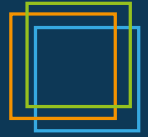




Finansira
Evropska unija



International
Labour
Organization



SIYB
START AND IMPROVE
YOUR BUSINESS

KAKO UNAPRIJEDITI POSLOVANJE

Ljudi i produktivnost



**KAKO UNAPRIJEDITI
POSLOVANJE**

LJUDI I PRODUKTIVNOST

Autor izvorne publikacije je Međunarodna organizacija rada.



Finansira
Evropska unija

Copyright © International Labour Organization 2015

Prvo izdanje: 2015



Ovaj materijal nema ograničenja u pogledu pristupa, a distribuira se po osnovu licence Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Korisnici mogu da koriste, dijele, prilagođavaju i nadgrađuju izvornu publikaciju, čak i u komercijalne svrhe, kako je navedeno u licenci. Svaki novi rad u kom je preuzet izvorni sadržaj mora biti isti kao u licenci CC-BY-SA. Međunarodna organizacija rada mora biti jasno navedena kao vlasnik izvornog djela. Upotreba amblema Međunarodne organizacije rada u vezi sa radom korisnika nije dozvoljena.

Prevođenje - ukoliko se ova publikacija prevodi, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovaj prevod nije uradila Međunarodna organizacija rada (MOR), te ga ne treba smatrati zvaničnim prevodom MOR-a. MOR ne odgovara za sadržaj ili tačnost prevoda.*

Adaptiranje - ukoliko se ova publikacija adaptira, potrebno je dodati sljedeći tekst: *Ovo je adaptacija izvorne publikacije Međunarodne organizacije rada (MOR). Odgovornost za izražene stavove i mišljenja leži isključivo na autoru ili autorima, za koje se MOR ne smatra saglasnom.* Na adaptiranim publikacijama na koje Jedinica MOR-a za mala i srednja preduzeća nije dala saglasnost ne može se koristiti brend i logotip.

Svi upiti u vezi sa pravima i dozvolama uputiti na poštansku adresu: ILO Publications (Rights and Licencing), CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ili na elektronsku adresu: rights@ilo.org.

International Labour Office

Improve your business (IYB): people and productivity / International Labour Office, Enterprises Department.

- Geneva: ILO, 2015

ISBN: 978-92-2-132859-9 (print); 978-92-2-132860-5 (web pdf)

International Labour Office Enterprises Dept.

enterprise development / human resources management / management development / small enterprise / business

03.04.5

ILO Cataloguing in Publication Data

Nazivi koji se koriste u publikacijama MOR-a, a koji su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, i sadržaj koji je izložen u njima, ne izražavaju stav Međunarodne organizacije rada u pogledu pravnog statusa bilo koje zemlje, područja ili teritorije, ili njenih vlasti, ili u vezi s razgraničenjem njenih granica.

Odgovornost za stavove izražene u potpisanim člancima, studijama i drugim radovima leži isključivo na njihovim autorima, a njihovo objavljivanje nužno ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava.

Spominjanje naziva kompanija i komercijalnih proizvoda i procesa ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava, dok nespominjanje neke kompanije, komercijalnog proizvoda ili procesa nije znak neodobravanja.

Publikacije i digitalni proizvodi MOR-a mogu se nabaviti kod većih knjižara i platformi za digitalnu distribuciju, ili naručiti direktno putem adrese ilo@turpin-distribution.com. Više informacija možete dobiti na našoj internet stranici: www.ilo.org/publns ili upitom na adresu: ilopubs@ilo.org.

Štampano u Bosni i Hercegovini

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Međunarodne organizacije rada u okviru implementacije projekta EU4Business i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije.

O programu *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje* (SIYB)

Program *Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje* (SIYB) je program obuke iz menadžmenta, čiji je akcenat stavljen na otvaranje i unapređenje malih firmi kao strategije otvaranja većeg broja kvalitetnijih radnih mjesta za žene i muškarce, posebno u zemljama u razvoju. Procjenjuje se da je realizovan u preko 100 zemalja i spada među najveće programe u ovoj oblasti u svijetu.

