# 8. Planiranje i regrutovanje kadrova

**Planiranje** - određuju se ljudski resursi (planiraju se i pravi se strategija za njihovo obezbeđenje), koji su potrebni organizaciji radi ostvarivanja njenih ciljeva. Kadrovi i njihovi potencijali su strateški resursi svake organizacije.

Planiranje ljudskihresursa obuhvata:

* kadrove koji će u narednom periodu biti potrebni organizaciji
* znanje, sposobnosti, veštine i druge potencijale koje ti kadrovi treba da imaju
* vremenski interval u kom određeni kadrovi treba da se oezbeđuju – otpuštaju

Planiranje ljudskih resursa podrazumeva veliku odgovornost menadžmenta ljudskih resursa i zaposlenih unutar službe za ljudske resurse. Svako ima svoj deo posla i svoj deo odgovornosti pa se sve podređuje stvaranju uslova za blagovremeno obezbeđivanje kadrova neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije.

**Pribavljanje kadrova -** obuhvata tri glavne aktivnosti: **planiranje** kadrova, **regrutovanje** i **selekciju**.

**Planiranje kadrova -** mora da uzme u obzir alokaciju ljudi na poslove u dužem vremenskom periodu. To je proces analiziranja i procene potreba za kadrovima i njihove raspoloživosti.Definišemo ga kao **strategiju za pribavljanje, korišćenje, unapređivanje I očuvanje ljudskih resursa** organizacije.

**Zašto** se planira? - da bi organizacija **ostvarila svoje poslovne ciljeve** i da bi ostvarila **prednost nad konkurencijom**.

**Kada** se planira? - Planiranje može biti definisano različitim vremsnkim periodima, ali najčešće: **na kratak rok** (godinu dana unapred), **srednjoročno** (2-3 godine unapred) i **dugoročno** (više od 3 godine unapred).

**Ko planira? -** planiranjem se bavi **menadžment ljudskih resursa**.

**Proces planiranja** - Prva faza u planiranju kadrova je **prepozavanje i procena budućih relevantnih spoljnih i unutrašnjih činilaca**. Na osnovu toga se **postavljaju ciljevi i razvijaju specifični planovi**. Zatim se može preći na **predviđanje potreba za kadrovima** (upoređuje se broj ljudi i veština koje će biti potrebne sa postojećim poslovima i veštinama zaposlenih). **Plan kadrova** se razvija povezivanjem svih podataka dobijenih u prethodnim fazama. On se individualizuje pomoću planiranja karijere tako da pojedinci mogu da razviju veštine i sposobnosti koje će biti neophodne u budućnosti.

**Predviđanje kadrovskih potreba** - ova predviđanja se temelje na informaciji o prošlosti i sadašnjosti i na pretpostavkama o budućnosti. Metodi predviđanja kadrova se dele u dve kategorije: **metodi prosuđivanja() i matematički metodi**. U praksi, većina organizacija koristi kombinaciju ova dvametoda.

**Metodi prosuđivanja** - Koriste se znanja stručnjaka za predviđanje budućnosti (uzimaju se u obzir kvantitativni podaci, intuicija i stručnosti). Koriste ih male organizacije ili one koje još uvek nemaju bazu podataka ili stručnost. Najprostiji metod prosuđivanja je **predviđanje odozdo na gore** - gde svaka organizaciona jedinica, ogranak ili odeljenje procenjuje sopstvene potrebe za kadrovima. **Predviđanje odozgo nadole** - od strane najviših menadžera - sem predviđanja onoga što će se najverovatnije zahtevati u budućnosti, ovi eksperti čine i posebna predviđanja zasnovana na najboljem i najgorem scenariju, Jedan od najpoznatiji metoda prosuđivanja je **Delfi** (ekonomičan, smanjuje se mogućnost ličnih sukoba, sprečava se najglasniji član grupe da dominira procesom odlučivanja).

**Prosti matematički modeli** - koriste samo jedan činilac za predviđanje kadrovskih potreba - **stopu produktivnosti** (prosečan broj jedinica proizvoda po jednom radniku godišnje); zasniva se na pretpostavci da se broj potrebnih kadrova linearno povećava s količinom rada koji treba da se izvrši. Razrada ovog modela uključuje korišćenje kriva učenja prema kojoj se stopa produktivnosti menja s iskustvom (povećava što se više jedinica proizvodi nakon početnog perioda) ova kriva zahteva izračunavanje indeksa progresa - rezultat učenja koje se događa svaki put kad se rezultat udvostruči.

**Složeni matematički modeli - višestruka regresija** (uključuje prodaje, profite, kapitalne investicije i bruto nacionalni proizvod), može koristiti samo ako imamo dovoljno istorijskih podataka; **linearno ili ciljno programiranje** (da bi se odredili optimalni nivoi kadrova uzimajući u obzir data ograničenja).

**Predviđanje ponude radne snage**

**Interna ponuda rada -** čine je svi zaposleni u jednoj organizaciji. Popisi veština mogu da budu veoma korisne alatke za ocenu interne ponude rada. Kadrovski informacioni sistem kombinuje sve vrste podataka o zaposlenima u jedinstvenu bazu podataka. Sve informacije o poslovima i položajima mogu da uđu u drugu interaktivnu bazu.

**Predviđanje interne ponude rada** - **Markovljeva analiza** je prilično jednostavan metod predviđanja u doglednoj budućnosti. Srce ove analize jematrica verovatnoće tranzicije **-** opisuje verovatnoću da će nosilac određenog posla ostati na sadašnjem poslu u predviđenom vremenskom periodu, preći na drugi posao u org ili napustiti org. Kad se ova matrica pomnoži sa brojem ljudi koji počinjugodinu na svakom poslu, rezultati pokazuju koliko ljudi se očekuje da bude na svakom poslu na kraju godine.

**Eksterna ponuda rada** - tržište rada je oblast iz koje poslodavac obično regrutuje kadrove za položaje u svojoj organizaciji. Pod kadrovima se podrazumevaju ljudi koji aktivno rade (kadrovi u funkciji) i oni koji se pripremaju za funkciju (kadrovi u pripremi za funkciju). **Stopa zaposlenosti** - procenat kadrova koji su zaposleni u odnosu na ukupo radno sposobne iz populacije. **Stopa nezaposlenosti** - procenat kadrova koji traže posao u odnosu na ukupno radon sposobno stanovnoštvo. Stopa nezaposlenosti visoka tržište rada je “labavo” - poslodavci mogu lako da nađu nove kadrove. Obrnuto - “čvrsto” (stopa nezaposlenosti veoma niska) - poslodavci imaju teškoću da nađu nove radnike.

**Razvoj plana kadrova**

**Upoređivanje ponude i tražnje -** Krajnja svrha plana kadrova je da se menadžerima u organizaciji omogući da uporede ponudu raspoloživog kadra s potražnjom koja je predviđena.

