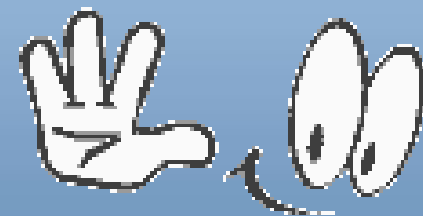


**Osnovi menadžmenta**  
**Predavanje 7**



Upravljanje  
ljudskim  
resursima





- 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  
**workforce management**  
highly skilled workers. The pe  
individuals who make up the  
-ic approach to workfo



# 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,

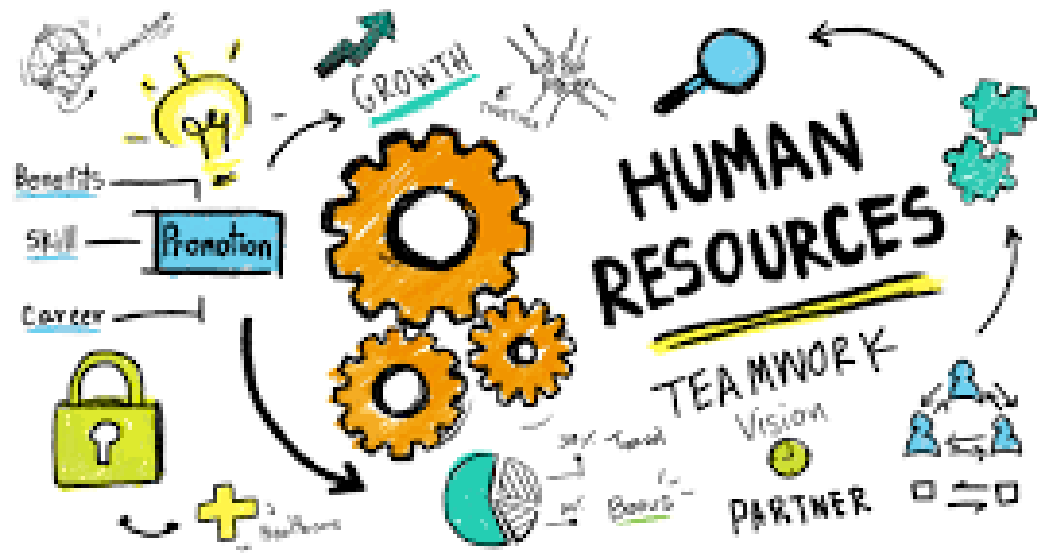
B.planirani razvoj proizvoda i usluga i očekivanje promene kako bi se moglo planirati obučavanje i obrazovanje





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 utvrđenih 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





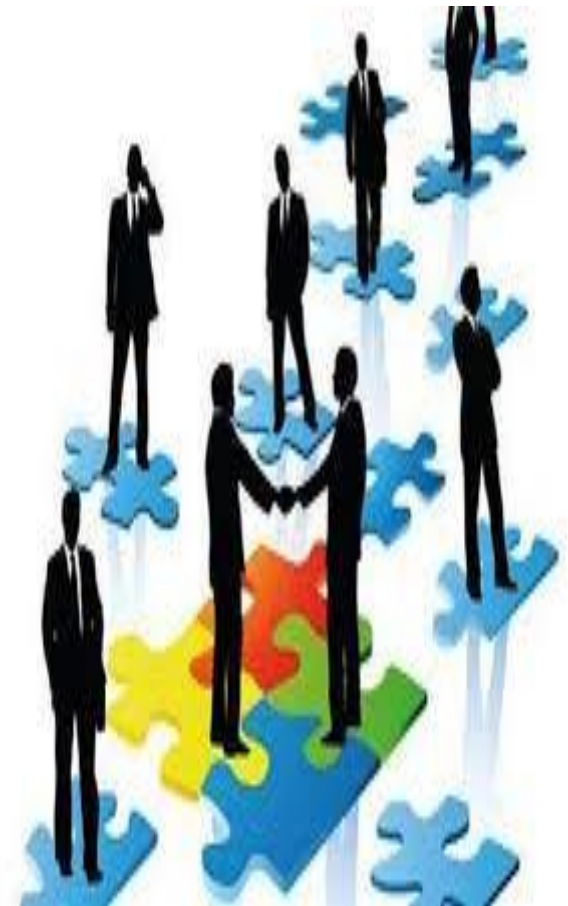
# Socijalizacija


- 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 svakodnevnim 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





