

## Vrednovanje

- ❑ Proces kojim se procenjuje doprinos zaposlenog organizaciji u određenom periodu.
- ❑ Funkcije vrednovanja izvršenja
  - Vrednovanje izvršenja kao sredstvo za razvoj zaposlenih
  - Vrednovanje izvršenja kao upravljačko sredstvo
    - ❑ Vrednovanje izvršenja je deo sistema nagrađivanja i kažnjavanja u organizaciji
      - dobre ocene– novčane nagrade i bonusi
      - loše ocene– sankcije (premeštaj na položaj nižeg ranga, otpuštanje, smanjenje plate)

## Metodi vrednovanja izvršenja

- ❑ Komparativne procedure
  - Rangiranje (*Ranking*)- svi zaposleni se rangiraju- od najboljeg do najgoreg
  - Prinudna distribucija (*Forced Distribution*)- ocenjivač mora da smesti određeni broj zaposlenih u svaku od nekoliko kategorija (nezadovoljavajući, zadovoljavajući, dobri, odlični)
  - Poređenje parova (*Paired comparison*)- formiraju se parovi zaposlenih, ocenjivač treba da oceni ko je u svakom paru bolji izvršilac, zaposleni koji je izabran najviše puta rangira se kao prvi
- ❑ Vrednovanje prema apsolutnim standardima

## Vrste sistema vrednovanja

- ❑ Vrednovanje zasnovano na osobinama
  - Grafičke skale za ocenjivanje (*Graphic rating scale*)
- ❑ Vrednovanje zasnovano na ponašanju
- ❑ Tehnika kritičnih događaja (*critical incident method*)
  - Skale koje se zasnivaju na tipičnim kriterijumima izvršenja za svakog zaposlenog- Behaviorally anchored rating scale (BARS)
  - Behavioral observation scale (BOS)
- ❑ Vrednovanje zasnovano na rezultatima
- ❑ Upravljanje pomoću ciljeva (*Management by objectives*)

## Ko vrši vrednovanje?

- ❑ Nadređeni vrednuje podređene
- ❑ Podređeni vrednuje nadređene
- ❑ Kolege/ članovi tima ocenjuju jedni druge
- ❑ Spoljni izvori- klijenti, potrošači, dobavljači...
- ❑ Samoocenjivanje- zaposleni ocenjuje sam sebe
- ❑ Ocenjivanje iz više izvora (360 degree feedback)
- ❑ Greške u vrednovanju kadrovaSličan meni (*similar-to-me*):
- ❑ Greške u distribuciji
  - Greška obzirnosti (*leniency*)
  - Greška strogosti (*strictness*)
  - Greška središnje tendencije (*central tendency*)

- ❑ Greška halo efekta
  - halo greška (*halo error*)
  - horns greška (*horns error*)

### 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 intervjua o rezultatima vrednovanja menadžeri se mogu odlučiti za jedan od tri pristupa:
    - Pristup 'kaži i prodaj' (*tell and sell*): menadžer saopšti zaposlenom ocene i zatim objasni razloge takvog ocenjivanja
    - Pristup rešavanja problema (*problem-solving*): menadžer i zaposleni zajedno rade na tome da reše probleme koji postoje u izvršenju zaposlenog
    - Pristup 'kaži i slušaj' (*tell and listen*): menadžer saopšti zaposlenom i zatim dopusti zaposlenom da predstavi svoje viđenje problema
- 

### Nadoknada

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

### 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
- Nagrade
  - ❑ Individualne
  - ❑ Grupne
  - ❑ Organizacione

#### 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 kadrovskog odeljenja.

### 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

### Administracija nadoknada

- 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.

