)**
 - ❑ Individualne
 - ❑ Grupne
 - ❑ Organizacione
 - ❑ Bonusi, provizije i planovi udela u profitu
- ❑ **Indirektna**
 - **Beneficije**
 - ❑ Zdravstveno osiguranje
 - ❑ Plaćeni godišnji odmori
 - ❑ Penziono osiguranje
 - ❑ Itd.

Odgovornost za nadoknade

- ❑ **Kadrovski specijalisti** obično uspostavljaju i administriraju sistem nadoknada u organizaciji, tako što sprovode ocenjivanje poslova i radnih zadataka i vrše istraživanje nadoknada koje daju organizacije u istoj industriji da bi odredili nivo nadoknada za svoje zaposlene.
- ❑ **Operativni menadžeri** pokušavaju da usaglase napore zaposlenih sa nagradama koristeći smernice dobijene od kadrovske odeljenja.

Činioci koji utiču na sistem nadoknade:

Osnove nadoknade- postoje tri osnove za nadoknadu

- 1) **VREME ...** Zaposleni se mogu plaćati po **fiksnoj stopi, plaćanje za svaki sat rada.**

Za zaposlene koji se ovako plaćaju kaže se da primaju **nadnice.**

- **Nadnice su plaćanja koja se direktno izračunavaju na osnovu vremena provedenog na radu** (broj radnih sati se množi sa stopom nadnice, aprekovremeni rad sa 1,5x većom stopom nadnice od redovne)

- **Plata je plaćanje postojano kroz vreme i nije u vezi sa brojem sati koje je pojedinac proveo na poslu.**

- 2) **Produktivnost,** mora se odrediti stopa prod. za svaki posao, podsticati i kvalitet i kvantitet

- **provizije od ostvarenih prodaja**
- **“plaćanje po komadu”**

- 3) **Kombinacija** prethodna dva

Sindikati

Promenljiva veličina koja utiče na sisteme nadoknade jested a li su zaposleni sindikalizovani ili nisu. U nesindikalizovanim poslodavci imaju veću fleksibilnost u određivanju politike i nivoa plaćanja. Ovi drugi se plaćaju prema uslovima iz kolektivnog ugovora zaključenog između sindikata i poslodavca. Tada i poslodavac ima viši nivo nadnice.

Spoljne sile

Npr. solventnost poslodavca.

Nadoknada koju nude konkurenti iz iste privrednoj ili geografskoj oblasti

Zakonski okvir

Standardi koji određuju minimum nadnica i radno vreme

Aspekti ponašanja

Značenje nadoknade za zaposlene:

- Ekonomsko- plaćanje služi za zadovoljenje potreba i želja ljudi.
- Psihosocijalno- simboličko sredstvo za beleženje rezultata i provociranja osećaja ostvarenja.

Status- socijalno rangiranje osobe u odnosu na druge

Nadoknada kao :

- statusni simbol
- sredstvo za merenje rasta
- mera napredovanja zaposlenih u izvršenju i sposobnostima

Tajnost plaćanja: zatvoreni sistem plaćanja... ne znaju se plate, beneficije drugih.

Otvoreni sistem podrazumeva da menadžeri mogu da objasne razlike u nadoknadama.

Administracija

- ❑ Razvoj, primena i održavanje osnovnog sistema nadoknade naziva se administracija nadoknade.
- ❑ Osnovna svrha administracije nadoknade je da zaposlenima obezbedi nadoknade koje su konkurentne i pravične.
- ❑ Organizacije moraju razviti politike koje će obezbediti koordinaciju, konzistentnost i pravednost u procesu obezbeđivanja nadoknada zaposlenima.

Pitanja sa kojima se organizacije suočavaju

- ❑ Pravednost (jednakost)
 - Interna jednakost: da li su plate fer u pogledu relativne vrednosti svakog posla za organizaciju?
 - Eksterna jednakost: da li su nadnice koje daje organizacija fer u poređenju sa visinom nadnica van organizacije?
 - Individualna jednakost: da li je plata svakog pojedinca fer u poređenju sa platom drugih zaposlenih koji obavljaju isti ili sličan posao?
- ❑ Stepen javnosti/ tajnosti informacija o nadoknadama

Determinante koje određuju nivo i strukturu nadoknade

- ❑ Uslovi na tržištu rada: jedna od važnijih odluka koju firma mora doneti odnosi se na nivo nadoknada koji želi da ima u poređenju sa konkurencijom
- ❑ Zakonski okvir: odredbe Zakona o radu RS
- ❑ Sindikati/kolektivno pregovaranje: jedna od promenljivih koja utiče na politiku nadoknada u organizaciji je da li su zaposleni članovi sindikata
- ❑ itd.