**Planiranje za manjkove -** Kad potražnja premašuje internu ponudu poslodavci obično idu na spoljno tržište rada da regrutuju nove zaposlene. Ako se iz dugoročnog plana vidi da će potražnja brzo dostići maksimum i da će se zatim vratiti na početni nivo, zapošljavanje novih kadrova na neodređeno vreme ne bi bilo mudro. Da se to ne bi dogodilo primenjuju sestrategije za planiranje manjkova radne snage:

* zapošljavanje radnika na određeno vreme i angažovanje radnika po ugovoru
* outsourcing - čitava funkcija se prepušta drugoj firmi.

**Planiranje za viškove -** Kad predviđanja pokazuju da će interna ponuda premašiti potražnju, poslodavci moraju da prave planove da smanje ponudu. Ako je problem uočen na vreme primenjuje sestratetgija za planiranje viška radne snage:

* Downsizeing - planirano smanjenje broja zaposlenih u cilju povećanja konkurentnosti organizacije.
* prevremeno penzionisanje - programi koji podstiču starije zaposlene da dobrovoljno napuste organizaciju.

**Planiranje sukcesije menadžera -** jer su potrebne godine sistematskog pripremanja za stvaranje uspešnog menadžera.Potreba za dobrim menadžerima je kritična i stalna. Organizacije sve više planiraju sukcesiju menadžera. Planovi treba da se usmere na naročito važne poslove i da tačno prepoznaju veštine koje se zahtevaju na ovim poslovima.

**Planiranje karijere -** Jasno postavljeni ciljevi karijere i svest o drugim mogućnostima u okviru organizacije mogu da motivišu zaposlene da rade napornije na razvoju svojih veština jer shvataju kako će se sadašnji trud kasnije isplatiti. Spiralna putanja karijere **-** uključuje jedan broj bočnih pomeranja iz jedne funkcionalne oblasti u drugu.

**Regrutovanje kadrova**

Pravovremeno regrutovanje i zpošljavanje kvalitetnih kadrova smatra se jednim od najvećih izazova savremenih organizacija. Za organizacije koje efikasno posluju i imaju dobru reputaciju na tržištu ovi ciljevi nisu neostvarivi. Potrebe za ljudskim resursima u suštini mogu se zadovoljiti zapošljavanjem novih ljudi i razvojem potencijala postojećih kadrova. Regrutovanje porazumeva svaku aktivnost koju organizacija sprovodi sa osnovnim ciljem da se identifikuju i privuku potencijalni kandidati za posao. Cilj je zadovoljiti trenutne i buduće kadrovske potrebe na najefikasniji i najefektniji način. Efektivno regrutovanje obezbeđuje da kompanija ima dovoljno ljudi sa pravim veštinama.

(Ko obavlja regrutovanje?) U proces regrutovanja uključuje se menadžment ljudskih resursa, kao i linijski menadžment. Najviši menažeri se uključuju u proces regrutovanja za ključne položaje u organizaciji.

**Tri ključna područja regrutovanja:**

* kadrovske politike
* izvori regrutovanja
* karakteristike i ponašanja poslodavca

Proces regrutovanja:

* Plan kadrova
* Tekuća vidljivost regrutovanja
* Menadžer prijavljuje kadrovskom odeljenju potrebu za kadrovima
* Kadrovski menadžer vrši pregled opisa posla i specifikacije posla
* Provera internih izvora (napredovanje, imenovanje)
* Koriste se spoljni izvori
* Proces selekcije
* Praćenje, ocena i vraćanje na plan kadrova.

Da bi pronašao pravog kandidata, specijalista za regrutovanje mora blisko da sarađuje tokom čitavog procesa sa menadžerima koji odlučuju o zapošljavanju.Kada se jedan položaj popunjava interno, položaj pojedinca koji je unapređen ili premešten ostaje upražnjen. Ako se i ovaj položaj popunjava interno pojavljuje se sledeći upražnjen položaj i tako redom. Ovo **pomeranje kadrova** naziva se **efektom talasa**.

**Alternative regrutovanju**

**Korišćenje radnika na određeno vreme -** nude agencije za zapošljavanje. Radnici na određeno vreme su naročito korisni za pokrivanje perioda maksimalne tražnje, posebno u nesigurnim ekonomskim uslovima, kad tražnja može naglo da opadne. Oni mogu da koštaju više po satu rada, ali se plaćaju samo za vreme koje stvarno rade.

**Davanje zaposlenog u najam -** način da se obezbede usluge pojedinaca za duži vremenski period nego što bi to bio slučaj s radnicima na određeno vreme. Firma, koja daje zaposlenog u najam, regrutuje, zapošljava, obučava i nagrađuje zaposlene, a organizacija koja ih unajmljuje obezbeđuje radne uslove, neposredan dnevni nadzor i dužnosti.

**Outsourcing -** funkcija se prepušta drugoj firmi u potpunosti. Prepuštajući takve funkcije kao što su održavanje opreme, obezbeđenje i kancelarijske usluge drugim firmama, time organizacija može da obezbedi veću efikasnost jer ove usluge obavljaju profesinalci.

**Proporcija žetve** predstavlja broj kandidata koji su prošli pojedinu fazu u procesu selekcije I ušli u sledeću fazu u poređenju s početnim brojem kandidata u svakoj fazi.

**Izvori regrutovanja kadra**

**Interno regrutovanje:** Među internim izvorima regrutovanja su sadašnji zaposleni, prijatelji zaposlenih, bivši zaposleni ikandidati koji su se ranije prijavljivali za posao u organizaciji.

**Eksterno regrutovanje:** Najčešće je formalno i podrazumeva traganje na tržištu rada za kandidatima koji nisu imali nikakav prethodni dodir s organizacijom. Oni uključuju škole, fakultete, agencije za zapošljavanje, firme za pružanje usluga, sindikate, medijske izvore, profesionalne asocijacije i konkurenciju.

**Oglašavanje slobodnih radnih mesta**

Interno oglašavanje poslova, informacije o slobodnim radnim mestimase objavljuju na oglasnim tablama, u različitim publikacijama koje su dotupne zaposlenima, na internetu, u okviru sajta firme ili na bilo koji drugi način, kako i inače oragnizacija obavlja komunikaciju sa svojim zaposlenima.

**Oglas za posao treba da bude:**

* koncizan, ali da predstavlja tačan opis posla
* atraktivan maksimalnom broju pravih kandidata
* pozitivan i da daje iskrenu sliku o organizaciji
* relevantan za posao i kandidata
* iskren
* legalan (u skladu sa zakonom).

**Konkurs za posao treba da sadrži sledeće informacije o:**

* oragnizaciji (osnovna delatnost i lokacija)
* poslu (naziv radnog mesta, osovne dužnosti i odgovornosti, kao i posebne karakteristike
* uslovima (specifični faktori koji su od uticaja na posao
* kvalifikacijima i iskustvu
* nagradama (plata, beneficije, mogućnosti treninga, razvoj karijere)
* procesu prijavljivanja za posao (kako se prijaviti, kontakt osoba, kontakt telefon, i rok za prijavljivanje).

