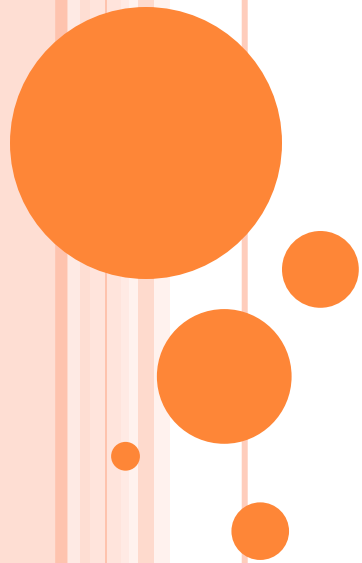


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 7



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA



Nakon predavanja moći ćete da:

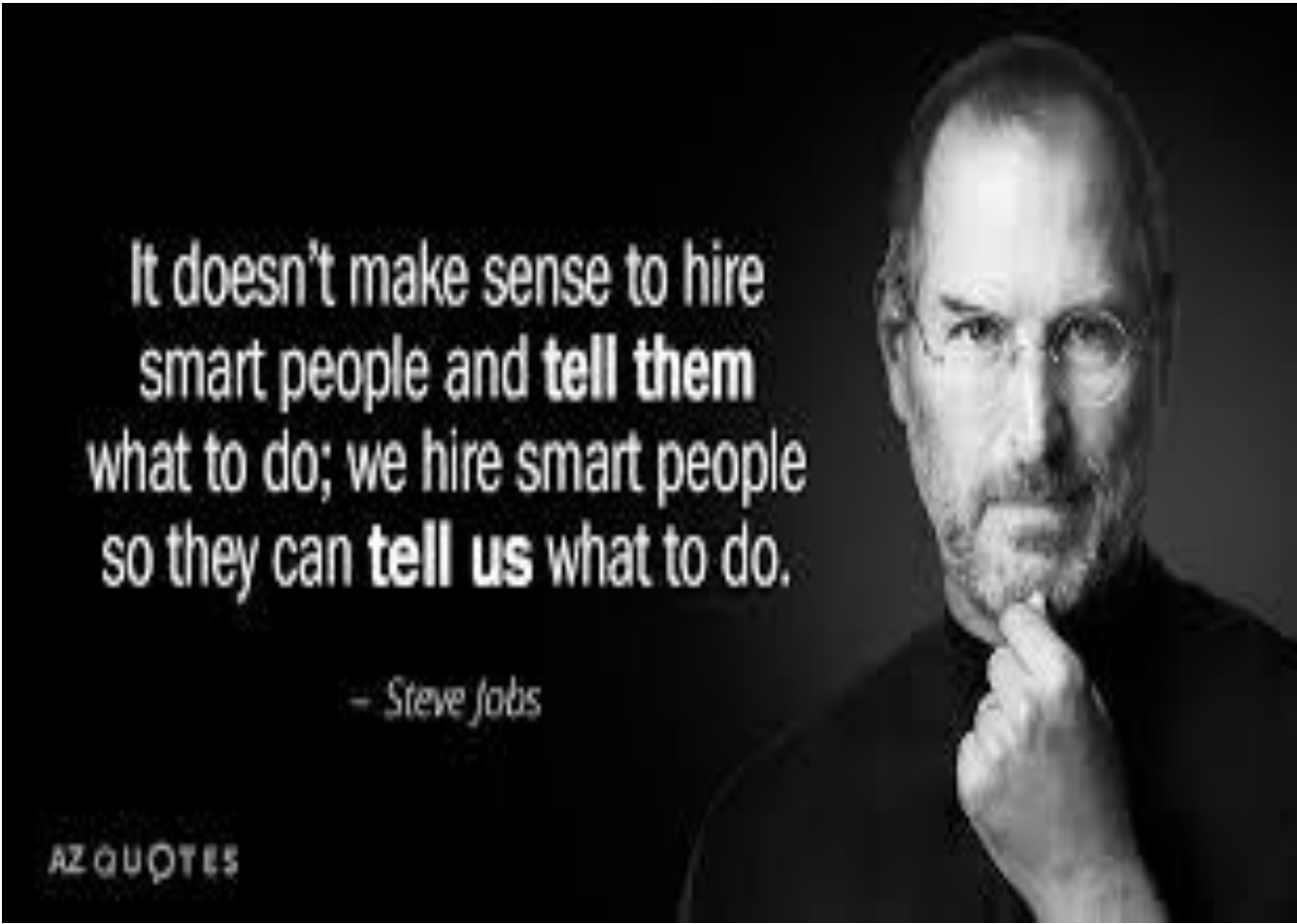
1. Date pregled procesa upravljanja ljudskim resursima (ULJR).
2. Navedete i opišete različite metode zapošljavanja.
3. Razmotrite razna pravna pitanja u pogledu međuljudskih odnosa.
4. Objasnite proces zapošljavanja od sedam faza.
5. Razmotrite važna pitanja u vezi s unapređenjem, premeštajem, degradiranjem i razrešenjem.