Razvoj sistema plaćanja

- ❑ Nakon što kompanija definiše politiku nadoknada neophodno je razviti sistem plaćanja.
- ❑ Da bi kompanija razvila sistem plaćanja potrebno joj je sledeće:
 - **opisi poslova**- ključno sredstvo za razvoj sistema plaćanja, zato što identifikuju važne karakteristike svakog posla da bi mogla da se odredi relativna vrednost poslova.
 - **ocenjivanje posla**- postoji veliki broj metoda za ocenjivanje poslova, ali sve one imaju za cilj rangiranje poslova prema relativnoj vrednosti za organizaciju
 - **istraživanje nadnica/plata**- prikupljanje podataka o nadnicama/platama koje druge organizacije nude za slične poslove.
 - **struktura plaćanja**- kada organizacija završi ocenjivanje poslova i prikupi podatke o platama/nadnicama u drugim firmama, treba da utvrdi strukturu plaćanja

OCENJIVANJE POSLA koristi opise poslova i r. zadataka kao osnovu. Zahteva sistematski pristup, ali ne može nikada biti objektivno. To je procedura u kojoj se meri relativna interna vrednost poslova (vrednost poslova u organizaciji)

- ❑ Hay Guide-Chart Profile Method (Hay plan)
 - Metod ocenjivanja posla kojim se kreira profil za svaki položaj u organizaciji na osnovu tri faktora:
 - ❑ Know-how: zahtevane veštine, znanja i sposobnosti
 - ❑ Rešavanje problema: zahtevani stepen analize, kreativnosti i logičkog razmišljanja
 - ❑ Odgovornost

Metode koje se koriste:

- **Određivanje tržišne vrednosti posla** plaćanja koja vrše drugi poslodavci odražavaju tačnu vrednost posla. Ne uzima u ozir veličinu organizacije, uticaj ekonomskih uslova id r.
- **Rangiranje** - najjednostavniji metod. Subjektivan, nije pogodan za veliki broj poslova.
 - * Alternativno rangiranje
 - * Rangiranje na osnovu poređenja parova
- **Klasifikacija** – koristi se u javnoj upravi. Definišu se klase i kategorije u koje se svrstavaju različiti poslovi. Klase se rangiraju zatim po svom značaju. Menadžeri lako mogu da razumeju ovaj sistem. Obezbeđuje fleksibilnost u klasifikaciji mnoštva različitih poslova. Nedostatak je što se svrstavanje poslova vrši na

osnovu subjektivnih procena. Oslanja se na nazive poslova i dužnosti i pretpostavlja da su slični u svim organizacijama, a ne moraju da budu.

- **Bodovanje** – Najviše se koristi. Posao se razbija na nekoliko prepoznatljivih komponenata i zatim se njima dodeljuje određena težina ili bodovi. Bodovi se sabiraju in a kraju se grupišu po kategorijama plaćanja. Lak je za korišćenje. Ne uzima u obzir čitav posao, već samo komponente. On nema u vidu stvarno plaćanje posla. Nedostatak je što treba dosta vremena za razvoj sistema bodovanja.
- **Metod poređenja poslova u odnosu na određene činioce** – Složen je i podrazumeva određivanje ključnih poslova koji se koriste za merenje izvršenja. Njih obavlja veliki broj zaposlenih ili su bitni za organizaciju. Kombinacija bodovanja i rangiranja. Ključni poslovi se svrstavaju u kategorije prema nivoima odgovornosti, fizičkih zahteva, potrebnih veština, neophodnih znanja i radnih uslova. Ključni poslovi se zatim rangiraju uzimajući u obzir jedan po jedan činilac. Zatim se svakom činiocu dodeljuje novčana vrednost. Ostali poslovi se ocenjuju pomoću upoređivanja sa ključnim. Specifičan je za svaku organizaciju. Govori i koji i koliko ti poslovi vrede više od drugih. Nije pogodan za organizacije sa velikim brojem sličnih poslova.

ISTRAŽIVANJE NADNICA/PLATA može koristiti rezultate istraživanja drugih organizacija ili može sam da sprovede istraživanje.

Struktura plaćanja zahteva odgovarajuće tumačenje rezultata istraživanja, spajanje ocene posla sa tim rezultatima i razmatranje politike organizacionog nivoa plaćanja. Prvi korak u spajanju internih i eksternih podataka je strategijska odluka o postavljanju organizacije vis-à-vis konkurencije. Postoje tri opcije:

- biti u skladu sa tržištem – pratiti konkurenciju i održati troškove rada u skladu sa njom.
- biti vodeći na tržištu – plaćanje nadnica po višim stopama od konkurenata Time se privlače visokokvalifikovani kadrovi.
- zaostajati za tržištem – uspostavljanje stope plaćanja ispod nivoa konkurenata. Daju beneficije, sigurnost zaposlenja, zabavno okruženje i time zadržavaju kadrove.

Struktura plaćanja

- **Kategorija plaćanja**
 - Poslovi za koje je ocenjeno da imaju približno istu vrednost obično se grupišu u jedinstvenu kategoriju plaćanja (svi poslovi u okviru jedne kategorije su plaćeni isto). Svaka kategorija ima svoj min, max i sredinu.
 - Broadbanding: koristi se manji broj kategorija plaćanja, a proširuje se raspon
- **Raspon stope plaćanja**
 - određuje minimum, maksimum i srednju vrednost moguće nadoknade za zaposlenog čiji posao potpada pod određenu kategoriju plaćanja
 - Rasponi mogu da se preklapaju, tako da najveća nadoknada u jednoj kategoriji bude veća od najniže nadoknade u sledećoj kategoriji
 -

- ❑ **Linija politike plaćanja**
 - Linija koja povezuje nadoknade sa rezultatima (bodovima) ocenjivanja posla
- ❑ **Crvena stopa plaćanja**
 - posao čija je stopa plaćanja iznad raspona koji je predviđen za kategoriju plaćanja u koju je posao svrstan
 - red-circled employee- zaposleni koji je plaćen iznad raspona predviđenog za taj posao
- ❑ **Zelena stopa plaćanja**
 - posao čija je stopa plaćanja ispod raspona koji je predviđen za kategoriju plaćanja u koju je posao svrstan
 - green-circled employee- zaposleni koji je plaćen ispod predviđenog raspona

