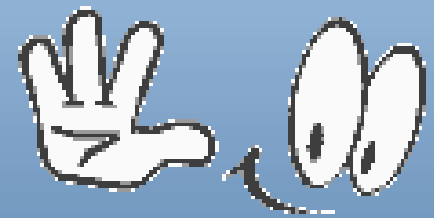


Osnove menadžmenta
Predavanje 10



Upravljanje
ljudskim
resursima



Proces menadžmenta ljudskim resursima

- Ω Efikasno upravljanje ljudskim resursima pruža situaciju u kojoj obe strane dobijaju: kako se uvećava nivo zadovoljstva radnika, tako i nivoi učinka organizacije rastu
- Ω Menadžment ljudskim resursima se razlikuje od kadrovske funkcije ne samo po vrsti aktivnosti, već ciljevima i načinu obavljanja tih aktivnosti i odgovornosti za njihovu realizaciju
- Ω Menadžment ljudskim resursima jemenadžerska funkcija na najvišem nivou upravljanja organizacijom, koja ima strategijski karakter i usmerena je na razvoj ukupnih organizacionih sposobnosti radi stvaranja konkurentske prednosti organizacije



- 
- Ω Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže organizacija
- Ω Promene okruženja, tehnologije i ukupnih uslova poslovanja postavljaju kvalitativno drugačije zahteve pred čoveka i organizaciju:

A.Individualna odgovornost i uvažavanje ličnosti. Smanjenje hijerarhijskih nivoa automatski skraćuje kanale komunikacije između rukovodilaca i zaposlenih i povećava odgovornost svakog pojedinca

B.Decentralizacija i participacija. Značaj i uloga koju dobija kupac – potrošač u savremenoj organizaciji podrazumeva prenošenje nadležnosti na „prvu liniju“, preko koje dolaze za organizaciju važni signali od kupaca





C. Fleksibilnost. U današnjem vremenu organizacija mora da bude sposobna da se brzo menja i prilagođava okruženju, što znači stalno učenje i dodavanje novih znanja i veština, kao i geografsku pokretljivost

D. Kreativnost i inovativnost. Zadovoljavanje potreba sve izbirljivijih kupaca zahteva stalno nova rešenja i ponude usluga

E. Kvalitet. Konkurencija je sve oštija. Svest o kvalitetu kod svakog pojedinca zahteva stvaranje vrednosnog sistema, u kome su ključne vrednosti kupac, kvalitet, zaposleni i promene





E. Znanje. Potrebno je razvijanje postupaka i metoda aktivnog i neprekidnog učenja za čitav život. Ovakve tendencije uslovljavaju novi odnos prema ljudima u organizaciji i nove principe upravljanja ljudskim resursima

- Ω **Najvažnije veštine** za uspeh u upravljanju ljudskim resursima su upravljanje promenama, komunikacione veštine, stalno učenje, kreativnost, veštine delegiranja, fleksibilnost, strategijsko razmišljanje i timska orijentacija
- Ω **Ciljevi upravljanja ljudskim resursima** proizilaze iz organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni sa njima
- Ω Zbog specifičnosti čoveka i njegove prirode, oni mogu biti ekonomski i socijalni ciljevi





Ω **Ekonomski ciljevi** su: poboljšanje produktivnosti, stvaranje i održavanje kompetitivnosti, obezbeđivanje konkurentnosti organizacije, održavanje fleksibilnosti, tj. prilagođavanja ukupnih sposobnosti organizacije stalno novim zahtevima okruženja

Ω Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez poštovanja **socijalnih ciljeva**, kojise odnose na: zadovoljavanje potreba zaposlenih, poboljšanje socio-ekonomskog položaja, obezbeđenje prihvatljivih radnih uslova i kvaliteta radnog života, razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih, obezbeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa i sl





Ω Uspešno ostvarivanje ciljeva upravljanja ljudskim resursima pretpostavlja obavljanje brojnih i raznovrsnih aktivnosti, a u centru pažnje savremene teorije i prakse su sledeće aktivnosti:

A.planiranje ljudskih resursa;

B.regrutovanje, selekcija i socijalizacija osoblja;

C.obuka i usavršavanje zaposlenih;

D.ocenjivanje uspešnosti zaposlenih;

E.kompenzacije (nagrađivanje) i motivacija zaposlenih;

F.unapređenja, premeštaji, degradiranja i razrešenja



Human resources
Human resources is a term that refers to the workforce management. The term refers to highly skilled workers. The people who make up the workforce are the individuals who make up the workforce. This approach to workforce management is called human resources management.