Uspesne organizacije u svetu ne zapošljavaju ništa bolje ni pametnije ljude, pa ipak sa njima postižu izuzetne rezultate. Te organizacije imaju samo mnogo bolje metode i sisteme, kojima podstiču razvoj i usmeravaju ponašanje zaposlenih.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima pruža situaciju u kojoj obe strane dobijaju: kako se uvećava nivo zadovoljstva radnika, tako i nivoi učinka organizacije rastu





It doesn't make sense to hire
smart people and **tell them**
what to do; we hire smart people
so they can **tell us** what to do.

– *Steve Jobs*

AZ QUOTES

Besmisleno je zaposliti pametne ljude i govoriti im šta da rade; mi zapošljavamo ljude koji će nam reći šta da radimo. (*Steve Jobs*)



Promene okruženja, tehnologije i ukupnih uslova poslovanja postavljaju kvalitativno drugačije zahteve pred čoveka i organizaciju:

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



•**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.

•**Kreativnost i inovativnost.** Zadovoljavanje potreba sve izbirljivijih kupaca zahteva stalno nova rešenja i ponude usluga. Od sektora za upravljanje ljudskim resursima to zahteva uvođenje formi rada koje podstiču kreativnost i stvaralaštvo.



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


•**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, i to: odgovornost za ljude pripada menadžerima svih nivoa, individualni pristup svakom zaposlenom u organizaciji, svi zadaci i procesi upravljanja ljudskim resursima su međusobno povezani i nijedan izolovano ne daje zadovoljavajuće rezultate, upravljanje ljudskim resursima ima strategijski značaj.



Ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu biti ekonomski i socijalni ciljevi.

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

Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez poštovanja **socijalnih ciljeva**, koji se 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 koji podstiču lični angažman i razvoj, održavanje bezbednosti i zdravlja zaposlenih.