Struktura plaćanja i stvarna plata

- ❑ Kadrovsko odeljenje je obično odgovorno za definisanje i praćenje strukture plaćanja
- ❑ **Compa-Ratio**: odnos prosečne plate zaposlenih u određenoj kategoriji plaćanja i srednje vrednosti raspona stope plaćanja
 - compa-ratio>1, organizacija plaća malo više nego što je planirala
 - compa-ratio<1, organizacija plaća manje nego što je planirala
 - compa-ratio=1, organizacija plaća onoliko koliko je planirala

NAGRADE

- ❑ Nagrada je dodatna nadoknada koja je u vezi s izvršenjem.
- ❑ Povezivanje nadoknada sa produktivnošću.

Smernice programa nagrađivanja:

- 1) veza sa izvršenjem
 - 2) prepoznavanje individualnih razlika
 - 3) prepoznavanje organizacionih činilaca
 - 4) kontinuirano praćenje ... treba da odražava aktuelne tehnološke i organizacione uslove.
- ❑ Polazna tačka je sledeća:
 - neki poslovi doprinose uspehu organizacije više od drugih
 - neki zaposleni rade bolje od drugih
 - zaposleni koji rade bolje bi trebalo da dobiju veću nadoknadu
 - ❑ Ovde se javljaju dva osnovna pitanja:
 - Da li bi trebalo učinak meriti i nagrađivati na osnovu individualnog, grupnog učinka ili učinka na organizacionom nivou?
 - Da li bi ovaj učinak trebalo meriti kratkoročno ili dugoročno (duže od godinu dana)?

Organizacije mogu davati nagrade na osnovu:

- individualnog učinka zaposlenih
- ostvarenog profita
- seniorata - pretpostavlja da razlike u plaćanju zavise isključivo od iskustva ili dužine radnog staža zaposlenog; po ovom sistemu nagrađuju se stabilni,iskusni kadrovi
- drugih mera uspeha

VRSTE NAGRADA:

- Individualne
- Grupne
- Organizacione

➤ Individualne nagrade

Individualne nagrade imaju za cilj da nagrade napor i učinak pojedinaca.

✓ Sistem plaćanja po jedinici proizvoda

- po ovom sistemu zaposleni dobijaju nadnice po fiksnoj stopi za svaku jedinicu proizvoda.
- *diferencijalni sistem plaćanja po jedinici proizvoda*: posebna vrsta, zaposleni su plaćeni po jednoj stopi ako proizvedu manje jedinica proizvoda od predviđenog standarda, a ako proizvedu više plaćaju se po višoj stopi. **Ostrakizam**- radnici se plaše da će ako proizvode više biti odbačeni od kolega.

✓ Bonusi

- jednokratna plaćanja koja se daju zaposlenima za ostvarivanje cilja organizacije.
- manji trošak za poslodavca jer ne postaju deo plate radnika. veoma popularan oblik nagrade, koristi se i za najviše menadžere uglavnom!
- mogu se davati radnicima i za doprinose u vidu novih ideja, razvoja veština, ili dobijanje nekog sertifikata

✓ Provizija

- nadoknada koja se izračunava kao procenat od novčanog iznosa ukupnog broja ostvarenih prodaja. Međutim, ovaj vid nagrađivanja može da smanji timski rad, jer se zaposleni takmiče jedan sa drugim. Iznos zarade je nepredvidljiv, i zavisi i od spoljnih činilaca (vremenski i ekonomski uslovi, ...).

➤ Grupne nagrade

Bitna je veličina grupe.

□ Ova vrsta podsticaja pruža svakom članu tima mogućnost da dobije bonus koji se zasniva na output-u tima kao celine.

□ Prednosti:

- omogućavaju da se nagrade zaposleni koji pružaju neophodne usluge linijskim radnicima, a koji primaju samo osnovnu platu (zaposleni koji se bave transportom materijala, održavanjem opreme, itd.)

- podstiču saradnju, a ne takmičenje između radnika
- Nedostaci:
 - strah da će menadžeri smanjiti broj zaposlenih ako se proizvede previše
 - takmičenje između timova
 - radnici ne mogu da vide svoj individualni doprinos outputu tima; ako ne vide vezu između njihovog individualnog uloženog napora i nagrade, neće biti motivisani da proizvode više
- Organizacione nagrade
- ✓ Organizacione nagrade se daju svim zaposlenima u organizaciji na osnovu toga kako je organizacija poslovala tokom godine. Svrha je da se podstakne timski rad.
- ✓ Planovi za udeo u profitu (*profit sharing*)
 - Ovi planovi distribuiraju deo profita organizacije zaposlenima.
 - Zaposleni dobijaju bonus koji obično predstavlja određeni procenat profita kompanije izračunat na kraju godine (npr. 10-30%).
 - Kompanije najčešće koriste ovaj metod da bi svojim zaposlenima obezbedile prihode kada odu u penziju.
 - Ciljevi: povećanje produktivnosti, usresređenost svesti zaposlenih na profit, privlačenje i zadržavanje zaposlenih, poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga, povećanje morala zaposlenih.
- EOSP (*Employee stock ownership plan*) uobičajan plan za udeo u profitu
 - Plan kojim se zaposlenima omogućava da kupuju akcije svoje kompanije; na taj način zaposleni postaju vlasnici kompanije u kojoj rade.
 - Primenom ovog plana kompanije se oslobađaju poreza za dividende koje plaćaju zaposlenima.
- ✓ Skenlonov plan
 - Osnovna zamisao je da efikasnost zavisi od timskog rada i saradnje u organizaciji. Zasniva se na uštedi troškova.
 - Ovaj plan uključuje participaciju zaposlenih u smanjivanju troškova rada. Plan ima dva glavna svojstva: 1) sistem odeljenskih odbora i organizacionog odbora za ocenjivanje svih predloga koji se odnose na uštedu troškova; 2) direktno nagrađivanje svih zaposlenih za poboljšanje efikasnosti.
 - Zaposleni dobijaju nagradu za uštedu troškova bez obzira da li je kompanija ostvarila profit ili ne.
 - Uštede koje nastanu usled aktuelnih i očekivanih proporcija (npr. troškovi rada prema ukupnoj vrednosti proizvodnje, ili troškovi rada prema ukupnoj vrednosti prodaje, itd.) idu u fond iz kojeg se isplaćuju bonusi.
 - Tipična raspodela bonusa izgleda ovako:
 - 50% za zaposlene
 - 25% za poslodavca
 - 25% za fond za nepredviđene događaje