Planiranje

Ω **Planiranje ljudskih resursa** je planiranje budućih kadrovskih potreba organizacije koje uzima u obzir aktivnosti same organizacije i faktore spoljašnjeg okruženja

Ω Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:

A.planiranje radi budućih potreba, odnosno donošenje odluke o tome koliko ljudi sa kojim kvalifikacijama će biti potrebno organizaciji;

B.planiranje radi buduće uravnoteženosti, postiže se poređenjem broja potrebnih radnika sa brojem trenutno zaposlenih za koje se računa da će ostati u organizaciji;





- C. planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja radnika;
- D. planiranje usavršavanje radnika, da bi organizacija bila sigurna da ima stalni priliv iskusnih i sposobnih radnika.

- Ω Proces planiranja se ne može desiti bez ispravne baze podataka o informacijama na osnovu kojih se može raditi
- Ω *Da bi se dobila kompletna slika kvalifikacija postojeće radne snage, organizacija treba da sačini spisak svih kvalifikacija kao dodatak opisu posla i specifikaciji o osobi*
- Ω *Sve to treba da se čuva u ličnom dosijeu radnika, koji opet dalje čini sastavni deo informacionog sistema ljudskih resursa neke organizacije.*





Ω U procesu planiranja i programiranja razvoja menadžera, uloga Službe za razvoj ljudskih resursa je višestruka

Ω Tim stručnjaka za MLjR mora da analitički izvrši opservaciju, proceni i ilustruje sledeće činioce:

A.postojeće stanje i negativni trendovi koji su proistekli usled nedostatnosti potrebnih znanja i sposobnosti menadžera,

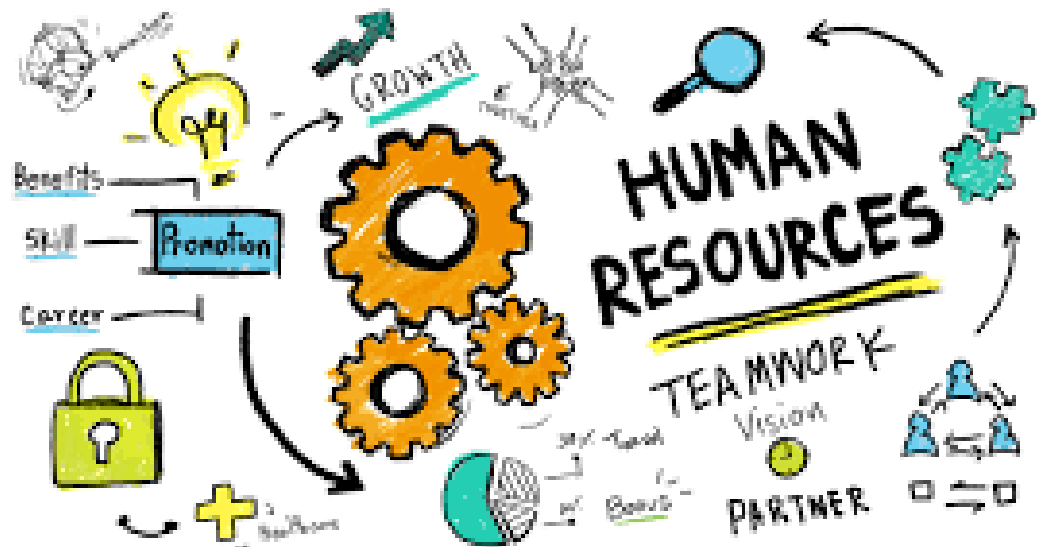
B.planirani razvoj proizvoda i usluga i očekivanje promene kako bi se moglo planirati obučavanje i obrazovanje





C.analizu i ocenu mogućnosti investicionih ulaganja kako bi se planiralo obučavanje i obrazovanje,

D.analizu dostignutog razvoja menadžerske strukture, po godinama starosti, radnom stažu, obrazovnim i profesionalnim profilima