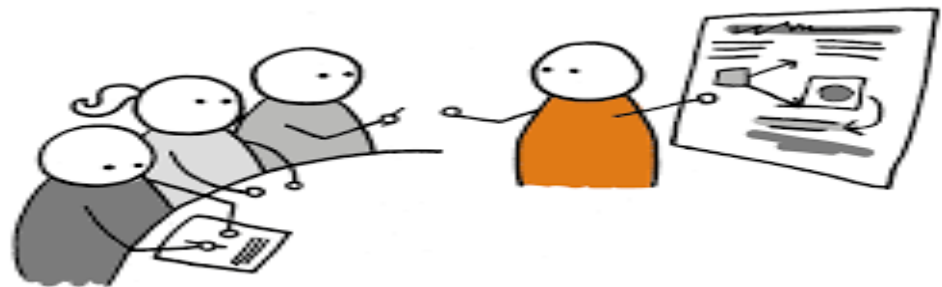


Ω **Na radnom mestu**, obuka podrazumeva direktno pokazivanje aktivnosti od strane mentora - osobe određene u organizaciji za prenos znanja za određeno radno mesto

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

The word "TRAINING" is written in large, bold, 3D block letters. Each letter is a different color: T (red), R (orange), A (yellow), I (light green), N (green), I (light green), N (green), G (green). The letters have a slight shadow underneath them, giving them a three-dimensional appearance. The background is white.



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 Prevaziđjeno 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 rasporedjivanju 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 miks 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;

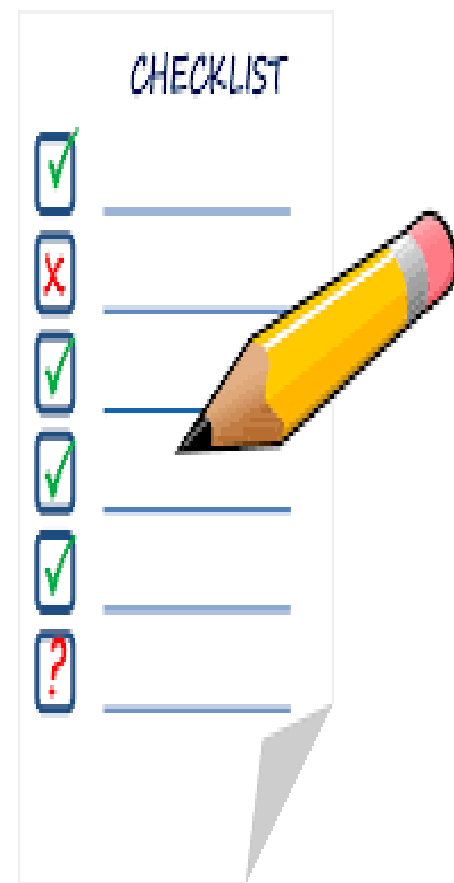
B.povezanost ocenjivanja sa plaćanjem onemogućava otvoren razgovor o problemu ili o oblastima koje bi se mogle poboljšati;

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**"

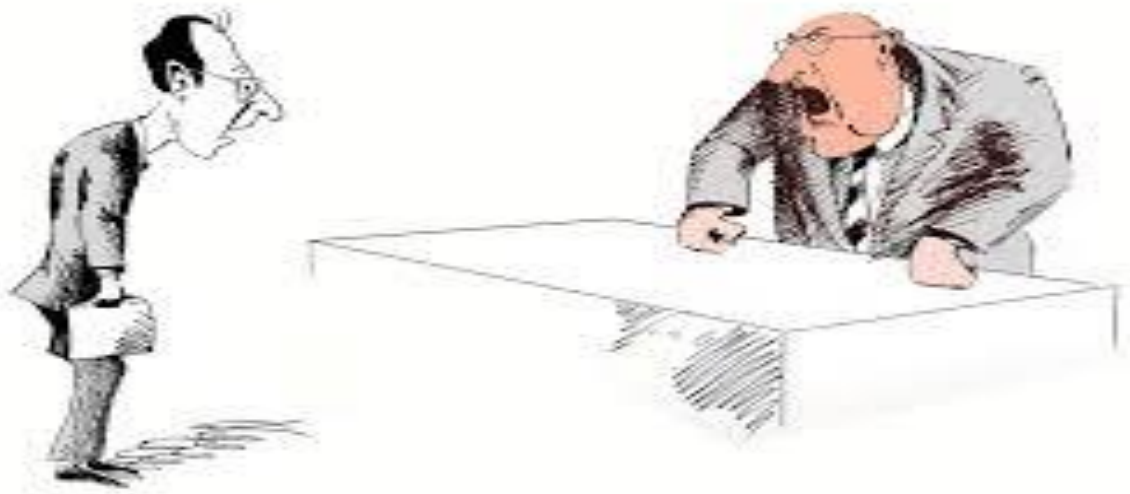
Ω Kada se na poslu jave problemi, supervizor se obraća radniku da bi ispitao situaciju

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!!!**