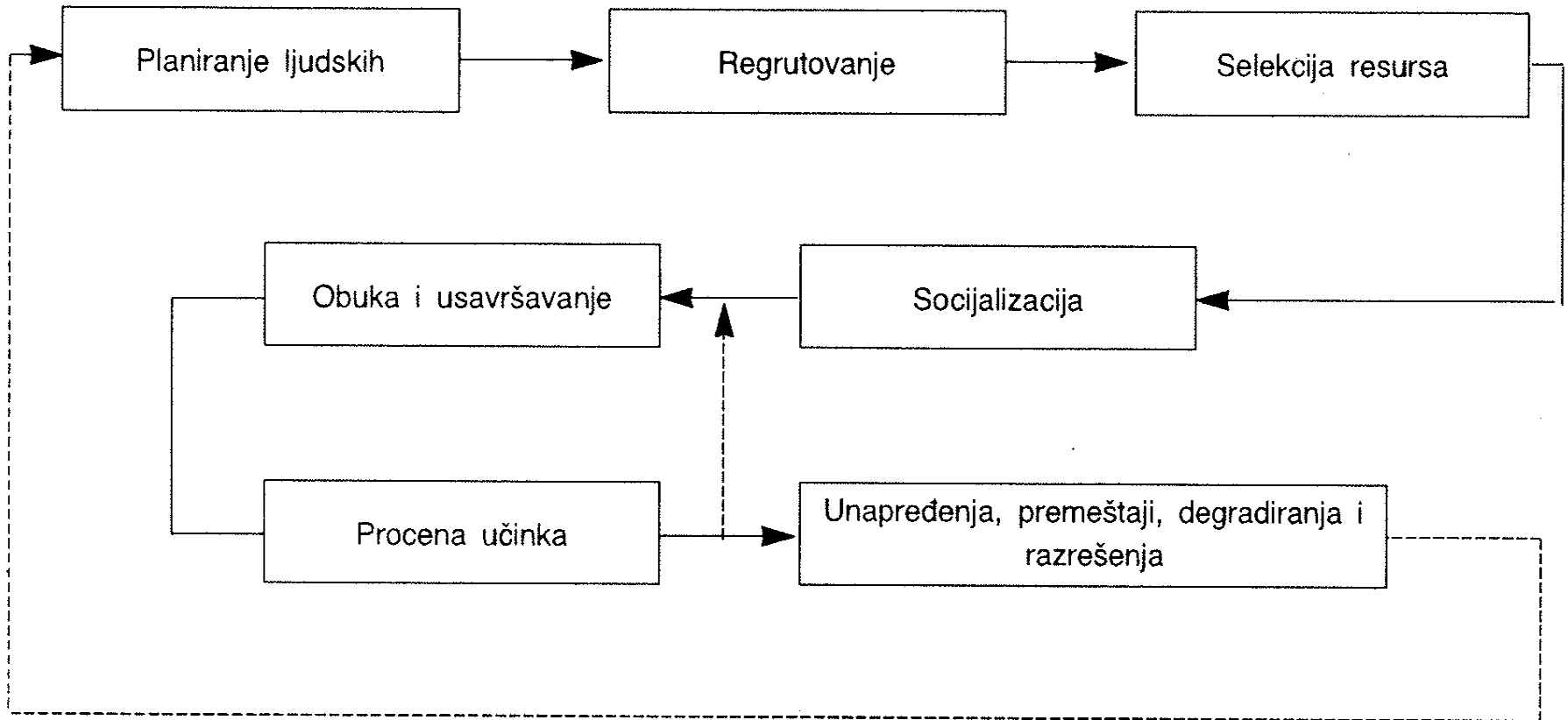
Upravljanje ljudskim resursima je kadrovska funkcija.

Menadžeri za ULJR savetuju komandne menadžere celokupne organizacije.

ULJR je neprekidan proces koji organizaciju snabdeva pravim ljudima na pravim položajima kada se za to ukaže potreba.



Proces ULJR u organizacijama



Proces ULJR obuhvata sedam osnovnih aktivnosti:

1. Planiranje ljudskih resursa predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način.

Ovo se postiže analizom:

(a) unutrašnjih faktora, kao što su trenutna i očekivana potreba određene struke, slobodna radna mesta i proširenja ili redukcije odeljenja i

(b) faktora okruženja, kao što je tržište radne snage.



2. Cilj regrutovanja je da se obezbedi odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa.

3. Selekcija podrazumeva popunjavanje formulara za podnošenje molbe, podnošenje kratke biografije, intervju, provere znanja, kao i proveru referenci kako bi se procenili potencijalni kandidati pre nego što se postupak preda menadžerima koji donose konačnu odluku.



4. Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija) predviđa da se izabranim kandidatima pomogne da se bezbolno uklope u sredinu.

5. Obuka i usavršavanje su usmereni na povećanje sposobnosti radnika kako bi mogli da daju bolji doprinos produktivnosti organizacije.



6. Procenom učinka se upoređuje učinak koji pojedinac ostvari na svom radnom mestu sa standardom ili aktivnostima predviđenim za to radno mesto.