Regrutovanje

- Ω **Regrutovanje** je faza procesa menadžmenta ljudskih resursa koja ima za cilj obezbeđivanje grupe kandidata, dovoljno velike da menadžeri mogu da izaberu potrebne kvalifikovane radnike
- Ω Pre nego što je moguće da se obavi regrutovanje, kandidati moraju da imaju donekle jasnu predstavu o aktivnostima i odgovornostima radnog mesta za koje se prijavljuju
- Ω Kada se jednom analizira određeno radno mesto izrađuje se opis njegovog sadržaja i lokacije u organizacionoj šemi, kome podnosi izveštaj, izrađuje se pripadajuća specifikacija prema kojoj se zapošljava



- 
- Ω Specifikacija za zapošljavanje definiše potreban nivo obrazovanja, iskustvo i veštine kojim lice mora da raspolaže da bi bilo produktivno na tom položaju i ubacuje se u akt o sistematizaciji poslova
 - Ω Rekrutovanje novih ljudskih resursa može biti eksterno (van organizacije) ili interno (u okviru organizacije)
 - Ω Izvori za rekrutovanje zavise od broja ljudi s potrebnim kvalifikacijama iz redova lokalne raspoložive radne snage, kao i od prirode radnog mesta koje treba da se popuni
 - Ω Ukoliko unutar organizacije nema ljudi s odgovarajućim kvalifikacijama, niti ih ima u redovima lokalne radne snage, može da se ukaže potreba da se regrutuju iz udaljenih mesta ili iz konkurentskih organizacija



We're
recruiting!



Ω Velike organizacije koriste razne izvore izvan organizacije za regrutovanje kandidata za popunu slobodnih mesta na raznim nivoima menadžmenta

Ω Za većinu velikih kompanija koledži i univerziteti su glavni izvori pripravnika i novih saradnika za menadžment

Ω Međutim, **regrutovanje po obrazovnim centrima ima izvesne nedostatke**: proces regrutovanja može da bude skup ako je reč i o stipendiranju, a nije retkost da unajmljeni diplomci napuste organizaciju posle dve ili tri godine

Ω Kada je nedovoljna ponuda visokokvalitetnog kadra, regrutovanje menadžera na srednjem nivou hijerarhije najčešće **zahteva angažovanje usluga agencija za zapošljavanje** ovog tipa kadra, ili se kupuje skup prostor za oglase u novinama i drugim publikacijama čiji tiraž pokriva područje cele države





- Ω A kada se regrutuje za položaje na samom vrhu hijerarhije, većina nikovodilaca korporacija obraća se firmama koje se bave pronalaženjem takvog kadra
- Ω Mnoge firme se još uvek drže politike da se regrutovanje ili unapređenje obavlja iz redova postojećih radnika, osim u krajnje izuzetnim okolnostima
- Ω Ova politika ima **tri velike prednosti:**

A.Prvo, pojedinci koji se regrutuju iz sopstvenih redova već poznaju organizaciju i njene članove, što povećava izgleda da budu uspešni na novim položajima

B.Drugo, politika napredovanja unutar organizacije podstiče lojalnost radnika, kao i njihovu veću angažovanost





C.Treće, obično je jeftinije da se regrutuju ili unaprede ljudi iz organizacije nego da se unajmljuju sa strane

Ω Ova politika ima i **nedostataka**:

A.Jasno je da postavlja ograničenja u pogledu broja potencijalnih kandidata i izbora talenata

B.Šanse da će nova gledišta prostrujati organizacijom su male, a može da dovede do uslovnog refleksa da dovoljno dug staž radniku organizacije obezbeđuje automatsko unapređenje





Selekcija

- Ω Selekcija je proces u kojem se, primenom unapred utvrdjenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, s ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos
- Ω Jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima je selekcija kvalitetanih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi
- Ω Efekti procesa selekcije su ograničeni ukoliko nisu ukomponovani sa planiranjem ljudskih resursa, analizom posla, regrutovanjem, obukom i drugim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima
- Ω Najznačajniji pokazatelji razlika između ljudi, odnosno potencijalnih kandidata za posao su sposobnosti i osobine ličnosti

Selection





Ω Medjutim, u poslednje vreme sve više se ukazuje da su i kompetencije značajan izvor individualnih razlika

Ω Prema tome, može se zaključiti da se **individualne razlike** sagledavaju kroz:

A.posebnosti ljudi, odnosno potencijalnih kandidata za posao,

B. osobine ličnosti i

C.kompetencije





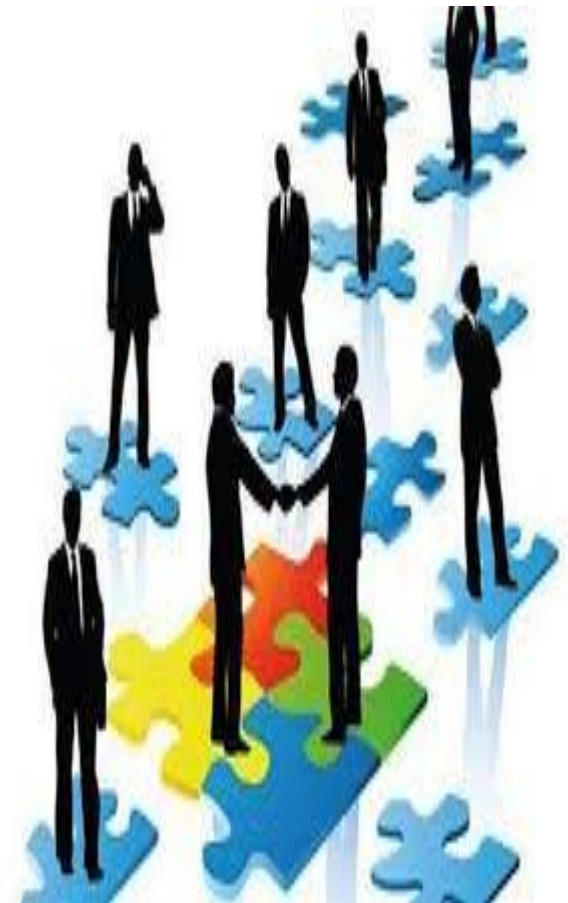
Socijalizacija

- Ω Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji
- Ω Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje **tri tipa informacija**:

A.opšte podatke o svakodnevним rutinskim poslovima;

B.upoznavanje s istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije

C.detaljnu prezentaciju (ponekad u vidu brošure) politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima





- Ω Mnoga proučavanja su pokazala da se radnici osećaju nelagodno po dolasku u organizaciju
- Ω Zabrinuti su da li će biti u stanju da obave radni zadatak; osećaju se inferiorno u poređenju s radnicima s iskustvom; a brinu i o tome kako će se slagati sa svojim saradnicima
- Ω Efikasni programi socijalizacije umanjuju zabrinutost i nelagodnost novih radnika tako što im pružaju podatke o radnoj sredini i o supervizorima, upoznaju ih sa najbližim saradnicima i podstiču ih da postavljaju što više pitanja





Obuka i usavršavanje

- Ω Usled veoma brzih promena u svetu neophodno je stvaranje korporativne kulture kroz permanentno obučavanje, stvaranje novih znanja, novih vestina i to u cilju ne samo ostvarivanja boljih rezultata već zbog opstanka na tržištu
- Ω Prilagođavanje organizacije stalnim promenama u okruženju podrazumeva istovremeno i prilagođavanje zaposlenih promenjenim zahtevima i uslovima u kojim se realizuje poslovanje organizacije
- Ω Zaposleni moraju da budu osposobljeni za poslove koje obavljaju i svesni značaja poslova koje obavljaju





- Ω Obrazovanje i obuka u organizaciji treba da se razvijaju paralelno sa promenama radnih struktura, pa samim tim možemo reći da su ciljevi obrazovanja u organizaciji neposredno vezani za ciljeve i potrebe razvoja zaposlenih i organizacije kao celine
- Ω I u oblasti stručnog obrazovanja se sve više prihvata serija standarda **ISO 9000**
- Ω Standard ne posmatra obrazovanje i obučavanje zaposlenih kao izolovani proces već ga posmatra u odnosu na ciljeve kvaliteta organizacije: veći stepen zadovoljstva kupaca, poboljšanje znanja o sopstvenoj organizaciji, smanjenje troškova, povećanje zadovoljstva poslom, razvoj pojedinačnih potencijala





Ω Organizaciono obrazovanje se odvija kroz šest faza:

A.utvrđivanje obrazovnih potreba;

B.utvrđivanje ciljeva obrazovanja i obuke;

C.utvrđivanje obrazovnih sadržaja;

D.planiranje organizacije i izbora metoda obrazovnih aktivnosti;

E.realizacija obrazovnih aktivnosti;

F.vrednovanje uspešnosti obuke

Ω Obrazovanje u organizaciji ne sme da bude reakcija na ponudu obrazovnih sadržaja raznih institucija, već mora aktivno da se usmeri na potrebe organizacije i da na tim osnovama formuliše zahteve realizatorima obrazovnih sadržaja.