**Slepo oglašavanje.** Kompanija se ne otkriva već traži od kandidata da pošalju svoje podatke na anonimni poštanski pregradak. Kompanije se obično služe ovim metodom kad ne žele da konkurenti znaju da oni planiraju da se šire, kad ne žele da njihovi zaposleni znaju da će neko odnjih biti zamenjen ili kad kao poslodavci uživaju loš ugled.

# 9. Selekcija kadrova

Za razliku od regrutovanja, kojim se traže i obezbeđuju kandidati za posao, u broju ljudi većem od nedostajućeg, **selekcijom se utvrđuju njihovi kvaliteti i na osnovu dobijenih rezultata vrši njihov odabir**, radi prijema u radni odnos.

**Selekcija** - proces u kojem se, primenom unapred utvrđenih i standarizovanih metoda , pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata kako bi se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima posla zasnovao radni odnos. Utvrđivanje i odabir potrebnih znanja, sposobnosti i veština - pokušaji usklađivanja onog što kandidat može i želi da radi i onog što organizaciji treba. Trebalo bi je posmatrati i kao process usklađivanja organizacionih zahteva i individualnih potencijala.

**Selekcija kadrova je:**

* proces izbora pojedinaca koji imaju relevantne kvalifikacije da dobiju posao u organizaciji
* proces u kome organizacija odlučuje ko će, odnosno ko neće ući u organizaciju.

U čemu je **razlika između regrutovanja i selekcije**? - Procesu selekcije predhode proces regrutovanja kadrova i proces planiranja kadrova. Proces regrutovanja kadrova obuhvata: plan kadrova, tekuća vidljivost regrutovanja, menadžer prijavljuje potrebu za kadrovima, menadžment ljudskih resursa vrši pregled opisa i specifikaciju posla, provera internih izvora, koriste se spoljni izvori, proces selekcije, praćenje i ocena, i vraćanje na plan kadrova. Proces planiranja kadrova obuhvata: analizu i ocenu spoljnih i unutrašnjih činioca, razvoj predviđanja, ispitivanje tekućih poslova i zaposlenih, razvoj plana kadrova, plan karijere, plan selekcije menadžera, njihovo praćenje i sprovođenje.

(Kako teče proces selekcije kadrova?)

Posebna **služba za zapošljavanje** u okviru menadžmenta za ljudske resurse obično **obavlja sledeće aktivnosti:**

* Prijem kandidata
* Intervjuisanje kandidata
* Organizovanje testova
* Sprovođenje istraživanja o istoriji kandidata
* Organizovanje lekarskih pregleda
* Raspoređivanje novih zaposlenih
* Koordinacija praćenja ovih kadrova
* Sprovođenje intervjua pri odlasku iz organizacije
* Vođenje odgovarajućih evidencija i pisanje izveštaja.

**Projektovanje obrasca prijave za posao**

Mora se obratiti pažnja kako na sadržaj tako i na formu ovog obrasca. Podaci koji se mogu tražiti su:

* **Lični podaci** (ime i prezime, adresa, broj telefona, bračni status, datum rođenja, mesto rođenja, nacionalnost, naziv posla za koji se prijavljuje, izvor regrutovanja)
* **Obrazovanje** (završene škole: nazivi i datumi, završeni kursevi)
* **Podaci o prethodnom radu** (imena i adrese svih prethodnih poslodavaca, datumi zapošljavanja, naziv posla, opis glavnih dužnosti, iznos poslednje plate, razlog za odlazak)
* **Interesovanja u slobodnom vremenu**
* **Razno** (zdravstveno stanje, vozačka dozvola, dužnosti u zajednici, beleška o dokumentima uz prijavu)

**Test kiselosti** je da li je informacija nužna za ocenu podobnosti kandidata za posao ili je namenjena za neku drugu svrhu.

**Rezime** (curriculum vitae) se može koristiti umesto obrasca prijave za posao i mora se testirati na isti način. Rezimea sadrže samo one podatke koje kandidati žele da daju.

**Reference** se pojavljuju u četiri glavna oblika:

* **Netražena svedočanstva** – kandidat može, iako se to ne traži od njega da tvrdi da je njegov bivši poslodavac posvedočio da je on valjan i mudar i da iz njega izbija poštenje.
* **Preporuke** – kad kandidat ponudi preporuke ili navede imena i adrese ljudi i kompanijakojima se budući poslodavac može obratiti za potrebne informacije, s njima se može stupitiu kontakt putem pisama ili telefonom.
* **Potvrda o razlozima za otpuštanje.**

**Testovi za selekciju kadrova -**  nisu alternativa za intervju, oni treba da pomognu da ocenimo šta kandidat može da radi dok bi intervju trebalo da pruži odgovor na pitanje koliko je on voljan da radi. Testiranje se može sprovesti pre ili posle intervjua. Testovi su standardizovani u pogledu sadržaja, izračunavanjarezultata i sprovođenja.

* **Testovi izvršenja** - koriste se za merenje specifičnih veština koje se zahtevaju za obavaljanje posla.
* **Testovi znanja** - ovi testovi se projektuju da bi se ocenilo šta kandidat zna o predmetu koji je relevantan za posao.
* **Testovi sposobnosti** - projektuju se da bi se ocenilo da li kandidati imaju osnovne sposobnosti da razviju posebne veštinei znanja u budućnosti.
	+ Testovi opšte sposobnosti - testovi mentalne sposobnosti i opšte inteligencije se široko koriste u selekciji kadrova.
	+ Testovi sposobnosti učenja - merenje aktuelnog izvršenja a ne sposobnosti za koju se misli da je osnovna za ovo izvršenje. Treba da razreše dilemu kako da se meri izvršenje nekoga ko još nije naučio kako da obavlja zadatak.
* **Testovi inteligencije -** u izvesnom smislu su vrsta testova sposobnosti, ipak se pojavljuju kao posebna kategorija zbog složene ali fundamentalne prirode sposobnosti koju ispituju.
* **Testovi ličnosti -** ličnost je složena mreža činilaca koji odražavaju celinu prirode jedne osobe. Najpoznatiji su “mrlja od mastila”, test tematske apercepcije (TAT), Ketelov test.

**Pouzdan test -** onaj koji proizvodi konzistentne rezultate kad se ponovi više puta.

**Intervju za selekciju kadrova**

Intervju je najčešče korišćeno sredstvo za selekciju kadrova. Intervju sa kandidatom obično vode kadrovski menadžeri, kao i osoba koja će neposredno biti nadređena kandidatu, ako dobije posao. Ako više osoba treba da obavlja intervju sa kandidatom onda se organizuje panel intervju.

**Svrha intervjua**

* da se pronađe najbolja osoba za posao
* da obezbedi da kandidati razumeju šta posao uključuje,kakve su mogućnosti zanapredovanje u karijeri, i druga bitna pitanja.
* da pruži najbolju moguću sliku o orgnizaciji
* da ponudi fer tretman svim kandidatima, bez obzira da li će dobiti posao ili ne.