Nadoknade koje se daju najvišim menadžima

- ❑ Ove nadoknade često uključuju nagrade i daju se obično ljudima koji se nalaze na dva najviša nivoa u kompaniji (predsednik ili potpredsednik kompanije).
- ❑ Ideja je da menadžeri treba da budu nagrađeni za povećanje profita. Njihov ukupni paket nadoknade je važniji od osnovne plate.
- ❑ Paket nadoknada koji se daje najvišim menadžerima obično se sastoji od četiri komponente: **osnovna plata** i **beneficije** (kao i svim zaposlenima), **bonusi**, **pravo da kupuju akcije kompanije po nižoj ceni** (samo najvišim menadžerima). Pored toga, često im se daju i **specijalne beneficije** (npr. korišćenje automobila kompanije, privatno zdravstveno osiguranje, članstvo u klubovima, korišćenje posebnog parkinga, itd.).

Odbor za nadoknadu je podgrupa u okviru upravnog odbora koja odlučuje o planovima za nadoknadu koja se daje najvišim menadžerima.

BENEFICIJE

Uloga beneficija

- ❑ Beneficije su dodatna nadoknada koja se daje zaposlenima kao nagrada za članstvo u organizaciji. Predstavljaju indirektnu nadoknadu.
- ❑ Činioci koji se uzimaju u obzir prilikom projektovanja paketa beneficija su:
 - 1) ciljevi
 - 2) razmatranje troškova
 - 3) kompatibilnost s ciljevima kompanije i potrebama zaposlenih
 - 4) uticaj na unutrašnje odnose

VRSTE BENEFICIJA

- ❑ Socijalno osiguranje
- ❑ Penziono osiguranje
- ❑ Odmori i slobodno vreme
- ❑ Zdravstveno osiguranje
- ❑ Usluge osiguranja i finansijske usluge
- ❑ Društveni život i rekreacija
- ❑ Druge beneficije (plaćanje troškova prevoza, korišćenje automobila kompanije, korišćenje personalnih računara i mobilnih telefona, ishrana u restoranu kompanije, plaćanje članarina u različitim klubovima, itd.)
- * Poslodavci neke beneficije moraju obezbediti zaposlenima po zakonu, a druge definiše sama organizacija.

❖ Socijalno osiguranje

- ❑ Beneficije socijalnog osiguranja obezbeđuju zaštitu i sigurnost zaposlenih.
- ❑ Ovde spadaju:
 - Nadoknade u slučaju povrede na radu ili smrti zaposlenog
 - Nadoknade u slučaju nezaposlenosti (kadrovima koji su ostali bez posla i aktivno traže posao- obično oko 50-80% prosečne plate)
 - Postoje i nadoknade zaposlenom za čijim poslom je prestala potreba

❖ Penzijsko osiguranje

- ❑ Penzije- nagrade za dugogodišnji rad
- ❑ Obezbeđuju se kroz državne/privatne penzione planove (fundirani i nefundirani)
FUNDIRANI- penzije se isplaćuju u novcu koji je unapred bio uplaćivan u penzioni fond. Zaposleni prima penziju iako organizacija više ne funkcioniše.
NEFUNDIRANI- penzije se isplaćuju iz tekućeg prihoda organizacije.
Postoji mogućnost **prenosivosti** penzionih planova. Zaposleni ne gubi ove beneficije sa promenom poslodavca. Važi za org. koje su u istoj ili sličnoj delatnosti.

I **pravo uživanja** proističe iz penzionih planova. To je pravo da dobije beneficije iz svog penzionog plana. Garantuje mu da će dobiti penziju pod uslovom da je radio minimalni broj godina za organizaciju.

Individualna razmatranja- oni koji sami rade, a ne kod nekog poslodavca, sami izdvajaju sredstva za penziju tako što zaključuju posebne ugovore sa finansijskim ustanovama, agencijama za osiguranje ili mešetarskim kućama.