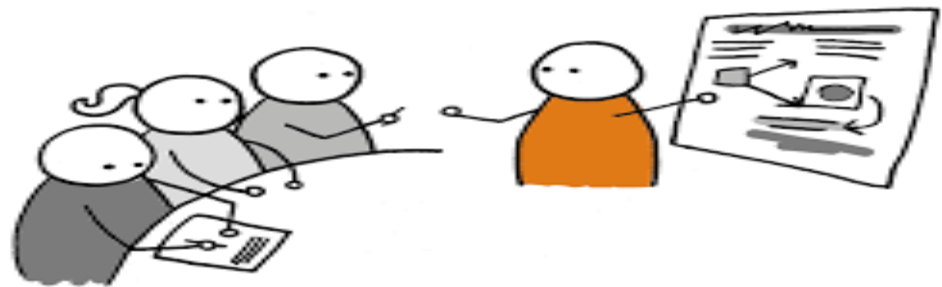


- Ω Ciljevi obrazovanja i obuke mogu da se izraze kao poboljšanje radne uspešnosti, podizanje konkurentske sposobnosti organizacije, dodatna kvalifikacija u skladu sa potrebama radnog mesta, itd
- Ω Obrazovni sadržaji moraju da budu usko povezani sa obrazovnim potrebama i ciljevima
- Ω Pri tome, obavezno treba voditi računa o tome da li polaznici obuke imaju ili moraju da imaju određena predznanja i sposobnosti za savladavanje programa obuke
- Ω Obuke mogu da se realizuju na radnom mestu ili van radnog mesta





- Ω **Na radnom mestu**, obuka podrazumeva direktno pokazivanje aktivnosti od strane mentora - osobe određene u organizaciji za prenos znanja za određeno radno mesto
- Ω **Obuka van radnog mesta** može da bude opšta i stručna
- Ω **Pod opštom obukom** se podrazumeva formalno obrazovanje, doškolovanje, a pod stručnom u vidu pohađanja stručnih seminara ili obuka
- Ω Kao najbolja praksa se pokazala realizacija seminara i obuka na lokacijama van radnog mesta, kako bi se pažnja polaznika usmerila samo na aktivnosti obrazovnog programa





- Ω Na motivaciju polaznika da učestvuju u realizaciji obrazovnih aktivnosti dosta utiču rukovodioci, tako što daju podršku obrazovnim aktivnostima kroz donošenje odgovarajuće odluke i kao lični primer
- Ω Značajno je i da sami zaposleni treba da prevaziđu subjektivnu prepreku u vidu priznavanja sebi da neznanje ne znači da nanosi štetu sopstvenoj ličnosti već da konstruktivan odnos prema sopstvenim slabostima čini da stvara pozitivnu sliku o samom sebi
- Ω Klasične metode u obliku sprovođenja testova nakon završetka obuke su prihvatljive za proveru individualnog napretka u sticanju znanja povezanih sa programskim ciljevima





Ω **Kontrola efekata obrazovanja** se vrši i tokom sprovođenja obuke u vidu razgovora i razmene mišljenja, kao i popunjavanjem anketnog lista polaznika na kraju obuke u okviru koga polaznici ocenjuju rad predavača, način prenošenja znanja, kvalitet literature, kvalitet radionice, prostora u kome se organizovala obuka, kao i sveukupni rad organizatora obuke





Procena radnog učinka i nadoknada

- Ω Za menadžere je uvek važno da od svojih zaposlenih dobiju najbolji učinak, kad je u pitanju nivo rada i kvalitet izlaznog rezultata
- Ω Radna uspešnost je rezultanta, proizvod činioca radne uspešnosti, i to: sposobnosti, znanja (uključujući i veštine), motivacije i ostalih radno relevantnih osobina
- Ω Osim inteligencije, obrazovanje i životno (uključujući i radno) iskustvo imaju ključni uticaj na sposobnosti osobe
- Ω Preduzeća treba da privuku i neguju ljude sa vrstom sposobnosti koja će preduzeće učiniti produktivnim u njegovoj odabranoj industriji