Da bi intervju bio korektno sproveden postoje određene **preporuke-saveti kako da se on vodi:** odlučite se šta tražite od kandidata, pripremite se za intervju, nemojte otežavati situaciju kandidatu, pratite listu pitanja koju ste sastavili, pažljivo slušajte šta kandidat govori, pravite beleške, ljubazno završite intervju

**Tri osnovna elementa dobrog intervjuisanja:**

* **Kontakt** - dok se ne uspostavi kontakt(prisan odnos) s ispitanikom, teško će te ga nagovoriti da govori.
* **Sadržaj** - kad jednom ispitanik počne da govori, mora se promisliti o tome što je on rekao da bi se videlo kako se on odnosi prema onome što ispitivač želi da zna.
* **Kontrola** - od presudne je važnosti da se zadrži kontrola nad intervjuom i da se razgovor vodi u željenom pravcu.

Ispitivač može da usvoji strategiju **zajedničkog rešavanja problema**. To znači, prvo, da na intervju treba gledati kao na priliku da se pomogne kandidatu da prepozna svoje dobre i loše strane u odnosu na posao i, drugo, da treba raditi s kandidatom da bi se utvrdilo da li se njegove slabe strane mogu umanjiti, a dobre maksimizirati što bi mu omogućilo da obavlja posao na obostrano zadovoljstvo.

**Ocenjivanje informacija**

* **Greška sličnosti** - kad su ispitivači naklonjeni kandidatima koji imaju slične hobije, interesovanja ili poreklo.
* **Greška kontrasta** - kad se nekoliko kandidata intervjuiše uzastopce, pri čemu ocenjivači teže da upoređuju svakog kandidata s prethodnim, a ne sa apsolutnim standardom.
* **Greška prvog utiska** - kad ispitivači teže da stvore prvi utisak o kandidatu na osnovu pregleda prijave za posao ili odmah na početku intervjua.
* **Halo efekat** - pojavljuje se kad se ukupni utisak koji ispitivač ima o kandidatu ili jaka impresija koju ima o pojedinoj dimenziji proširuje na ocenjivanje drugih obeležja.

**Vrste intervjua:**

**Nestruktuisani** - pitanja se ne planiraju unapred i intervju s različitim kandidatima može da pokrije sasvim različite oblasti iz prošlosti, stavova ili budućih planova kandidata. Ovi intervjui nisu pouzdani i retko kad su validni.

**Polustruktuisani** - uključuju nešto planiranja na strani ispitivača ali i fleksibilnost u tome šta će ispitivač tačno pitati kandidata. Ispitivač planira svoje ciljeve u odnosu na ono što se nada da će saznati o kandidatu, a zatim koristi pristup “kupe” da bi izmamio ovu informaciju. **Kupa** je mini intervju o pojedinom pitanju, kao što je poslednji posao kandidata, stav prema radu u grupi ili vojno iskustvo. Svaka kupa se uvodi pomoću veoma širokog pitanja, nakon čega slede specifičnija pitanja o pojedinim aspektima teme.

**Struktuisani** - najpouzdaniji. Ovde su sva pitanja planirana unapred i postavljaju se svakom kandidatu po istom redu.

**Situacioni** - podrazumeva tri vrste pitanja koja se postavljaju kandidatima. **Prva su situaciona ili hipotetička pitanja.** Ispitivač pita kandidate šta bi radili u pojedinoj situaciji na poslu. **Druga vrsta pitanja uključuje znanje** o poslu, definisanje pojmova, objašnjavanje procedura ili ispoljavanje veština. **Poslednja grupa pitanja** je usmerena na **voljnost kandidata da se povinuje zahtevima posla**, kao što su rad po smenama, putovanje na posao ili fizičkizahtevi rada.

**Intervju za opisivanje ponašanja** - polazi od pretpostavke da je prošlo izvršenje najbolji predskazivač budućeg ponašanja u sličnim okolnostima.

**Stres intervju** - treba da izazove anksioznost kod kandidata da bi se videlo kako on reaguje pod pritiskom. Ovde ispitivač zauzima izuzetno agresivan i uvredljiv stav.

**Praćenje procesa selekcije**

O uspesima i neuspesima procesa selekcije može se voditi evidencija u obliku karte koja je poznatakao Gelermanova mreža. Kandidati koji su primljeni na posao dele se u dve kategorije: oni za koje se predviđalo da će biti dobri izvršioci i oni za koje se predviđalo da će biti loši izvršioci. Aktuelno izvršenje se takođe deli na ove dve iste kategorije visokog i niskog izvršenja.

# 10. Orjentacija i trening

**Orijentacija -** predstavlja uvođenje novozaposlenog u organizaciju i ima za cilj da se on upozna sa kompanijom i sa poslom i da mu pomogne da se oseća ugodno.

**Trening** je bilo koja aktivnost učenja usmerena na sticanje sprecifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka.

(Šta je orijentacija i čemu služi?)

**Orijentacija je vrsta treninga** napravljena sa ciljem da pripremi novozaposlene da efektivno obavljaju svoj posao, nauče o organizaciji i uspostave radne odnose.

**Proces orijentacije** ima nekoliko važnih ciljeva. Opšti cilj je da se pomogne zaposlenima da steknu osnovna znanja o svom novom radnom okruženju. Drugi cilj je da pojača interpesonalnu privlačnost - orijentacija treba da olakša ulazak zaposlenog u radnu grupu.

Orijentacija i trening su prirodni nastavak procesa selekcije. Njima se novozaposleni uvodi u posao, upoznaje sa novom sredinom i pravilima ponašanja u njoj i stvaraju se neophodni preduslovi za njegovo osposobljavanje za samostalni rad. Osim toga, kroz proces orijentacije stiče se potpunija predstava o njegovim znanjim, sposbnostima, veštinama i drugim potencijalima, kako bi se definisali uslovi, sadržaj i ciljevi njegove dalje obuke.

**Odgovornost za orijentaciju**

U malim organizacijama nadzornik ili menadžer je potpuno odgovoran za orijenticiju novozaposlenog. U velikim organizacijama sa mendžmentom ljudskih resursa, menadžeri I nadzornici treba da rade kao tim na orijentaciji novozaposlenih.

**Efektivan sistem orijentacije novozaposlenih uključuje:**

* pripremanje za novozaposlenog
* određivanje šta novozaposleni treba da zna odmah
* indukcioni trening
* preliminarno ocenjivanje potreba za treningom
* probni period
* ocenjivanje i praćenje orijentacije.

**Indukcioni trening**

Ovo je važno sredstvo za uvođenje novozaposlenog u politike i prakse kompanije. Standardna lista za proveru indukcije sadrži sledeće stavke: obilazak zgrade i prostorija; informacije o organizaciji; informacija o uslovima zapošljavanja; informacija o poslu; upoznavanje s ljudima; pitanja oblačenja i opreme.

**Jaz treninga -** razlika između veština i znanja navedenih u specifikaciji posla i onih koje aktuelno poseduje novozaposleni.