Program ima četiri povezana kursa - *Kako doći do poslovne ideje* (GYB), *Kako pokrenuti posao* (SYB), *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB) i *Kako proširiti poslovanje* (EYB).

MOR realizuje program u strukturi sa tri stuba, koju čine viši predavači, predavači i krajnji korisnici - potencijalni i aktivni preduzetnici. Viši predavači koji imaju MOR-ovu licencu zaduženi su za razvoj kapaciteta predavača za efektivno izvođenje programa SIYB. Nadalje, ovi predavači obučavaju preduzetnike na kursovima u okviru programa SIYB. MOR igra presudnu ulogu u identifikovanju i širenju najbolje prakse, realizaciji obuke, aktivnostima praćenja, vršenju kontrole kvaliteta i pružanju tehničkih savjeta u pogledu realizacije programa SIYB.

O kursu *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB)

Kurs *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB) je kurs iz menadžmenta za vlasnike i rukovodioce malih preduzeća koji žele da održe svoju firmu, povećaju prodaju i smanje troškove. Bavi se ključnim pitanjem: kako unaprijediti poslovanje firme.

Kurs IYB nastao je iz programa koji je izradila Konfederacija poslodavaca Švedske za lokalna mala i srednja preduzeća. MOR je metode i materijale kasnije prilagodila potrebama ljudi koji imaju mala preduzeća u zemljama u razvoju.

Kurs IYB praćen je zbirkom od šest priručnika (marketing, troškovi, kontrola nabavke i zaliha, knjigovodstvo, planiranje poslovanja i ljudi i produktivnost). Ovi priručnici predaju se zasebno ili kombinovano, kao puni kurs. Puni kurs sa svim modulima traje oko 7 dana. Na kursu IYB koristi se aktivan pristup učenju o upravljanju malim preduzećima, a fokus se stavlja na rješavanje problema u obliku kraćih primjera iz prakse i grafičkih ilustracija.

U priručniku IYB Ljudi i produktivnost govori se o načinima na koje preduzetnici mogu da povećaju produktivnost boljim procedurama zapošljavanja, adekvatnim motivisanjem i nagrađivanjem zaposlenih i održavanjem dobrih odnosa sa dobavljačima i zajednicom u kojoj posluju.

Autori i izrazi zahvalnosti

Priručnik za kurs IYB rezultat je kolektivnog rada i sadrži iskustva i znanja prikupljena tokom tridesetogodišnje realizacije programa. Posebno je neprocjenjiv doprinos viših predavača i predavača programa SIYB, koji su testirali, koncipirali i realizovali program u različitim zemljama. Izradu ovog priručnika svojim iskustvom, podrškom i konstruktivnim prijedlozima omogućio je veliki broj kolega iz mreže praktičara SIYB, konsultantskih firmi i MOR-a.

Ovaj priručnik počiva na vodiču koji je prvobitno izradila Regionalna kancelarija MOR-a za program SIYB za istočnu i južnu Afriku u Harareu, Zimbabve 2003. godine, a autori su bili Ejving Morgensen i Robert Zegers.

Tim autora izdanja iz 2015. godine, koji je revidirao postojeći tekst i napisao nekoliko poglavlja koja odražavaju najnovija razmišljanja o razvoju preduzeća i srodnim oblastima, čine Pan Min Tue (Phan Minh Tue) i Pranati Mehta (Pranati Mehtha). Stilsku i jezičku lekturu teksta uradio je Stiv Rejmond (Steve Raymond).