- Ω Prevaziđeno je mišljenje da preduzeća uvek mogu regrutovati tačno iskustvo koje žele u individuama
- Ω Kreativniji pristup je da se fokusira na zapošljavanje osnovnih karakteristika i potencijala individua
- Ω **Motivisana sposobnost** je kvalitet koji preduzeće najviše treba od individua
- Ω To znači da preduzeća moraju radnicima ponuditi dovoljno podsticaja da dolaze na posao i rade prikladan posao





Ω Kao poslodavac, zaposleni je motivisan da udje u odnos zapošljavanja kada:

A.koristi postupanja na ovaj način (kao što su plate, unutrašnje uživanje, društveni položaj) nadmašuju izdatke (kao što je povećani stres, umor i troškovi putovanja);

B.je u skladu sa alternativama tog zapošljavanja (kao što su alternativne poslovne ponude ili ostajanje kod kuće)

Ω Redizajniranje radnog mesta, u smislu obogaćivanja posla, povećava izazovnost nečijeg posla vraćanjem trenda prema većoj specijalizaciji, a samim tim i povećanju motivacionog potencijala



Ω Poslovi mogu biti obogaćeni poboljšanjem
pet ključnih dimenzija posla:

A.Mnogostrukost veština;

B.Identityt zadatka (stepen do kog posao zahteva ispunjenje „celine“ i prepoznavanja komadića posla, sa vidljivim ishodom);

C.Značaj zadatka (stepen do koga posao ima suštinski uticaj na živote drugih ljudi bilo da su ti ljudi iz određene organizacije ili širom sveta);

D.Autonomija (stepen do kog posao obezbeđuje suštinsku slobodu, nezavisnost i diskreciju pojedincu u raspoređivanju posla i određivanju procedura koje će biti korišćene u izvršavanju posla).





Ω U srcu modela obogaćenog posla su tri psihološka stanja koja visokospecijalizovani poslovi uobičajeno nezadovoljavaju:

A.značajnost,

B.odgovornost, i

C.poznavanje rezultata

Ω Lično ponašanje i motivi utiču na vezu između ključnih karakteristika posla i željenih rezultata

Ω Nezadovoljstvo platom, psihičkim uslovima rada ili supervizija mogu neutralisati pokušaje obogaćivanja posla

Ω Strah od neuspeha, nedostatak pouzdanja i vere u namere uprave može da stoji na putu efikasnog obogaćivanja posla

COMPENSATION





Sistemi procene performanse zaposlenih

- Ω Individualna performansa se upravlja preko različitih tehnika, od regrutovanja do prekida radnog odnosa
- Ω Sistemi procene performanse mogu odigrati produktivnu ulogu u ovom miksu tehnika, ali samo ako se njima pažljivo upravlja
- Ω Sistemi procene performanse se razvijaju kao ključan način upravljanja individualne performanse, posebno u menadžerskom i profesionalnom radu
- Ω Sistemi procene performansi se mogu efektivno koristiti kada su dobro vodjeni i uz dobre resurse

PERFORMANCE



- ☒ **EXCELLENT**
- ☐ **GOOD**
- ☐ **AVERAGE**
- ☐ **POOR**



- Ω Zaposlenima se moraju ponuditi podsticaji koji ih privlače (što obično prevazilazi novčane nagrade)
- Ω Zaposleni uzvraćaju vrstu tretmana koju dobijaju od menadžmenta kako se odnos zapošljavanja razvija
- Ω Ključni princip jeste da poverenje i predanost zaposlenih prema preduzeću teži da budu zasnovani na njihovim percepcijama pravednosti i pouzdanja u donošenje odluka od strane menadžmenta
- Ω Zaposleni koji primećuju dobru organizacionu podršku u svom odnosu zapošljavanja reaguju sa povećanim poverenjem u menadžment i većom predanošću organizaciji





Procena učinka zaposlenih kao vid povećanja produktivnosti zaposlenih

- Ω **Procena učinka** je proces podizanja učinka određenog posla, kao baze za donošenje objektivnih ličnih odluka
- Ω To je instrument za menjanje ponašanja radnika poboljšanjem učinka, smanjenjem neprikladnog ponašanja i povećanjem produktivnosti
- Ω Proces ocenjivanja obuhvata mnoge druge koji imaju saznanja o učinku radnika, uključujući supervizora, podređene, kolege, korisnike i čak same radnike
- Ω Postoje mnoge metode za ocenjivanje učinka i mogu se podeliti na komparativne i apsolutne metode