**Trening**

Činioci koji utiču na kvantitet i kvalitet treninga i razvoja uključuju:

* Stepen promena u spoljnom okruženju
* Stepen unutrašnjih promena
* Raspoloživost potrebnih veština među postojećim kadrovima
* Mera u kojoj organizacija podržava ideju o internom razvoju karijere
* Odnos menadžmenta prema treningu kao suštinskom delu ekonomskog uspeha
* Mera u kojoj menadžment vidi trening kao činioca motivacije u radu
* Znanje i veštine onih koji su odgovorni za sprovođenje treninga

**Obrazovanje -** dugoročna aktivnost učenja koja za cilj ima da pripremi pojedinca za različite uloge u društvu: kao građanina, radnika i člana porodice. Usmereno je prvenstveno na pojedinca i njegove potrebe, a zatim na zajednicu kao celinu, odnosno na društvene potrebe.

**Trening -** bilo koja aktivnost učenja koja je usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka, ovde je fokus na poslu ili zadatku. Dakle reč je o organizovanom i programiranom uvežbavanju, usavršavanju i prilagođavanju određene fizičke ili intelektualne aktivnosti, odnosno karakteristike. Rezultati treninga najčešće se ogeldaju u promenama specifičnih znanja, sposobnosti, veština, stavova ili radnog ponašanja. Da bi trening bio uspešan i za organizaciju, a za zaposlene koristan treba ga uskladiti sa potrebama posla. Trening može da doprinese višoj produktivnosti, smanjivanju grešaka, većem zadovoljstvu i nižojfluktuaciji.

**Razvoj -** odnosi se na aktivnost učenja koja je usmerena premabudućim, a ne sadašnjim potrebama i koja se više zanima za napredovanje u karijeri nego za neposredno izvršenje.

**Učenje -** relativno stalna promena ponašanja koja se događa kao rezultat prethodne prakse ili iskustva. To je proces sticanja znanja i veština, neophodnih za uspešno obavljanje određenih poslova. Ostvaruje se kroz obrazovanje i praksu, kao rezultat javlja se relativno trajna promena ponašanja na poslu. Zato se o rezultatima učenja može zaključivati samo na osnovu promene ponašanja, tj.u pogledu povećanja odgovornosti prema radu, povećanju rezultata rada, korektnijeg odnosa prema svojim kolegama i drugo.

**Modelovanje -** najjednostavniji način na koji ljudi uče, ali može biti i najbolji. Prosto kopiranje nečijeg ponašanja. Većina programa treninga ne koristi prednosti modelovanja. Mentorstvo je jedan oblika modelovanja u kome novozaposleni uči na osnovu primera iskusnog člana organizacije.

**Pojačavanje -** pojam pojačavanja zasnovan je na zakonu uzročnosti: ako je ponašanje pozitivno nagrađeno, ono će se verovatno ponoviti. Obezbeđivanje pozitivnih nagrada za izvesna ponašanja naziva se pozitivnim pojačavanjem. Nagrade (pojačavanja) koje pojedinac prima mogu biti spoljne i unutrašnje.

**Modifikacija ponašanja -** Širi pristup treningu, poznat kao modifikacija ponašanja, razvijen je na osnovu pojma pojačavanja. On se temelji na bihejviorističkim teorijama o učenju.

**Četiri strategije ponašanja su:**

* **Pozitivno pojačavanje -** postoji kad pojedinac dobije željenu nagradu.
* **Negativno pojačavanje -** se događa kad se pojedinac ponaša na određeni način da bi izbegaoneželjene “nagrade”.
* **Kažnjavanje -** je sredstvo pomoću koga se osoba odbija od neželjene radnje.
* **Gašenje -** se odnosi na situaciju kad nema nikakve reakcije na ponašanje pojedinca.

**Spremnost zaposlenih za trening**

* Kombinacija karakteristika zaposlenog i pozitivne radne sredine koja dozvoljava primenutreninga.
* Neophodne karakteristike zaposlenog uključuju:
* Sposobnost da nauče određenu materiju
* Povoljne stavove prema treninguc.Motivaciju za učenje
* Pozitivno radno okruženje je okruženje koje podstiče učenje.

**Sistematski pristup treningu**

On obično sledi logični redosled aktivnosti koje započinju određivanjem politike treninga i izbora da se ona ostvari, ustanovljenjem organizacije treninga, nakon čega sledi utvrđivanje potreba zatreningom, plan treninga, sprovođenje treninga i ocenjivanje treninga.

 **Politika treninga**

Obično je uključena u politike koje se odnose na ljudske resurse. Ona predstavlja izjavu o tome šta organizacija namerava da uradi u odnosu na razvoj svojih zaposlenih.

**Uloge trenera u organizacijama**

Uloga se više odnosi na stil izvršenja nego na sam posao. Uloga je rezultat interakcije između dužnosti koje posao pretpostavlja, ličnih svojstava nosioca posla, vrednosnog sistema organizacije i prirode spoljnog okruženja organizacije. **Dve glavne dimenzije trenerovih opažanja su:**

* stav trenera prema treningu (tradicionalistički i intervencionalistički)
* odgovor trenera na promenu koji se izražava bilo kroz održavanje prvobitnog stanja bilo kroz doprinos organizacionoj promeni.

**Postoje četiri idealna tipa trenera:**

* **Staraoci** – koji koriste tradicionalistički pristup (usmeren na trenera) u okviru sistema koji se prihvata kao stabilan
* **Pedagozi** – koji koriste tradicionalistički pristup učenju ali prihvataju potrebu za promenom
* **Evangelisti** – koji rade u granicama postojećih sistema i procedura ali usvajaju pristupusmeren na polaznika treninga
* **Inovatori** – koji opažaju da su organizacija i proces učenja podložni promeni i preuzimajuulogu katalizatora.

**Veštine -** mogu se podeliti najmanje na tri široke kategorije:

* **Manuelne** – uključuju korišćenje ruku u kombinaciji s drugim čulima da bi se izvršiliodređeni zadaci
* **Socijalne** – odnose se na nastojanje ličnosti da ostvari uticaj na druge
* **Intelektualne** – obuhvataju više moždane aktivnosti u analiziranju stvari i pronalaženjusmisla.

Postoje **dve glavne kategorije veština:**

* **Široko zasnovane** - prenosive veštine, kao što su veština rešavanja problema i veštinakomunikacije; ovo su primarne veštine i čine osnovu za razvoj drugih veština
* **Specifične** - neprenosive veštine, kao što je veština upravljanja određenom procedurom.

**Sistematsko istraživanje** (analiza potreba za treningom) **uključuje sledeće faze:** priprema; prikupljanje podataka; interpretacija podataka; preporuke; plan aktivnosti.

Najčešći izvori relevantnih podataka za istraživanje potreba za treningom su: zabeleženi podaci; intervjui; upitnici; posmatranje; testovi sposobnosti; grupna diskusija.

**Plan treninga -** sistematična izjava o ciljevima treninga i sredstvima da se ovi ciljevi ostvare i mere. Plan može da obuhvati organizaciju u celini ili samo jedan njen deo. Plan treninga zaposlenima otkriva šta će naučiti, a organizacija na osnovu njega može meriti, da li je trening zadovoljio postavljene ciljeve.