Veliku zahvalnost dugujemoiskusnim višim predavačima programa SIYB za reviziju nacрта rukopisa i sugestije koje su dali na osnovu svog iskustva, a to su: Disu Zomahun (Dissou Zomahoun), Gemunu Vijesena (Gemunu Wijesena), Sibonžil Sibanda (Sibongile Sibanda) i Valter Verheve (Walter Verhoeve). Posebnu zahvalnost dugujemo kolegama iz MOR-a - Mareku Harsdorfu iz Programa za zelene poslove pri Odjeljenju za preduzeća; Jurgenu Menzeu i Estebanu Tromelu iz Odjeljenje za pitanje roda, ravnopravnosti i diverziteta; Juliji Falt (Julia Faldt) iz Odjeljenja za HIV i AIDS i Odjeljenja za svijet rada, Kristen Sobek (Kristen SObeck) i Patriku Belseru (Patrick Belser) iz Odjeljenja za inkluzivna tržišta rada, radne odnose i uslove rada, na njihovom doprinosu sadržaju Priručnika. Kraće priloge, savjete i pomoć kod povezivanja sadržaja sa finansijama dali su Čeril Frankijevič (Cheryl Frankiewicz) i Severin Debos (Severine Deboos) (tehnički ekspert u Jedinici za socijalne finansije Odjeljenja za preduzeća, MOR).

Za opremanje publikacije i ilustracije bili su zaduženi Le Ngujen Kang Džung (Nguyen Quang Dzung), korice je dizajnirao Mauricio Konstanca (Maurizio Constanza).

Zahvaljujemo se članovima Tima za globalnu koordinaciju programa SIYB na njihovom neprocjenjivom doprinosu u pripremi i završnoj izradi priručnika: Mertenu Siversu (Merten Sievers) (specijalista - usluge razvoja lanca vrijednosti i razvoja poslovanja), Evi Majurin (Eva Majurin) (globalni koordinator programa SIYB) i Tokozil Njuman (Thokozile Njuman).

Sadržaj

UVOD	i
1. Čime se ovaj priručnik bavi?	i
2. Kome je namijenjen?	i
3. Ciljevi ovog priručnika	i
4. Kako se ovaj priručnik koristi?	i
DIO I - VEZA IZMEĐU LJUDI I PRODUKTIVNOSTI	01
1. Šta je produktivnost?	01
2. Da li su ljudi bitni za produktivnost?	03
3. Kako povećati preduzetničke sposobnosti i vještine?	05
Siže	06
Procjena 1	07
Odgovori za aktivnosti	08
DIO II - KAKO UTICATI NA PRODUKTIVNOST	08
1. Faktori produktivnosti	09
2. Indikatori produktivnosti	11
3. Praćenje produktivnosti	13
Siže	15
Procjena 2	15
Odgovori za aktivnosti	16
DIO III - LJUDI, PRODUKTIVNOST I PLANIRANJE	19
1. Uspostavljanje organizacione strukture	19
2. Upravljanje ljudskim resursima	21
Siže	22
Procjena 3	22
Odgovori za aktivnosti	23

DIO IV - KAKO NAĆI PRODUKTIVNE LJUDE	25
1. Kako naći prave ljude?	25
1.1 Odredite posao koji treba uraditi	26
1.2 Napišite opis poslova	28
1.3 Izbor pravih radnika	30
1.4 Pomozite novom radniku da se snađe (uvođenje u posao)	32
2. Izbjegavajte diskriminaciju da biste došli do najboljih radnika	33
3. Budite svjesni eksploatatorskih situacija	34
Siže	35
Procjena 4	36
Odgovori za aktivnosti	37
DIO V - KAKO PODSTICATI PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH?	39
1. Plate i finansijski podsticaji	40
2. Sigurnost posla i zaštita na radnom mjestu	41
3. Timovi i timski rad	42
4. Ocjena rada i nagrađivanje	43
5. Obuka i usavršavanje	45
Siže	48
Procjena 5	49
Odgovori za aktivnosti	50
DIO VI - RADNO MJESTO I PRODUKTIVNOST	51
1. Veza između radnog mjesta i produktivnosti	51
2. Unapređenje radnog mjesta radi postizanja veće produktivnosti	52
3. Dobar domaćin	56
4. Sprečavanje nesreća i obolijevanja na radu	57
Siže	61
Procjena 6	62
Odgovori za aktivnosti	63
DIO VII - KULTURA I PRODUKTIVNOST NA RADU	65
1. Poslovne vrijednosti	65
2. Kodeks ponašanja	66