7. Unapređenja, premeštaji, degradiranja i razrešenja su odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.



Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:

(1) planiranje radi budućih potreba, podrazumeva odluku o tome koliko ljudi s kojim kvalifikacijama će biti potrebno organizaciji;

(2) planiranje radi buduće uravnoteženosti, postiže se poređenjem broja potrebnih radnika s brojem trenutno zaposlenih za koje se računa da će ostati u organizaciji



3. planiranju regrutovanja ili privremenog otpuštanja radnika i
4. planiranju usavršavanja radnika da bi organizacija bila sigurna da ima stalan priliviskusnih i sposobnih radnika.



Da bi bili produktivni, menadžeri za ljudske resurse moraju da razmotre sledeće činoce:

1. postojeće stanje i negativni trendovi koji su proistekli usled nedostataka potrebnih znanja i sposobnosti menadžera,

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

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

4. analizu dostignutog razvoja menadžerske strukture, po godinama starosti, radnom

stažu, obrazovnim i profesionalnim profilima



Proces planiranja se ne može desiti bez ispravne baze podataka o informacijama na osnovu kojih se može raditi. Činjenica koju poslodavci često zaboravljaju je da ljudi često poseduju kvalifikacije koje neće koristiti na trenutnom radnom mestu



REGRUTOVANJE

Svrha regrutovanja jeste da se obezbedi grupa kandidata, dovoljno velika da menadžeri mogu da izaberu potrebne kvalifikovane radnike.



Da bi se obavilo regrutovanje, kandidati moraju da imaju donekle jasnu predstavu o aktivnostima i odgovornostima radnog mesta za koje se prijavljuju.

Zato je potrebna prethodna analiza radnih mesta. Kada se jednom analizira određeno radno mesto izrađuje se opis njegovog sadržaja i lokacije u pisanoj formi i inkorporira u organizacioni dijagram.



Specifikacija za zapošljavanje za menadžera prodaje može da predvidi: "Položaj zahteva diplomu univerziteta za menadžment; pet godina iskustva u prodaji i dve godine iskustva na poslovima supervizora; energična, motivisana osoba koja dobro poznaje veštinu uspostavljanja dobrih međuljudskih odnosa."



Izvori regrutovanja

Regrutovanje se obavlja na tržištu radne snage - tj. iz redova ljudi koji stoje na raspolaganju, a koji imaju potrebne kvalifikacije za popunu slobodnih radnih mesta. Uslovi na tržištu radne snage se periodično menjaju u zavisnosti od faktora okruženja.



Regrutovanje menadžera i stručnjaka izvan organizacije

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

Kada se regrutuju kandidati za popunu položaja srednjeg ili glavnog menadžmenta, većina velikih kompanija pribegava skupljim i konkurentnijim strategijama unajmljivanja.



Regrutovanje iz redova organizacije ima

tri velike prednosti:

1. pojedinci koji se regrutuju iz sopstvenih redova već poznaju organizaciju i njene članove, što povećava izgleda da budu uspešni na novim položajima.
2. politika napredovanja unutar organizacije podstiče lojalnost radnika, kao i njihovu veću angažovanost.
3. obično je jeftinije da se regrutuju ili unaprede ljudi iz organizacije nego da se unajmljuju sa strane.



SELEKCIJA

Proces selekcije bi idealno podrazumevao donošenje zajedničke odluke.

Realnost je nešto drugo, proces selekcije je uglavnom jednostran.

U situacijama kada su uslovi na tržištu skučeni, veći broj kandidata će podnositi molbe za svako raspisano radno mesto, kada na tržištu preovlađuje nedostatak radne snage menadžeri u organizaciji će morati da "zaslade" ponudu i donesu odluku u kratkom roku.



Faze u procesu selekcije

Standardni postupak unajmljivanja se sastoji iz sedam faza
U praksi se sam postupak selekcije razlikuje u različitim organizacijama, pa čak i između nivoa u istoj organizaciji. Na primer, faza selektivnog intervjua može biti čista formalnost za radnike na nižim nivoima. Zato će se velika pažnja posvetiti fazi prvog detaljnog intervjua ili testovima.