Plan treninga **obično sadrži sledeće stavke:**

* Programski ciljevi – opšta izjava o tome šta je cilj treninga
* Ciljne grupe – članovi organizacije kojima je trening namenjen
* Ciljni brojevi – procena verovatnih brojeva zaposlenih koji će biti uključeni
* Sadržaji programa
* Ocenjivanje programa
* Administracija i troškovi
* Kadrovi zaduženi za trening

**Trening treba zaposlenima da:**

* omogući zaposlenima da povežu trening sa poslom koji obavljaju
* omogući zaposlenima da sami primene i uvežbaju ono što su naučili
* obezbedi povratne informacije
* omogući zaposlenima da zapamte sadržaj treninga.

**Ciljevi -**su izjave o specifičnim zahtevima i rezultatima treninga. Ciljevi teninga treba da obuhvate **3 komponente:**

* šta se od zaposlenog očekuje da radi
* prihvatljivi nivo izvršenja
* uslovi pod kojima se od zaposlenog očekuje da primeni ono što je naučio tokom treninga.

**Metodi treninga**

Obično je reč o sredstvima kojima nameravamo da prenesemo informaciju, ideje, veštine, stavove i osećanja na polaznika. Metodi su presudni za uspeh trenera. Obično se dele na one koji se koristena poslu (instrukcija na poslu, učenje od iskusnih kolega, treniranje/savetovanje na poslu, pozajmljivanje i specijalni projekti) i one koji se koriste van posla.

**Programirane instrukcije** predstavljaju takav oblik treninga u kome se unapred utvrdjena tema deli na manje, diskretne korake i organizuje u logičke celine koje polaznici mogu lako da nauče, pri čemu se svaki korak zasniva na prethodnom.

Kod **analize slučaja** daje se opis realne ili fiktivne situacije i od polaznika se traži da predlože odgovore na jedan broj praktičnih i teoretskih pitanja.

**Instrukcija na poslu** je motod koji se koristi za manuelne i neke službeničke poslove gde polaznik sistematski dobija instrukcije u ključnim procesima od kvalifikovanog instruktora.

**Treniranje** je metod treninga menadžera u kome menadžer kroz neposrednu diskusiju i vođenje pomaže kolegi da reši problem ili da bolje uradi zadatak.

**Pozajmljivanje** je metod u kome se zaposleni pozajmljuje drugoj organizacionoj jedinici na određeno vreme da bi preneo svoja iskustva ili da bi stekao nova.

**Ocenjivanje** treninga je pokušaj da se pribavi informacija o efektima programa treninga i da se proceni vrednost treninga. Obično u okviru ocenjivanja treninga težimo da odgovorimo na sledeća pitanja:

* zadovoljstvo zaposlenih treningom (da li se trening svido zaposlenima?)
* nove veštine i stečena znanja ( da li je zaposleni nešto naučio?)
* transfer treninga ( da li zaposleni može da koristi na radnom mestu ono što je naučio natreningu?)
* poboljšanje izvršenja posla ( da li je došlo do poboljšanja učinka?)

Tri su najčešća načina kojima se ocenjuju efekti treninga:

1)Merenje nakon treninga

2)Merenja pre i posle treninga

3)Merenje pre i posle treninga sa kontrolnom grupom

# 12. Vrednovanje

Proces pomoću koga se procenjuje doprinos zaposlenog organizaciji u određenom periodu. Povratna informacija o vrednovanju omogućava zaposlenima da saznaju kako su radili u poređenju sa standardima organizacije.

**Vrednovanje i povratna informacija mogu biti:**

* **Neformalni** - kad nadređeni slučajno komentariše dobro ili loše izvršenje podređenog.
* **Formalni** - 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 za 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** (izazov vrednovanju izvršenja) - 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 i za prilagođavanje postojećeg sistema potrebama tima.

**Ko najčešće vrši vrednovanje?**

* **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)
* **Podređeni** vrednuje nadređene (najbolji primer su univerziteti gde studenti vrednuju rad profesora)
* Vrednovanje od strane **kolega** (retko se koristi u obliku grupnog sastanka. Ovo vrednovanje je najbolje sprovesti sabiranjem individualnih ocena.)
* **Spolji izvori** - klijenti, potrošači, dobavljači i drugi.
* **Samo ocenjivanje**
* **Ocenjivanje iz više izvora 360 stepeni**
* **Kombinovani metod**

**Principi dobrog sistema vrednovanja**

**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 izbegavaocenjivanje drugih svojstava osim izvršenja.

**Pouzdanost ocenjivača -** 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.

**Nepristrasnost -** dve komponente. **Pravičnost** i **subjektivnost suđenja** koje jedna osoba čini o drugima. Vrednovanje je nepristrasno ako je pravično prema svim zaposlenima bez obzira na njihovu rasu, pol, nacionalno poreklo, hendikepiranost itd.

**Praktičnost -** sistem vrednovanja mora da bude relativno lak za upotrebu. Mora da bude prihvaćen i od radnika i od menadžera.

**Greške ocenjivanja su:**

* **Greška obzirnosti**(kad ocenjivači daju zaposlenima pozitivnije ocene nego što zaslužuju)
* **Greška strogosti**(kad ocenjivači vrednuju zaposlene mnogo nepovoljnije nego što je njihovostvarno izvršenje)
* **Greška središnje tendencije**( kad ocenjivači vrednuju zaposlene oko srednje vrednosti naskali izvršenja)
* **Greška halo efekta**(nastaje zbog težnje ocenjivača da svoja opšta osećanja prema pojedincu prenese na ocenjivanje njihovog izvršenja)

**Sheme** - proste mentalne kategorije koje pojedinac koristi da organizuje informaciju i klasifikuje ljude, to je skraćeni put koji ljudi koriste u preradi informacije o drugima.

**Vrste sistema za vrednovanje izvršenja:**

* **Vrednovanja zasnovana na osobinama -** koriste se za ocenu ličnosti ili ličnih osobina zaposlenih, kao što su njihova sposobnost za donošenje odluka, lojalnost kompaniji, veštine komunikacije ili inicijativnost. Ovde je reč o tome kakva je neko osoba, a ne šta ona stvarno radi.
* **Vrednovanja zasnovana na ponašanju -** ovde se vrednuje ono što zaposleni radi na poslu.
* **Vrednovanja zasnovana na rezultatima -** ovaj pristup ima u vidu krajnje rezultate.