- Ω **Komparativne metode** razvijaju relativnu reputaciju radnika u poredjenju sa drugim radnicima
- Ω Te metode obuhvataju rangiranje, prisilnu distribuciju i uporedna poredjenja
- Ω Kod *rangiranja*, radnici se rangiraju brojevima od najboljeg do najgoreg (npr. najgori radnik biće rangiran brojem 1)
- Ω Ovo rangiranje ne daje stvarne povratne informacije o učinku radnika
- Ω *Prisilna raspodela* zahteva od procenitelja da rasporedi odredjen postotak radnika u svaku kategoriju rangiranja





- Ω Ovakva raspodela pomaže organizaciji da kontroliše budžet za plate
- Ω **Apsolutne metode** obuhvataju kontrolnu listu, skalu za grafičko ocenjivanje, dnevnik o značajnim događajima i skalu za ocenjivanje oblikovanu ponašanjem
- Ω *Kontrolna lista* obuhvata spisak izjava koje opisuju pozitivna i negativna ponašanja koja mogu biti ispoljena na poslu
- Ω **Kontrolna lista** može obuhvatati neke od sledećih stavki:
 - A.Ispoljava kreativnost kad je suočen sa problemima;
 - B.Redovno ne poštuje rokove;
 - C.Dobro se slaže sa ostalima i pokazuje dobre veštine timskog igrača





- Ω *Skala za grafičko rangiranje* pruža skalu za rangiranje ponašanja (obično od 1 do 5: 1 nezadovoljavajući, 2 ispod proseka, 3 prosečan, 4 natprosečan, 5 izvanredan).
- Ω *Dnevnik sa značajnim događanjima* zahteva da procenitelji vode dnevnik za svakog radnika koji opisuje jako uspešan ili neuspešan učinak
- Ω Da bi bio efikasan, moraju se beležiti specifični podaci o ponašanjima, kontekst unutar kog se odvijaju ponašanja i posledice
- Ω Brojni problemi mogu onemogućiti da način ocenjivanja performansi zaposlenih bude što je moguće efikasnije



Ω Ti **problemi** mogu biti:

A.organizacija ne zna pravu svrhu sistema ocenjivanja;

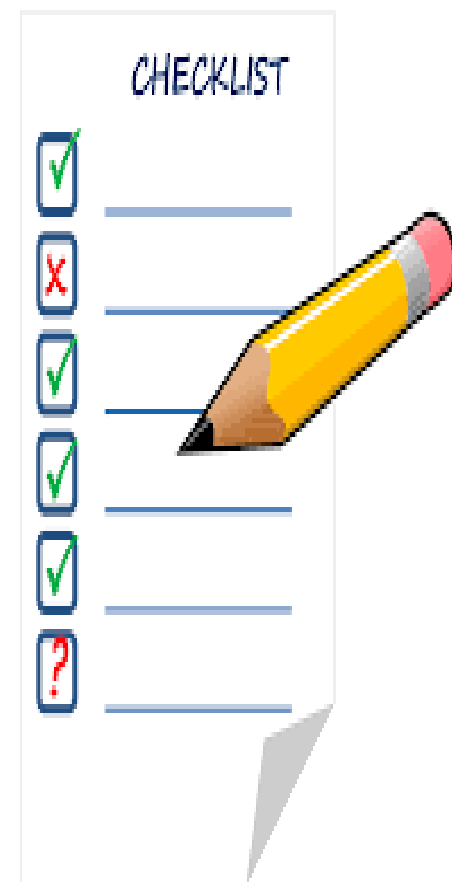
B.povezanost ocenjivanja sa plaćanjem onemogućava otvoren razgovor o problemu ili o oblastima koje bi se mogle poboljšati;

C.skrivanje informacija od radnika;

D.ocenjivač napada karakter zaposlenog;

E.previše subjektivno mišljenje;

F.korišćenje ocene kao dela disciplinskog postupka.