PROCEDURA	SVRHA	AKTIVNOST I TRENDОВИ
1. Popuna obrasca za posao	Daje podatke o mestu koje kandidat želi i detalje potrebne za obavljanje intervjua	Traže se samo podaci koji ukazuju na to da će posao uspešno obaviti
2. Prvi detaljni intervju	Daje brzu procenu o podesnosti kandidata za posao	Postavljaju se pitanja o iskustvu i očekivanoj plati, spremnost za prekvalifikaciju itd.
3. Testovi	Meri se znanje kandidata i sposobnost da uči na radu	Može da obuhvati softver za kompjuterske testove, analizu rukopisa, zdravstveno i fizičko stanje
4. Uvid u dotadašnji rad	Provera istinitosti biografije kandidata ili podataka unetih u obrazac molbe	Poziva se prethodni supervizor (uz odobrenje kandidata) i potvrđuju podaci navedeni u molbi.
5. Analitički intervju	Utvrđuje se i sagledava ličnost kandidata	Obavlja ga menadžer kome će kandidat podnositi izveštaj
6. Fizički pregled	Utvrđivanje sposobnosti kandidata da efikasno radi; zaštita drugih radnika od bolesti; utvrđivanje zdravstvenog stanja kandidata; štiti kompaniju od neosnovanih zahteva za kompenzaciju radnika zbog ugrožavanja zdravlja	Često ga obavlja doktor koga zapošljava kompanija
7. Ponuda posla	Popuna slobodnog radnog mesta ili položaja	Nudi se plata i paket beneficija

Selekcija menadžera

Organizacije teže da unajme menadžere s iskustvom. Novoformirano mesto može da zahteva menadžera s iskustvom koje niko u organizaciji nema; možda u organizaciji ne postoji osoba s talentima potrebnim za to mesto; ključno mesto može iznenada da ostane upražnjeno, tako da je nedovoljno vremena za obuku lica iz postojećeg kadra; ili može da se traži vrhunski stručnjak s odličnim rezultatima iz konkurentske firme kako bi popravio konkurentnost organizacije.



Orijentacija i socijalizacija

Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:

1. opšte podatke o svakodnevnim rutinskim poslovima;
2. upoznavanje s istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije i
3. detaljnu prezentaciju politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.



OBUKA I USAVRŠAVANJE

Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok se programima za usavršavanje predviđa da razvijaju veštine potrebne za budući posao.

Lica koja nisu menadžeri će verovatno imati veći obim obuke u pogledu tehničkih kvalifikacija potrebnih za posao koji već obavljaju, dok će se menadžeri usavršavati za potrebe budućeg položaja, i to naročito u pogledu koncepcijskih sposobnosti, kao i međuljudskih odnosa.



Programi obuke

Novi radnici moraju da nauče nove veštine i pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako se upoznaju s veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuje na radnim mestima.

Potreba dalje obuke ovih radnika se ne utvrđuje lako, a i onda kada se utvrdi, događa se da radnik ne želi da promeni svoj ustaljeni način obavljanja posla.



Postoje četiri procedure koje menadžeri mogu da upotrebe da bi odredili obim potrebne obuke za svakog pojedinca u organizaciji ili podjedinici:

1. Utvrđivanje učinka.
2. Analiza zahteva radnog mesta.
3. Organizaciona analiza.
4. Nadzor nad radnicima



Organizaciono obrazovanje se odvija kroz šest faza:

- utvrđivanje obrazovnih potreba;
- utvrđivanje ciljeva obrazovanja i obuke;
- utvrđivanje obrazovnih sadržaja;
- planiranje organizacije i izbora metoda obrazovnih aktivnosti;
- realizacija obrazovnih aktivnosti;
- vrednovanje uspešnosti obuke.



Menadžerima stoji na raspolaganju niz pristupa za sprovođenje obuke.

1. Najčešće se primenjuju metodi obuke na radnom mestu, kojim je obuhvaćena i rotacija;
2. Obuka van posla se obavlja izvan radnog mesta, ali pokušava da simulira stvarne uslove na radnom mestu.