- ❑ Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju RS
- ❑ Prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja:
 - za slučaj starosti - pravo na starosnu penziju;
 - za slučaj invalidnosti - pravo na invalidsku penziju;
 - za slučaj smrti;
 - pravo na porodičnu penziju;
 - pravo na naknadu pogrebnih troškova;
 - za slučaj telesnog oštećenja prouzrokovanog povredom na radu ili profesionalnom bolešću.
- ❑ **”Normalno penzionisanje”**- zaposleni ide u penziju kada po zakonu ispuni uslove za penziju:
 - kad navrši 63 (muškarac), odnosno 58 (žena) godina života i najmanje 20 godina staža;
 - kad navrši 65/60 godina života i najmanje 15 godina staža
 - kad navrši 40/35 godina staža i najmanje 53 godine života.
- ❑ Savetovanje pre odlaska u penziju
- ❑ **Penzije – najvažnije beneficije!**

❖ Odmori i slobodno vreme

- ❑ Prema Zakonu o radu RS zaposleni imaju pravo na nadoknadu:
 - za vreme praznika koji je neradni dan (1. i 2. januar, 7. januar, 15. februar, 1. i 2. maj, Vaskrs – od Velikog petka do drugog dana Vaskrsa),
 - godišnjeg odmora,
 - plaćenog odsustva,
 - vojne vežbe i
 - odazivanja na poziv državnog organa.
- ❑ **Plaćena odsustva**
”Zaposleni ima pravo na plaćeno odsustvo u ukupnom trajanju do sedam radnih dana u toku kalendarske godine, u slučaju:
 - sklapanja braka, proslave rođendana, slava

- porođaja supruge, bolesti dece
- teže bolesti člana uže porodice i dr.

Pored toga zaposleni ima pravo na plaćeno odsustvo još:

- pet radnih dana zbog smrti člana uže porodice,
- dva dana za svaki slučaj dobrovoljnog davanja krvi.”

❖ Zdravstveno osiguranje

- Zakon o zdravstvenom osiguranju RS
- Prava iz obaveznog zdravstvenog osiguranja:
 - pravo na zdravstvenu zaštitu
 - pravo na naknadu zarade za vreme privremene sprečenosti za rad osiguranika
- Obavezno zdravstveno osiguranje obuhvata:
 - osiguranje za slučaj bolesti i povrede van rada
 - osiguranje za slučaj povrede na radu ili profesionalne bolesti

❖ Usluge osiguranja i finansijske usluge

(omogućavanje zaposlenima da kupuju proizvode kompanije, davanje povoljnih kredita i mogućnost za kupovinu deonica kompanije, davanje stipendija, plaćanje dela premije auto osiguranja zaposlenima, pravna pomoć prilikom razvoda, ...)

❖ Društveni život i rekreacija

Organizovanje izleta, sportskih takmičenja, kolektivni odlazci u pozorište... jačaju interpersonalne odnose. Poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenih i timski duh.

Administracija beneficija

Najvažnija aktivnost je obaveštavanje zaposlenih o beneficijama (održavanje periodičnih sastanaka, posebne publikacije koje se odnose na program beneficija, davanje godišnjeg „ličnog izveštaja o beneficijama” u kojem su date beneficije u novčanim iznosima, ...)

- ‘Cafeteria-style plan’- stil restorana sa samoposluživanjem – fleksibilni pristup beneficijama.

Individualne situacije se razlikuju s obzirom na starost, porodični status ili životni stil. Svakom zaposlenom se dozvoljava da izabere individualnu kombinaciju beneficija, uz neka opšta ograničenja. Prednost je što u obzir uzima složenu prirodu čoveka. Nudi zaposlenima skup alternativa od kojih mogu izabrati vrstu i količinu beneficija koje žele. Olakšava regrutovanje kadrov, a poslodavac može bolje da kontroliše troškove.

Problem je praćenje onoga što je pojedinac izabrao, posebno ako je veliki broj zaposlenih. Zaposleni može da izabere i neodgovarajući paket beneficija.

Izbor vrste beneficija

- Odluke o tome koje beneficije ponuditi zaposlenima treba da uzmu u obzir:
 - Ciljeve organizacije
 - Budžet organizacije
 - Potrebe i očekivanja sadašnjih i budućih zaposlenih

SINDIKATI

Uloga sindikata

- ❑ Sindikati;
 - Organizacije koje se formiraju sa ciljem da predstavljaju interese svojih članova i rešavaju konflikte sa poslodavcima
- ❑ **Cilj sindikata: poboljšanje ekonomskih i drugih uslova zapošljavanja**
- ❑ **Zakon o radu:**
 - Zaposlenima se jamči sloboda sindikalnog organizovanja
 - Sindikatom se smatra samostalna, demokratska i nezavisna organizacija zaposlenih u koju se oni dobrovoljno udružuju radi zastupanja, predstavljanja, unapređenja i zaštite svojih profesionalnih, radnih, ekonomskih, socijalnih, kulturnih i drugih pojedinačnih i kolektivnih interesa.
 - Poslodavac je dužan da zaposlenom koji je član sindikata na ime sindikalne članarine odbije iznos od zarade na osnovu njegove pismene izjave i da taj iznos uplati na odgovarajući račun sindikata.

Radni odnosi su formalni i neformalni odnosi između menadžera i zaposlenih koji se odnose na sl. pitanja:

1. ugovorne obaveze između poslodavca i zaposlenog
2. politiku i praksu formalne komunikacije
3. zajedničko donošenje odluka
4. zajedničko rešavanje problema
5. kolektivno pregovaranje
6. individualne pritužbe i disciplinski postupak
7. socijalnu odgovornost organizacije
8. razvoj zaposlenih
9. blagostanje zaposlenih

Za rešavanje ovih pitanja su odgovorni kadrovsko odeljenje i operativni menadžeri.