3. Zabrana diskriminacije	67
4. Dijalog sa zaposlenima	68
5. Saniranje konflikta	69
Siže	71
Procjena 7	71
Odgovori za aktivnosti	72
DIO VIII - RJEŠAVANJE SLOŽENIH SITUACIJA SA RADNICIMA	73
1. Imamo li problem?	73
2. Identifikovanje problema	74
3. Rješavanje problema	76
4. Preventivne mjere	78
Siže	80
Procjena 8	80
Odgovori za aktivnosti	81
DIO IX - POSLOVNI ODNOSI I PRODUKTIVNOST	83
1. A šta sa ovim ljudima?	83
2. Odnosi sa kupcima	84
3. Odnosi sa dobavljačima	86
4. Vaša porodica	88
5. Komšije i zajednica	88
6. Konkurencija	90
7. Ostale institucije koje pružaju podršku	91
Siže	92
Procjena 9	93
Odgovori za aktivnosti	94
ŠTA STE NAUČILI U OVOM PRIRUČNIKU?	97
Možete li pomoći?	98
Akcioni plan	101
Odgovori	103
KORISNA POSLOVNA TERMINOLOGIJA	109

1. Čime se ovaj priručnik bavi?

Vaš poslovni uspjeh najvećim dijelom zavisi od vas i ljudi koji rade sa vama. Radnici koji su stručni i pristupačni mogu da doprinesu produktivnosti i budu konkurentna prednost vaše firme. Ako kao vlasnik firme pokažete da poštujete svoje radnike i dobro se ophodite prema njima, možete popraviti poslovne rezultate firme i, u konačnici, dobit. Ovaj priručnik pokazuje da je moguće ostvariti maksimalnu dobit adekvatnim planiranjem, te zapošljavanjem, motivisanjem, nagrađivanjem i zaštitom radnika.

2. Kome je namijenjen?

Ljudi i produktivnost je jedan od niza priručnika za kurs Kako unaprijediti poslovanje (IYB). Koristan je preduzetnicima koji vode firmu i koje žele da razviju svoje poslovanje, povećaju prodaju i smanje troškove.

3. Ciljevi ovog priručnika

Kada završite ovaj priručnik, moći ćete da:

- Kada završite ovaj priručnik, moći ćete da:
- objasnite vezu između ljudi i produktivnosti, kao i vezu između ljudi i konkurentnosti,
- identifikujete ključne indikatore produktivnosti vaše firme i faktore koji utiču na njih,
- izaberete prave ljude,
- motivišete ljude da budu produktivniji,
- izgradite sigurno i zdravo radno mjesto,
- definišete produktivnu kulturu na radnom mjestu,
- identifikujete i rješavate probleme problematičnih radnika,
- zadržite dobre spoljne odnose kao podršku svojoj firmi.

4. Kako se ovaj priručnik koristi?

U ovom priručniku, naći ćete:

- **primjere poslova:** Uporedite ove primjere sa svojim poslom i iskoristite ih da unaprijedite rad i profitabilnost.
- **aktivnosti:** Praktične vježbe na pola svakog poglavlja priručnika koje će vam pomoći da proaktivno razmišljate o konceptima i načinu primjene na buduće poslovanje.