Types of Training

- On the Job Training



- Off the Job training



Programi za usavršavanje menadžmenta

Usavršavanje menadžmenta predviđa da se sveukupna efikasnost menadžera poboljša na položajima koje trenutno zauzimaju i pripremu za preuzimanje veće odgovornosti kada budu unapređeni. Programi za usavršavanje menadžmenta su poslednjih godina postali veoma učestali jer se broj zahteva na koje menadžeri treba da odgovore stalno povećava.



Metodi na radnom mestu. Planovi za usavršavanje menadžmenta uglavnom daju prednost metodima obrazovanja na radnom mestu. U poređenju s obukom van radnog mesta, ovu vrstu usavršavanja karakteriše to da je skrojeno prema pojedincu, da je direktno vezano za posao koji obavlja i da je pogodno zato što se odvija na licu mesta



Postoje četiri glavna zvanična metoda za obuku na radnom mestu:

1. Podučavanje - obuka koju direktni supervizor pruža svojim radnicima
2. Rotacija na poslu
3. Obuka - polaznici obuke dobijaju položaj odmah iza menadžera i preuzimaju zvanje "pomoćnik ..."
4. Planiranje radnih aktivnosti može da predvidi da se angažuju lica koja se usavršavaju za razne zadatke kako bi proširila svoja iskustva i razvila nove sposobnosti



OCENA UČINKA I UTVRĐIVANJE NADOKNADE

Iako je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomognu da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje. Korektna procena učinka radnika nije jednostavna stvar.

Utvrdjivanje iznosa nadoknade se nadovezuje na ovo pitanje i od ogromnog je značaja.



Radna uspešnost je proizvod činioca radne uspešnosti, i to: sposobnosti, znanja (uključujući i veštine), motivacije i ostalih radno relevantnih osobina.

Nivoi i vrste sposobnosti veoma variraju širom ljudske populacije. Istraživanje konstantno pokazuje veliki uticaj inteligencije ili „opšte kognitivne sposobnosti“ na performansu. Osim inteligencije, obrazovanje i životno (uključujući i radno) iskustvo imaju ključni uticaj na sposobnosti osobe.

Iako preduzeća treba da teže efektivnom regrutovanju na svim nivoima sposobnosti, potreba da se oštroumno regrutuje je posebno bitna tamo gde su viši nivoi diskrecije ili su potrebni specijalizovani miksevi veština, tj. stručnosti u radu.



Motivisana sposobnost je kvalitet koji preduzeće najviše treba od individua. To znači da preduzeća moraju radnicima ponuditi dovoljno podsticaja da dolaze na posao i rade prikladan posao. Kao poslodavac, zaposleni je motivisan da udje u odnos zapošljavanja kada:

- koristi postupanja na ovaj način (kao što su plate, unutrašnje uživanje, društveni položaj) nadmašuju izdatke (kao što je povećani stres, umor i troškovi putovanja);
- je u skladu sa alternativama tog zapošljavanja (kao što su alternativne poslovne ponude ili ostajanje kod kuće).



Sistemi procene performanse zaposlenih

Sistemi procene performanse se razvijaju kao ključan način upravljanja individualne performanse, posebno u menadžerskom i profesionalnom radu.

Ovi sistemi mogu da formiraju osnovu za planiranje individualnog rada, raspravljanje o ključnim faktorima uspeha na poslu i mogu obezbediti ključni input za odluke o obučavanju, promocijama, povećanjima plate po osnovu zasluge i medjunarodne transfere



Procena učinka zaposlenih kao vid povećanja produktivnosti zaposlenih

Mesečne, kvartalne, godišnje procene učinka su uobičajen deo života moderne organizacije. Procena učinka je proces podizanja učinka određenog posla, kao baze za donošenje objektivnih ličnih odluka. To je instrument za menjanje ponašanja radnika poboljšanjem učinka, smanjenjem neprikladnog ponašanja i povećanjem produktivnosti.