Kodeterminacija- sistem koji je bio zastupljen u Evropi. Jedan broj predstavnika radnika mora da bude uključen u donošenje upravljačkih odluka u organizacijama. Time su se predstavnicima radnika ili sindikata davali položaji u upravnom odboru kompanije.

Sindikati su formalne organizacije koje imaju stalno zaposlene kadrove. Na čelu se nalazi predsednik ili generalni sekretar. Postoje oblasni (regionalni) nivo, zatim lokalni ogranci (na nivou preduzeća). Na najnižem nivou su sindikalni predstavnici u organizacijama. Oni uzimaju članarine. Njega biraju članovi sindikata iz te organizacije.

Postoje 4 vrste sindikata:

- ✓ **sindikati zanatlija** (čine kvalifikovani kadrovi iz istog zanata ili trgovine)
- ✓ **opšti sindikati** (objedinjuju sve kategorije radnika u čitavom nizu delatnosti)
- ✓ **sindikati u industriji** (čine svi zaposleni u specifičnoj ind. bez obzira na kvalifikacije)
- ✓ **sindikati pojedinih profesija** (organizuju pripadnike pojedinih profesija nezavisno od poslodavaca kod kojih rade ili drugih zaposlenih)

Proces organizovanja sindikata:

- reklamiranje- stvaranje interesovanja za sindikat
- potpisivanje karte odobrenja- znači da zaposleni hoće da glasa za sindikat
 - 30% zaposlenih mora potpisati da bi se proces nastavio
- izbor- sindikata u organizaciji
- glasanje- treba da dobije većinu na izboru
- potvrda-

Vrste planiranja pregovaranja: (poslodavac i ovlašćeni predstavnik zaposlenih)

- ✚ Strategijsko- proces postavljanja dugoročnih ciljeva i određivanje kako da se ti ciljevi usklade sa ciljevima kolektivnog pregovaranja.
- ✚ Taktičko- podrazumeva razvijanje kratkoročnih taktika za ostvarivanje dugoročnih ciljeva.
- ✚ Administrativno- određivanje uloga i odgovornosti u procesu pregovaranja, tj. raspodelu zadataka među članovima pregovaračkog tima.

Planiranje pregovaranja uključuje 4 glavna elementa:

- ✓ POSTAVLJANJE CILJEVA
- ✓ ANALIZA PITANJA
- ✓ ODREĐIVANJE PRIORITETNIH PITANJA
- ✓ PRIBAVLJANJE INF. O SUPROTNOJ STRANI U PREGOVORIMA

Na levoj strani kontinuuma, menadžment i sindikat vide jedni druge kao neprijatelje, a na desnoj se oni tajno udružuju. Između postoje još: 1) konflikt (menadžment zauzima beskompromisan stav), 2) naoružano primirje, 3) moć u pregovaranju (menadžeri prihvataju sindikat), 4) prilagođavanje (napor da se sukobi smanje na najmanju meru, pomirenje i toleranciju), 5) saradnja (potpuno prihvatanje sindikata kao aktivnog partnera) i 6) prećutno razumevanje (dogovaraju se oko cene rada da bi povećali nadnice i profite na račun potrošača).

Struktura pregovaranja:

jedan poslodavac-jedan sindikat

jedan poslodavac-više sindikata, ili obrnuto

- Za evropske sindikate je karakteristično da su predstavnici radnika uključeni u donošenje upravljačkih odluka.
- Sindikati USA se zanimaju za pitanja viših nadnica, kraćeg radnog vremena, sigurnosti na poslu i uslova rada.
- Pravo na štrajk je krajnja vrsta sankcija na koju se sindikati mogu pozvati

- Vrste štrajkova:
 - ✓ ekonomski (strane pregovaraju u dobroj veri, ali ne dolaze do sporazuma)
 - ✓ zbog nepravednih praksi (stupanje u štrajk zbog nezakonitih radnji poslodavca)
 - ✓ divlji (dogadaju se za vreme važenja kolektivnog ugovora bez odobrenja sindikalnog vodstva)
 - ✓ ilegalni (u nekim organizacijama, javna uprava, zaposlenima je zakonom zabranjeno da štrajkuju)

- Zaposleni se organizuju u sindikate iz jednog osnovnog razloga: nezadovoljni su načinom na koji ih poslodavci tretiraju i smatraju da će sindikat popraviti njihovu situaciju.
- Neki od važnijih faktora su:
 - Nezadovoljstvo nadnicama i beneficijama
 - Nezadovoljstvo bezbednošću na radu ili sigurnošću posla
 - Loš tretman od strane nadređenog, uključujući i nedovoljnu komunikaciju
 - Nemogućnost da bilo šta promene
- Kada postoje ovi faktori zaposleni mogu odlučiti da ih predstavlja sindikat.