### 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: koriste se da se odredi relativna vrednost poslova
  - ocenjivanje posla: koristi se za rangiranje poslova prema relativnoj vrednosti za organizaciju

- istraživanje nadnica/plata: prikupljanje podataka o nadnicama/platama koje druge organizacije nude za slične poslove
- struktura plaćanja

### Ocenjivanje posla

- Ocenjivanje posla (*job evaluation*)
  - procedura u kojoj se meri relativna **interna vrednost** poslova (vrednost poslova za organizaciju)
- 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

### Struktura plaćanja

- Kategorija plaćanja (*pay grade*)
  - 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)
  - Broadbanding: koristi se manji broj kategorija plaćanja, a proširuje se raspon
- Raspon stope plaćanja (*pay range*)
  - 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 (*pay policy line*)
  - Linija koja povezuje nadoknade sa rezultatima (bodovima) ocenjivanja posla
- Crvena stopa plaćanja (*red-circle rate*):
  - 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 (*green-circle rate*):
  - 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.
- 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 (*seniority*)- 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
- Kako organizacije odlučuju o tome kakve će nagrade dati svojim zaposlenima?

## 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: zaposleni su plaćeni po jednoj stopi ako proizvedu manje jedinica proizvoda od predviđenog standarda, a ako proizvedu više plaćaju se po višoj stopi.
- **Bonusi** su jednokratna plaćanja koja se daju zaposlenima za ostvarivanje cilja organizacije.
- **Provizija** je 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.

## Grupne nagrade

- Ova vrsta podsticaja pruža svakom članu tima mogućnost da dobije bonus koji se zasniva na output-u tima kao celine
- Koje su prednosti i nedostaci grupnih nagrada?

## Organizacione nagrade

- Organizacione nagrade se daju svim zaposlenima u organizaciji na osnovu toga kako je organizacija poslovala tokom godine.
- Planovi za udeo u profitu** (*profit sharing*)
  - Ovi planovi distribuiraju deo profita organizacije zaposlenima.
  - Zaposleni dobijaju bonus koji obično predstavlja određeni procenat profita kompanije (npr. 10-30%).
  - Ciljevi: povećanje produktivnosti, privlačenje i zadržavanje zaposlenih, poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga, povećanje morala zaposlenih.
- EOSP** (*Employee stock ownership plan*)
  - Plan kojim se zaposlenima omogućava da kupuju akcije svoje kompanije; na taj način zaposleni postaju vlasnici kompanije u kojoj rade.
- Skenlonov plan**
  - Osnovna zamisao je da efikasnost zavisi od timskog rada i saradnje u organizaciji
  - Ovaj plan uključuje participaciju zaposlenih u smanjivanju troškova rada
  - Zaposleni dobijaju nagradu za uštedu troškova bez obzira da li je kompanija ostvarila profit ili ne
  - Uštede koje nastanu usled aktuelnih i očekivanih proporcija 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).
- Paket nadoknada koji se daje najvišim menadžerima obično se sastoji od četiri komponente:
  - osnovna plata
  - beneficije
  - bonusi
  - pravo da kupuju akcije kompanije po nižoj ceni (*stock options*)

---

Beneficije

### Uloga beneficija

- Beneficije su dodatna nadoknada koja se daje zaposlenima kao nagrada za članstvo u organizaciji.
- Beneficije predstavljaju indirektnu nadoknadu.
- Zašto kompanije zaposlenima nude beneficije?

### Vrste beneficija

- Socijalno osiguranje
- Penziono osiguranje
- Odmori i slobodno vreme

- ❑ Zdravstveno osiguranje
- ❑ Usluge osiguranja i finansijske usluge
- ❑ Društveni život i rekreacija (organizovanje izleta, sportskih takmičenja, kulturnih događaja)
- ❑ Druge beneficije
  - plaćanje troškova prevoza, korišćenje automobila kompanije, korišćenje personalnih računara i mobilnih telefona, ishrana u restoranu kompanije, plaćanje članarina u različitim klubovima, itd.