**Metodi vrednovanja izvršenja:**

* **Objektivne mere -** tipično se zasnivaju na merenjima fizičkih ostvarenja.
* **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.
* **Mere prodaje.** Izvršenje prodaja se obično meri dinarskom vrednošću obavljenih prodaja udatom periodu vremena. Obično se određuje minimum prihvatljivog nivoa prodaja, aizvršenje preko tog nivoa se vrednuje više.
* **Kadrovski podaci.** Informacija iz kadrovskog dosijea zaposlengo se ponekad koristi za ocenjivanje izvršenja. Ove mere uključuju takve pojedinosti kao što su broj i dužina odstustvovanja s posla, broj zakašnjavanja na posao i broj ukora i disciplinskih mera preduzetih protiv pojedinca.
* **Testovi izvršenja.** To su primeri rada ili simulacije u standardizovanim uslovima.
* **Mere izvršenja poslovne jedinice.** Koriste se za vrendovanje izvršenja menadžera koji stoje na čelu određene poslovne jedinice.
* **Subjektivne mere** - koriste se za ocenjivanje osobina, ponašanja ili rezultata.
* **Komparativne procedure:**
* Rangiranje. Kad se koristi rangiranje, zaposleni se upoređuju neposredno jedan s drugim, od najboljeg do najgoreg.
* 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.

* **Prinudna distribucija -** ocenjivač mora da smesti određeni procenat zaposlenih u svaku od kategorija izvršenja (nezadovoljavajući, zadovoljavajući, dobri i odlični).
* **Apsolutni standardi:**
* **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.
* **Težinske** **kontrolne liste** . Ocenjivaču se daje lista obeležja ili ponašanja koja su uvezi 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.
* **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 zaposlenog.

**Intervju o rezultatima vrednovanja (**proces davanja povratnih informacija**)**

Za intervju o rezultatima vrednovanja menadžeri moraju: biti dobro pripremljeni, obezbediti odgovarajući ambijent za sastanak, izabrati neku neutralnu lokaciju za sastanak, omogućiti zaposlenom da se dobro pripremi, zamoliti zaposlenog za samoocenjivanje pre sastanka.

U toku intervjua o rezultatima vrednovanja **menadžeri se mogu odlučiti za jedan od tri pristupa:**

* pristup **“kaži i prodaj”** menadžer saopšti zaposlenima ocene, a zatim objasni razlogetakvog ocenjivanj.
* pristup rešavanja problema u kome **menadžer i zaposleni rade zajedno na tome kako da reše probleme koji postoje** u izvršenju zaposlenog.
* pristup **“kaži i slušaj”** menadžer saopšti zaposlenom ocenu i zatim dopusti zaposlenomda prikaže svoje viđenje problema.

**Upravljanje pomoću ciljeva**

**Sistem “vođenog samoocenjivanja”** nazvan upravljanje pomoću ciljeva koristan je u ocenjivanju menadžera. Upravljnje pomoću ciljeva **uključuje tri koraka:**

* 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.
* Kroz ovaj period prati se napredovanje prema ciljevima, mada se zaposlenom obično ostavlja sloboda da odluči kako će ostvariti ciljeve
* Na kraju predviđenog perioda, zaposleni i nadređeni se ponovo sreću i ocenjuju da li su ciljevi ostvareni i zajendo odlučuju o novom skupu ciljeva.

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

* Ako je zaposleni zaista uključen u planiranje i postavljanje ciljeva, može se očekivati viši nivo njegovog angažovanja i izvršenja
* Ako je ono što zaposleni treba da ostvari jasno i precizno definisano, zaposleni će lakše ostvariti željene rezultate.
* Ciljevi izvršenja trebalo bi da budu merljivi i trebalo bi da definišu rezultate.

**Menadžer I odlučivanje**

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 odrediti 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 strategijskih odluka fokus se mora suziti na **tri grupe osobina** za koje se smatra da mogu biti **u korelaciji sa pomenutom kompetentnošću:** **osobine lidera, stručnost, kompetentnost na nivou problema.**

# 13. Nadoknada

Zaposlenima 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. **Iz perspektive poslodavca** nadoknada predstavlja moćno sredstvo za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Ima značajan uticaj na organizaciju (utiče na stavove i ponašanje zaposlenih, utiče na vrste zaposlenoh koje organizacija privlači i zadržava, može da uskladi interese zaposlenih sa organizacionim ciljevima i posmatra se kao znak statusa i uspeha). Na osnovu ovoga možemo tvrditi da nadoknada predstavlja značajan utrošak za organizaciju.

**Vrste nadoknade**

**1)Direktna** nadoknada može se nuditi koristeći tri vrste davanja:

* Plaćanje – odnosi se na nadnice i plate koje zaposleni primaju
* Nagrade - oblici nadoknade kao što su bonusi, provizije i planovi udela u profitu

**2)Indirektna** nadoknada

* Beneficije - kao što su zdravstveno i penziono osiguranje i plaćeni godišnji odmor.

**Odgovornost za nadoknade**

Menadžment ljudskih resursa obično uspostavlja i adminitrira sistem nadoknade u organizaciji, tako što sprovode ocenjivanje poslova i radnih zadataka i vrše istraživanja nadoknada koje daju organizacije u istoj indutriji da bi odredili nivo nadoknada za svoje zaposlene. Pitanja sa kojima se organizacjie suočavaju kada je u pitanju visina nadoknada jesu pravednost(jednakost) odnosno stepen javnosti, odnosno tajnosti informacija vezanih za nadoknadu. Kada govorimo o jednakosti u suštini mislimo na internu jednakost (da li su plate fer u pogledu relativnevrednosti svakog posla za organizaciju?), odnosno eksternu jednakost (da li su nadoknada koje daje organizacija fer u poređenju sa visinom nadoknada van organizacije?). I svakako od vitalnog značaja kada govorimo o nadoknadama jeste individualna jednakost (da li je plata svakog pojdinca fer u poređenju sa platom drugih zaposlenih, koji obavljaju isti ili sličan posao).

**Determinante koje određuju nivo i strukturu nadoknade**

Planiranje, sprovođenje i održavanje sistema nadoknade pretpostavlja razmatranje nekoliko činilaca. Ovi činioci se mogu grupisati u sledeće oblasti:

* osnove nadoknade,
* sindikati,
* spoljne sile,
* zakonski okvir,
* aspekti ponašanja
* administracija.

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

* **Vreme** - 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 jedan i po većom stopom nadnice od redovne. Plata je plaćanje koje je postojano kroz vreme i nije direktno u vezi sa brojem sati koje je pojedinac proveo na poslu.
* **Produktivnost -** tipičan primer su provizije od ostvarenih prodaja. Sistem “plaćanja po komadu” gde se zaposleni plaća za svaku jedinicu proizvodakoji 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 random 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** - plaćanje i drugi oblici nadoknade su 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** - može se koristiti kao mera napredovanja zaposlenih u izvršenju i sposobnostima. **Tajnost plaćanja** - otvoreni sistemi plaćanja obezbeđuju više informacija zaposlenima. U zatvorenom sistemu plaćanja, informacije o tome koliko su drugi plaćeni, koliku su povišicu dobili i kako su rangirani u sistemu plaćanja u organizaciji predstavljaju poslovnu tajnu.