Uticaj sindikata na učinak

- Pozitivni efekti:
 - Smanjenje fluktuacije
 - Menadžment više uzima u obzir ideje zaposlenih
- Negativni efekti:
 - Smanjenje produktivnosti kao rezultat većeg broja pravila i ograničenja u obimu posla
 - Smanjenje produktivnosti zbog štrajkova i usporenja posla
- Odnos između produktivnosti i članstva u sindikatima je nejasan

Ciljevi svake grupe

- U pogledu radnih odnosa koji su ciljevi
 - Menadžmenta
 - Smanjenje troškova
 - Povećanje output-a
 - Sindikata
 - Stvoriti uslove (u pogledu plate i uslova rada) koji zadovoljavaju članove
 - Dati članovima glas u donošenju odluka koje se njih tiču
 - Jednaka plata za jednak rad

Nepravedno postupanje sa zaposlenima

TIPS:

- ❑ Pretnja
 - Menadžment može pretiti zaposlenima otkazom ili zatvaranjem kompanije ako glasaju za sindikat
- ❑ Ispitivanje
 - Menadžment može pitati zaposlene kako će glasati
- ❑ Obećanja
 - Menadžment može obećati zaposlenima povišice ako ne glasaju za sindikat
- ❑ Špijuniranje
 - Menadžment može poslati svog špijuna na sastanke sindikata

Kolektivno pregovaranje

- ❑ Pregovaranje između predstavnika sindikata i predstavnika menadžmenta da se napravi ugovor koji definiše uslove zaposlenja i da se administrira ugovor
- ❑ Ugovor obično sadrži odredbe o:
 - Plati
 - Beneficijama
 - Pravilima rada
 - Rešavanju pritužbi
 -

Tipovi ponašanja u kolektivnom pregovaranju:
--

- ✚ **Distributivno pregovaranje** – najčešći tip ponašanja; složeni sistem aktivnosti koji služi za ostvarivanje ciljeva jedne strane; ono što jedna strana dobija, druga gubi
- ✚ **Integrativno pregovaranje** – traži ‘win-win’ rešenje koje će zadovoljiti obe strane; dobitak za jednu stranu ne mora da znači gubitak za drugu
- ✚ **Strukturisanje stavova** – svaka strana pokušava da utiče na ton pregovaranja; fokusira se na ostvarivanje međusobnog poverenja između strana
- ✚ **Unutarorganizaciono pregovaranje** – proces rešavanja internih konflikata u okviru menadžmenta, odnosno sindikata. Učesnici na istoj strani donose odluke pre pregovaranja i za vreme pregovaranja

Kada pregovaranje ne da rezultate

- ❑ **Štrajk**
 - **Kolektivna odluka članova sindikata da ne rade dok se ne ispune određeni zahtevi ili uslovi**
- ❑ Druge alternative
 - Medijacija
 - ‘Fact finder’
 - Arbitraža

Administracija ugovora

- Administracija ugovora
 - Uključuje sprovođenje uslova ugovora
 - Rešavanje konflikata Resolving conflicts over interpretation or violation of the agreement
- Procedura za pritužbe (*grievance procedure*) – proces rešavanja konflikata
 - Zaposleni se obraća nadređenom
 - Ako se konflikt ne reši na ovaj način, zaposleni se obraća predstavniku sindikata union steward
 - Sindikat podnosi žalbu linijskom menadžeru u pisanoj formi
 - Predstavnik sindikata se sastaje sa predstavnikom menadžmenta kompanije

Saradnja između zaposlenih i menadžmenta

- Saradnja između zaposlenih i menadžmenta obično uključuje sledeće:
 - Učešće zaposlenih u odlučivanju
 - Samoupravljački timovi
 - Timovi sastavljeni od radnika i menadžera
 - Široko definisani poslovi
 - Podela finansijskog dobitka i poslovnih informacija

Informacije o kadrovima mogu se prikupiti iz nekoliko izvora:

1) *Upitnici za zaposlene*

Zaposlenima se daje prilika da izraze svoje mišljenje o pojedinim aktivnostima kadrovskog menadžmenta.

✚ **Istraživanje stavova**- usmereno je na osećanja i motive da bi se odredila mišljenja zaposlenih o njihovim radnim okruženjima. Njihovi rezultati se zatim koriste kao osnova za upoređivanje sa rezultatima drugih istraživanja, služe za merenje efekata promene pre i nakon što se organizaciona promena desi i koriste se za određivanje prirode i obima osećanja zaposlenog u vezi sa specifičnim organizacionim pitanjima i organizacijom uopšte.

✚ **Istraživanja organizacione klime**- ima za cilj da se odredi šta zaposleni osećaju o organizaciji ili pojedinim njenim stranama. Ukazuje na dijagnozu postojećeg stanja org. i eventualne promene. Obično se istražuju:

- struktura- mišljenja i osećanja o ulogama, procedurama i ograničenjima
- odgovornost- osećanja o slobodi pojedinca da sam donosi odluke
- nagrada- stepen pravičnosti u plaćanju i dr. nagradama
- rizik- osećaj izazova i želja da se preduzme rizik
- standardi- naglasak na ostvarivanje ciljeva i standarda izvršenja

2) *Intervju*

Alternativa upitnika. Najčešće se koristi **izlazni intervju**. Ovde se od zaposlenih koji napuštaju org. traži da navedi razloge. Sprovodi ih kadrovski specijalista. Problem je što nekada nisu objektivni. Povoljna ponuda dr. poslodavca je najčešći

3) *Eksperimenti*

Obezbeđuju korisne podatke kroz testove koji se sprovode da bi se potvrdila ili odbacila neka pretpostavka.

4) *Istraživanja u kojima se koriste druge organizacije*

Kadrovski specijalisti mogu dobiti značajna saznanja o novim dostignućima u kadrovskom menadžmentu uz pomoć:

- učešća u radu profesionalnih organizacija i udruženja
- privatnih konsultantskih kompanija
- lokalnih univerziteta
- profesionalnih časopisa i publikacija

Istraživanje kadrova koristi se za dobijanje informacija o stanju kadrova i kadrovskih aktivnosti u organizaciji.