### 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 (*severance pay*)

### Penzijsko osiguranje

- ❑ Penzije- nagrade za dugogodišnji rad
- ❑ Državni/privatni penzioni planovi
- ❑ 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 navršši 63 (muškarac), odnosno 58 (žena) godina života i najmanje 20 godina staža;
- kad navršši 65/60 godina života i najmanje 15 godina staža
- kad navršši 40/35 godina staža i najmanje 53 godine života.

### 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,
- porođaja supruge,
- 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

### **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
- ‘Cafeteria-style plan’
  - Nudi zaposlenima skup alternativa od kojih mogu izabrati vrstu i količinu beneficija koje žele
- Koje su prednosti i nedostaci ovog pristupa?



## Uloga sindikata

- ❑ Sindikati (*unions*)
  - Organizacije koje se formiraju sa ciljem da predstavljaju interese svojih članova i rešavaju konflikte sa poslodavcima
- ❑ Cilj sindikata: poboljšanje ekonomskih i drugih uslova zapošljavanja (kao što su nadnice, radno vreme beneficije, itd.)
- ❑ Sindikati nastoje da ostvare ove ciljeve kroz kolektivno pregovaranje
- ❑ 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

## Sindikati

- ❑ Zakon o radu RS:
  - 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.

## Vrste sindikata

- ❑ Sindikati zanatlija
- ❑ Opšti sindikati
- ❑ Sindikati u industriji
- ❑ Sindikati pojedinačnih profesija

## 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

**Procenjuje se da je ukupan efekat sindikata na nadnice oko 10%**

### Proces organizovanja sindikata

- Reklamiranje- sa ciljem stvaranja interesovanja zaposlenih za sindikat
- Zaposleni potpisuju kartu odobrenja
- Izbor sindikata
- Glasanje
- Potvrda

### Nepravedno postupanje sa zaposlenima

#### TIPS:

- Threaten (pretnja)
  - Menadžment može pretiti zaposlenima otkazom ili zatvaranjem kompanije ako glasaju za sindikat
- Interrogate (ispitivanje)
  - Menadžment može pitati zaposlene kako će glasati
- Promise (obećanja)
  - Menadžment može obećati zaposlenima povišice ako ne glasaju za sindikat
- Spy (špijuniranje)
  - Menadžment može poslati svog špijuna na sastanke sindikata

### Kolektivno pregovaranje (*collective bargaining*)

- 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

#### Vrste pregovaračkih odnosa:

- Konflikt
- Naoružano primirje
- Moć u pregovaranju
- Prilagođavanje
- Saradnja
- Prećutno razumevanje

#### Struktura pregovaranja:

- jedan poslodavac-jedan sindikat
- jedan poslodavac-više sindikata
- više poslodavaca-jedan sindikat

#### Tipovi ponašanja u kolektivnom pregovaranju:

- Distributivno pregovaranje
- Interaktivno pregovaranje
- Strukturisanje stavova
- Unutarorganizaciono pregovaranje

## Kada pregovaranje ne da rezultate

### Štrajk

- Kolektivna odluka članova sindikata da ne rade dok se ne ispune određeni zahtevi ili uslovi

### Vrste štrajka:

- Ekonomski štrajk
- Štrajk zbog nepravednih praksi
- Divlji štrajk
- Ilegalni štrajk

### Druge alternative

- Medijacija
- 'Fact finder'
- Arbitraža

## Postupak za rešavanje pritužbe

- Postupak za rešavanje pritužbe (*grievance procedure*)
  1. Zaposleni se obraća nadređenom
  2. Ako se konflikt ne reši na ovaj način, zaposleni se obraća predstavniku sindikata
  3. Predstavnik sindikata razgovara sa linijskim menadžerom
  4. Sindikat razgovara o pritužbi sa menadžerom organizacione jedinice ili sa kadrovskim specijalistom
  5. Predstavnik sindikata se sastaje sa predstavnikom menadžmenta kompanije
  6. Poziva se treća osoba/arbitar da presudi u konkretnom slučaju