**Administracija nadoknade -** razvoj, primena i održavanje osnovnog sistema. 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 -** proističe iz analize poslova i radnih zadataka i koristi njihove opise 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 protekcionaštvo i u krajnjoj liniji dovodi do određivanja „cene“ poslova. Korišćenje **odbora za ocenjivanje posla** u kome nekoliko ocenjivača ocenjuju polsove može da poboljša pouzdanost ocenjivanja.

**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 irangiranje 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 komponetni se sabiraju za svaki posao i rezultati se upoređuju s drugim poslovima.

**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 svojetroškove 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 je 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 se 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:**

* **Seniorat.** Pretpostavlja da razlike u plaćanju zavise isključivo od iskustva ili dužine radnogstaža zaposlenog. Svi pojedinci počinju s jednakim plaćanjem, a zatim napreduju sa svakomgodinom službe.
* **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).

# 14. Nagrade

Organizacije koriste različita sredstva da bi povezale nadoknadu s produktivnošću. Jedno takvo sredstvo su nagrade koje se daju zaposlenima za bolje izvršenje posla. Znači nagrada je **dodatna nadoknada koja je u vezi sa izvršenjem.**

Polazna tačka u formiranju nagrada je sledeća:

* neki poslovi doprinose uspehu organizacije više od drugih
* neki zaposleni rade bolje od drgih
* 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 onovu individualnog, grupnog ili učinka naorganizacionom nivou?
* da li bi ovaj učinak trebalo meriti kratkoročno ili dugoročno?

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

Smernice programa nagrađivanja:

1. Veza s izvršenjem
2. Prepoznavanje individulanih razlika
3. Prepoznavanje organizacionih činilaca
4. Kontinuirano praćenje

**Vrste nagrada**

**1) Individualne nagrade**

* **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.
* **Provizija** - nadoknada koja se izračunava kao procenat od novčanog iznosa ukupnog broja ostvarenih prodaja. Plaćanja na osnovu provizije, međutim, mogu da smanje timski rad
* **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.

* **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:
* Sistem odeljenskih odbora i organizacionog odbora za ocenjivanje svih predloga koji se odnose na uštedu troškova;
* 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 ušteda je sledeća: 50% za zaposlene, 25% za poslodavca i 25% za fondza nepredviđene događaje.

* **Planovi za udeo u profitu .** Distribuiraju deo profita zaposlenima. Obično se visina procenta od profita koji će se ditribuirati 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 kupujudeonice 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, privatnozdravstveno osiguranje, članstvo u klubovima itd.

# 15. Beneficije

Beneficije su dodatna nadoknada koja se daje zaposlenima kao nagrada za članstvo uorganizaciji. 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 čine:** socijalno osiguranje**,** penziono osigurnje**,** odmori i slobodno vreme**,** zdravstveno osiguranje**,** usluge osiguranja i finansijske usluge, društveni život i rekeracija (organizacija izleta, sportskih takmičenja, kulturnih događaja)

**druge beneficije koje obuhvataju:** plaćanje troškova prevoza, korišćenja automobila kompanije, korišćenje personalnih računara, lap topova, mobilnih telefona, ishrana u restoranima kompanije, plaćanje članarineu različitim klubovima

sklapanje brakova, porođaj supruge, troškovi lečenja (teže bolesti) člana porodice.

**1)Socijalno osiguranje**

Među ovim beneficijama najvažnije su:

* Nadoknade u slučaju povrede na radu, koje se mogu isplatiti ili u gotovom novcu ili tako što će se isplatiti troškovi lečenja.
* Nadoknade u slučaju smrti zaposlenog , isplaćuje se najbližem članu porodice.
* 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.
* Nadoknade zaposlenom za čijim poslom je prestala potreba, ovi zaposleni imaju pravo na jednokratnu nadoknadu čija visina zavisi od vremena provedenog u kompaniji.

**2)Penzijsko osiguranje**

Penzije - nagrade za dugogodišnji rad, realizuju se kroz državne i privatne penzione planove. Zakon o penzionom invalidskom osiguranju RS strikto definiše jedan broj prava iz penzionoginvalidskog 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
* pravo na naknadu za slučaj telesnog oštećena prouzrokovanog povredom na radu ili proefesionalnom bolešću

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.

**Normalno penzionisanje**

-zaposleni ide u penziju kada po zakonu ispuni uslove za penziju:

-kada navrši 63 godine (muškarci), odnosno 58 (žena) godina života i najmanje 20 godinastaža

-kada navrši 65/60 godina živote i najmanje 15 godina staža

-kada navrši 40/35 godina staža i najmanje 53 godina života

 **Normalno penzionisanje** - kad zaposleni ide u penziju po slovu zakona, odnosno kad ispuni uslove za penziju, bilo da su to godine života ili godine radnog staža. **Prevremeni odlazak u penziju** omogućava ljudima da se pomere s posla na kome su proveli 25 ili 30 godina i da oprobaju svojetalente u drugim oblastima. **Fazno penzionisanje** - oblik penzionisanja u kome zaposleni jednovreme 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 svojimstarim kompanijama i nakon odlaska u penziju.

**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** - 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**

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, Vaskrsod Velikog petka do drugog dana Vaskrsa),
* godišnjeg odmora
* plaćenog odsustva
* vojne vežbe
* odazivnja na poziv državnog organa

Plaćena odustva

* Zaposleni ima pravo na plaćeno odsustvo u ukupnom trajanju do 7 radnih dana u toku kalendarskegodine, u slučaju:
* sklapanje braka
* porođaja supruge
* teže bolesti člana uže porodice i dr.Pored toga zaposleni ima pravo na plaćeno odsustvo još:
* 5 radnih dana zbog smrti člana uže porodice
* 2 za svaki put dobrovoljnog davanja krvi

Praktično svi zaposleni dobijaju nadoknadu za vreme državnih praznika. Većina poslodavaca daje plaćene odmore zaposlenima koji su u stalnom radnom odnosu. 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**

Zakon o zdravstvenom osiguranju RS definiše jedan broj prava iz obaveza zdravstvenog osiguranja:

* Pravo na zdravstvenu zaštitu
* Pravo na naknadu zarade za vreme privremene sprečenosti za rad osiguranika
* Obavezno zdravstveno osiguranje obuhvata:
* Osigranje za slučaj bolesti i povrede van rada
* Osiguranje za slučaj povrede na radu ili profesionalne bolesti

**5)Usluge osiguranja i finansijske usluge**

Poslodavci plaćaju premiju životnog osiguranja zaposlenom, ali visina osiguranja koju ova premija pokriva obično je niska i u vezi je s osnovnom platom zaposlenog. Finansijske usluge mogu biti raznovrsne od omogućavanja zaposlenima da kupuju proizvode kompanije po nižim cenama do davanja povoljnih kredita i mogućnosti zakupovinu 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 ostavrivanju 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. Izbor i vrste beneficija.

**Fleksibilni pristup beneficijama** prepoznaje da se individualne situacije razlikuju s obzirom nastarost, porodični status i stil života. Svakom zaposlenom se dozvoljava da izabere individualnukombinaciju beneficija uz neka opšta ograničenja.

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 ikoličinu beneficija koje žele.