APSENTIZAM- nezadovoljstvo i neopravdano odsustvo sa posla.

$$\text{Stopa apsentizma} = \frac{\text{broj izgubljenih časova rada} * 100}{\text{ukupan broj časova rada u određenom periodu}}$$

Davanje nagrada za redovno prisustvo na poslu i bonus za nekorišćenje dozvoljenih plaćenih odsustva su metode za smanjenje apsentizma. Kontrola se može ostvariti pomoću

- ✚ disciplinskih mera (idu od usmenog upozorenja do otpuštanja sa posla)
- ✚ pozitivnog pojačavanja (znači davanje zaposlenima novčanih nagrada, priznanja i slobodnih dana za redovno prisustvo na poslu)
- ✚ kombinacija ova dva (idealno nagrađuje željeno ponašanje i kažnjava neželjeno)

FLUKTUACIJA – je proces u kome zaposleni napuštaju organizaciju i moraju da budu zamenjeni. Varira od organizacije do organizacije, ali je skupa.

$$\text{Stopa fluktuacije} = \frac{\text{broj zaposlenih koji su otišli iz organizacije} * 100}{\text{ukupan broj zaposlenih u istom vremenu}}$$

Veća je kod nekvalifikovanih kadrova.

Flukuacija se deli na:

- voljnu
- prinudnu

Orijentacija, planiranje karijere i pravični sistemi plaćanja je mogu smanjiti!

Evidencije o kadrovima su odličan izvor informacija za ispitivanje i ocenjivanje efektivnosti kadrovskog odeljenja.

Kadrovski informacioni sistem je sistem za pribavljanje, skladištenje, obradu, analizu, pozivanje i distribuciju relevantnih informacija o ljudskim resursima organizacije. To je integrisani kompjuterizovani sistem projektovan da obezbedi informaciju koja se koristi u donošenju kadrovskih odluka.

Ovaj sistem ima sledeća svojstva:

- 1) to je kompjuterizovan sistem za upravljanje bazom podataka
- 2) sistem obezbeđuje ekrane ili maske za unos podataka
- 3) sistem sadrži programe za unakrsnu proveru podataka
- 4) sistem ima module za izvršavanje specifičnih funkcija
- 5) sistem sadrži programe za postavljanje pitanja, omogućavaju korisniku „šta-ako” analize

Baza podataka: (relacione su svojstvo najrazvijenijih IS)

Smanjuju potrebu da se vode i čuvaju dupli podaci. Sa relacionom batom, podatak se pojavljuje samo jednom, o odgovarajućoj tabeli a kompjuter ga povezuje sa ostalim podacima.

Ekрани ili maske za unos podataka:

Svaki modul u kadrovskom IS ima svoje maske...

Unakrsna provera:

Neke relacione baze podataka imaju osobinu *referencijalni integritet*- sistemi za otkrivanje nezakonitosti ili sprečavanje grešaka. Time se osigurava da sve transakcije u okviru baze podataka budu konzistentne jedna sa drugom, sa politikom i sa aktuelnim događajima u organizaciji.

Moduli:

Većina sistema ima module koji izvršavaju specifične funkcije i daju redovne izveštaje. Osnovni moduli sadrže osnovnu informaciju o zaposlenom kao što je ime, prezime, pol, datum rođenja... koja je pristupačna i drugim modulima ako je potrebno. Dodatni moduli pokrivaju sve kadrovske aktivnosti od prijema kadrova u organizaciju do njihovog odlaska.

Programi za postavljanje pitanja:

Kadrovski IS daje i posebne izveštaje i odgovaraju korisnicima na postavljena pitanja.

Kadrovski IS je važan!!!! Privatnost je najveći problem u ovom sistemu!!!

- 1) zbog udaljenosti određenih delova organizacije
 - 2) pad cena računarske opreme
 - 3) pojedini zakoni nalažu potrebu da se prave izveštaji i prate informacije o kadrovima
 - 4) pomaže da kadrovski menadžment postane promišljena i planska aktivnost u organizaciji
- zaposleni mora da zna da kadrovski IS postoji;
 - treba da zna šta se nalazi u njegovom dosijeju i kako se ta inf. koristi;
 - mora im se omogućiti da spreče neovlašćenu upotrebu podataka;
 - treba im omogućiti da ispravljaju greške u svojim dosijeima;
 - organizacija mora da osigura pouzdanost pribavljenih podataka o kadrovima i da spreči njihovu zloupotrebu.

Edvard- *Ekspertski sistem* je inteligentni računarski program kojikoristi znanje i postupke za donošenje zaključaka koji treba da omoguće rešavanje onih problema koji su dovoljno teški da zahtevaju angažovanje značajne količine ljudske stručnosti za svoje

rešavanje. Specifična oblast stručnosti za koju se izgrađuje ovaj sistem se naziva PROBLEMSKO PODRUČJE.

Ovi sistemi sadrže dve vrste znanja:

- **Činjenice**
- **Heuristiku**, pravila zaključivanja zasnovana na iskustvu.

Obično se sastoji iz tri elementa:

- ➔ baza znanja
- ➔ sistem za donošenje zaključaka
- ➔ sistem za dijalog sa korisnikom

Eksperti (stručnjaci, fahmani, specijalisti)