Tradicionalno, direktni supervizor provodi ocenjivanje učinka, jer ima direktne informacije u vezi sa učinkom pojedinca. Danas, međjutim, proces ocenjivanja obuhvata mnoge druge koji imaju saznanja o učinku radnika, uključujući supervizora, podređene, kolege, korisnike i čak same radnike.



Postoje mnoge metode za ocenjivanje učinka i mogu se podeliti na komparativne i apsolutne metode.

Komparativne metode razvijaju relativnu reputaciju radnika u poredjenju sa drugim radnicima. Te metode obuhvataju rangiranje, prisilnu distribuciju i uporedna poredjenja.

Kod **rangiranja**, radnici se rangiraju brojevima od najboljeg do najgoreg (npr. najgori radnik biće rangiran brojem 1). Ovo rangiranje ne daje stvarne povratne informacije o učinku radnika. Razlike izmedju radnika nisu poznate, ne postoji indikacija o razlikama u stepenu učinka izmedju pojedinaca.

Prisilna raspodela zahteva od procenitelja da rasporedi odredjen postotak radnika u svaku kategoriju rangiranja. Ovakva raspodela pomaže organizaciji da kontroliše budžet za plate.

Poznavanjem postotka radnika koji menadžeri treba da stave u svaku kategoriju čini planiranje budžeta uspešnijim.



Apsolutne metode obuhvataju kontrolnu listu, skalu za grafičko ocenjivanje, dnevnik o značajnim događajima i skalu za ocenjivanje oblikovanu ponašanjem.

Kontrolna lista obuhvata spisak izjava koje opisuju pozitivna i negativna ponašanja koja mogu biti ispoljena na poslu. Ako radnik ispoljava ponašanje, stavka se beleži. Ako ne ispoljava ponašanje, stavka se ostavlja prazna. Na primer, kontrolna lista može obuhvatati neke od sledećih stavki:

- Ispoljava kreativnost kad je suočen sa problemima;
- Redovno poštuje rokove;
- Dobro se slaže sa ostalima i pokazuje dobre veštine timskog igrača



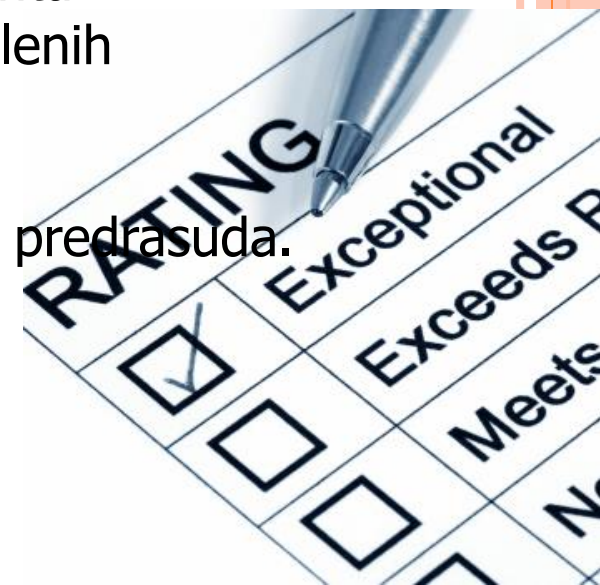
Skala za grafičko rangiranje pruža skalu za rangiranje ponašanja (obično od 1 do 5: 1 nezadovoljavajući, 2 ispod proseka, 3 prosečan, 4 natprosečan, 5 izvanredan).

Jedan kraj skale predstavlja nezadovoljavajući učinak, a drugi kraj predstavlja izvanredan učinak. Sveukupno ocenjivanje može da se izračuna prosekom pojedinačnih rangiranja. Skala sa grafičkim ocenjivanjem je jedna od najpopularnijih metoda za ocenjivanje učinka. Oblik skale je lak za menjanje i metoda ne oduzima puno vremena menadžerima.



Dnevnik sa značajnim događanjima zahteva da procenitelji vode dnevnik za svakog radnika koji opisuje jako uspešan ili neuspešan učinak. Da bi bio efikasan, moraju se beležiti specifični podaci o ponašanjima, kontekst unutar kog se odvijaju ponašanja i posledice. Premda ova tehnika traži vreme, pruža dobru rekapitulaciju celog perioda ocenjivanja učinka ako se stalno ažurira.