Unapređenja, premeštaji, degradiranja i razrešenja

- Ω Mogućnost da se dobije unapređenje u većini slučajeva je važan podstrek za postizanje izuzetnih rezultata u rukovođenju
- Ω Od velike je važnosti da se unapređenja dele korektno, to jest da su plod zasluga, a ne čin favorizacije
- Ω Jedan od problema jeste da se kod ljudi koje je unapređenje mimoišlo rađa osećanje uvređenosti i otpora koji može direktno da utiče na njihovo raspoloženje i produktivnost
- Ω Drugi veliki problem jeste **diskriminacija**.
- Ω Većina ljudi prihvata načelo ili barem pravnu obavezu da ne podleže rasnoj, starosnoj i diskriminaciji po polu prilikom procesa zapošljavanja.





Ω Svrha **premeštaja** je raznolika

Ω Premeštaji se koriste da ljudi prošire svoja iskustva na radnom mestu i tako se usavrše za prelazak na upražnjena radna mesta kada do toga dođe.

Ω Premeštaji se primenjuju i da bi se određen broj radnih mesta na raznim nivoima organizacione hijerarhije bio slobodan kako bi se pojedinci zainteresovali i potrudili da boljim radom do njih dođu

Ω **Disciplinske mere** se preduzimaju kada radnik prekrši politiku organizacije ili ne ispuni očekivani radni učinak, a menadžeri moraju da reaguju kako bi situaciju doveli u red

Ω Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza - upozorenje, usmeni ukor, pojačan nadzor, suspendovanje, kazneni premeštaj, degradiranje i otpuštanje - sve dok se problem ne reši ili ne eliminiše

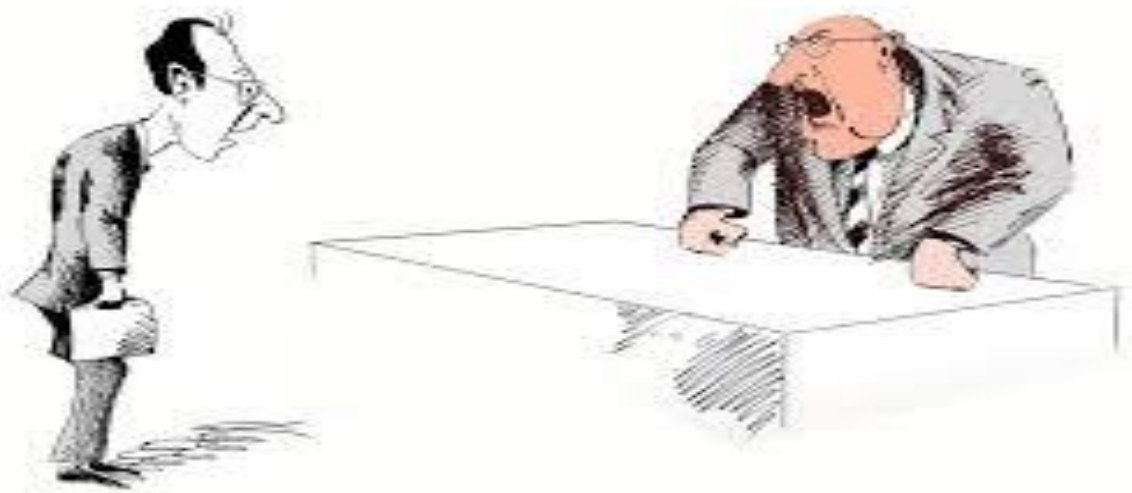


- 
- Ω Ukoliko nisu mogući degradiranje ili premeštaj, mnogo je bolje da se pristupi razrešenju nego da radnik s lošim učinkom ostane na radnom mestu
 - Ω *Union Carbide* koristi kontrapristup održavanju discipline poznat kao "**pozitivna disciplina**"
 - Ω Kada se na poslu jave problemi, supervizor se obraća radniku da bi ispitao situaciju
 - Ω Stvar od prevashodnog značaja za menadžere jeste da uspostave - i da se dosledno pridržavaju - **politiku za raskid radnog odnosa**





- Ω Dugo je vladalo uverenje da menadžeri imaju diskreciono pravo da otpuštaju radnike
- Ω Sudovi sve češće zauzimaju stav da je radno mesto vrsta pravnog ugovora ili svojina i da su prava koja proističu iz radnog mesta istovetna pravima ovih kategorija
- Ω Presude donete u korist tužbi za nedozvoljeni raskid radnog odnosa predstavljaju izazov doktrini zapošljavanja "po volji" na koju se zakonodavstvo takođe poziva





HVALA NA PAŽNJI!!!