Iako je lično podučavanje temelj dobrog menadžmenta (gde supervizor jednostavno proverava posao zaposlenih i daje trenutnu spregu), formalno dokumentovane procene su potrebne kako bi osigurale jednaku distribuciju mogućnosti i nagrada i izbegle postupak predrasuda.



Ocenjivači učinka koji slede specifične pisane instrukcije su manje podložni nejasnim standardima učinka i/ili ličnim predrasudama.

Brojni problemi mogu onemogućiti da način ocenjivanja performansi zaposlenih bude što je moguće efikasnije. Ti problemi mogu biti:

- organizacija ne zna pravu svrhu sistema ocenjivanja;
- povezanost ocenjivanja sa plaćanjem onemogućava otvoren razgovor o problemu ili o oblastima koje bi se mogle poboljšati;
- skrivanje informacija od radnika;
- ocenjivač napada karakter zaposlenog;
- previše subjektivno mišljenje;
- korišćenje ocene kao dela disciplinskog postupka.



Unapređenja, premeštaji, degradacije i razrešenja

Pomeranje osoblja u okviru organizacije - njihovo unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenje su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti može da bude jedna od najtežih i najvažnijih koju menadžer treba da donese.



UNAPREĐENJA

Mogućnost da se dobije unapređenje u većini slučajeva je važan podstrek za postizanje izuzetnih rezultata u rukovođenju. Od velike je važnosti da se unapređenja dele korektno, to jest da su plod zasluga, a ne čin favorizacije.



PREMEŠTANJE

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. Premeštaji se primenjuju i da bi određen broj radnih mesta bio slobodan kako bi se pojedinci zainteresovali i potrudili da boljim radom do njih dođu



Disciplina, degradacija i razrešenje

Disciplinske mere se preduzimaju kada radnik prekrši politiku organizacije ili ne ispuni očekivani radni učinak. Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza - upozorenje, usmeni ukor, pojačan nadzor, suspendovanje, kazneni premeštaj, degradiranje i otpuštanje.

Ukoliko nisu mogući degradiranje ili premeštaj, mnogo je bolje da se pristupi razrešenju nego da radnik s lošim učinkom ostane na radnom mestu.



Da bi se procenila efikasnost procesa ULJR unutar organizacije, istraživači na Harvardu su predložili model četiri "K" (po engleskom originalu i competence, commitment, congruence and cost effectiveness.):

- 1.kompetentnost,
- 2.predanost,
- 3.usklađenost,
4. isplativost



- 1. Kompetentnost.** Koliko su radnici kompetentni za rad koji im je poveren? Da li im je potrebna dodatna obuka? Ocena učinka koju obavlja menadžer može da pomogne kompaniji da sagleda kakvi joj talenti stoje na raspolaganju.
- 2. Predanost.** U kojoj meri su radnici predani svom poslu i organizaciji? Mogu se sprovesti ankete koristeći sistem intervjua i upitnika da bi se dobio odgovor na ovo pitanje. Dodatni podaci se mogu obezbediti iz evidencije o samoinicijativnim razrešenjima, izostajanju s posla i nezadovoljstvu koja se vodi unutar organizacije.
- 3. Usklađenost.** Da li postoji usklađenost ili dogovor između osnovne filozofije i ciljeva kompanije i njenih radnika? Da li između menadžera postoji poverenje i zajednički cilj? Neusklađenost se ogleda u učestalim štrajkovima, sukobima između menadžera i podređenih, kao i nezadovoljstvu. Koje nivoe usklađenosti između menadžmenta i zaposlenih politike i prakse ULJR unapređuju ili zadržavaju?
- 4. Isplativost.** Da li su politike ULJR isplative u svetlu faktora kao što su plate, pogodnosti, fluktuacija, izostajanje s posla, štrajkovi i slično?

HVALA NA PAŽNJI!