- **Siže:** Siže je dat na kraju svakog poglavlja. U njemu se rezimiraju ključne stavke.
- **Procjena:** Siže je dat na kraju svakog poglavlja. Odgovori na pitanja pomoći će vam da procijenite u kojoj mjeri poznajete sadržaj o kom se govori u datom poglavlju.
- **“Možete li pomoći?”:** Ovo su vježbe na kraju priručnika koje će vam dati priliku da primijenite stečena znanja i vještine na specifične situacije. Radeći ove vježbe, znaćete koliko ste naučili iz cijelog priručnika.
- **Akcioni plan:** Popunite i koristite akcioni plan koji se nalazi na kraju priručnika. To će vam pomoći da praktično primijenite svoje znanje.
- **Odgovori:** Odgovori na procjene i vježbu „Možete li pomoći?” dati su na kraju priručnika. Prije nego što pogledate odgovor, uradite cijelu vježbu.
- **Korisna poslovna terminologija:** Možete potražiti značenje nekog termina koji ne razumijete. Ovaj dio dat je na kraju priručnika.
- **Bitne napomene:** Svaka napomena sadrži bitne informacije. Ove informacije iskoristite maksimalno. Ove napomene naći ćete na sredini različitih dijelova priručnika.

U priručniku se koristi nekoliko ikonica, koje će vas voditi kroz učenje. Ikonice i njihovo značenje objašnjeni su ispod:



Kada vidite ovu ikonicu, slijedi rad na aktivnostima ili odgovaranje na pitanja.



Kada vidite ovu ikonicu, tu ćete naći odgovor koji se odnosi na aktivnost i procjenu.



Kada vidite ovu ikonicu, to znači da su informacije u ovom dijelu izuzetno bitne.



Ova ikonica znači da morate da uradite procjenu koja će vam pomoći da izmjerite šta ste naučili.



Kada vidite ovu ikonicu, znaćete da ste upravo završili jedno poglavlje i da slijedi rezime važnih ideja koje su tu obrađene.



Ova ikonica vam govori gdje naći više informacija ili šta treba uraditi.

VEZA IZMEĐU LJUDI I PRODUKTIVNOSTI

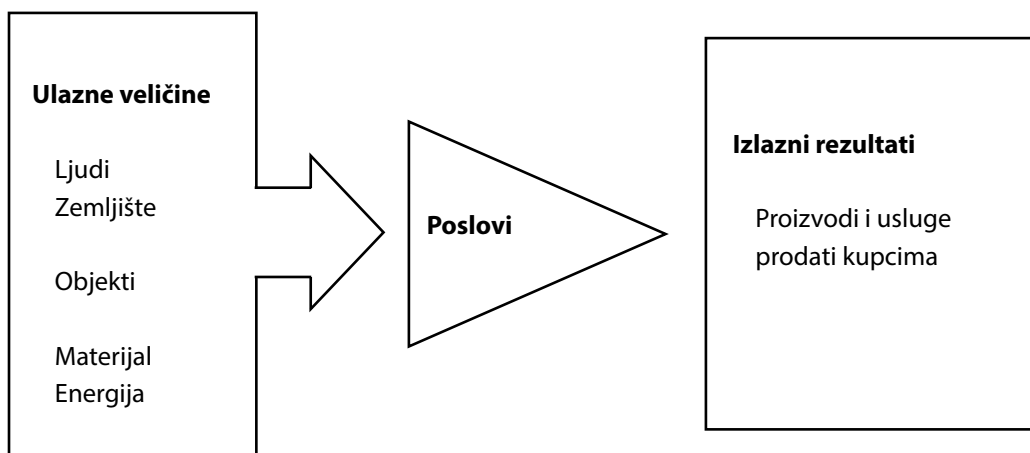
Vaš poslovni uspjeh najvećim dijelom zavisi od vas i ljudi koji rade sa vama. Vaši radnici mogu da doprinesu produktivnosti firme, tako da je veoma bitno da vi shvatate šta je produktivnost.

1. Šta je produktivnost?

Produktivnost je djelotvoran način korišćenja inovacija i resursa sa ciljem da se sadržaju proizvoda i usluga doda vrijednost.

Da bi povećao produktivnost, vlasnik firme može da uradi dvije stvari:

- da poveća izlazne rezultate bez promjene ulaznih veličina (tj. da proizvodi i prodaje više),
- da smanji ulazne veličine bez promjene izlaznih rezultata (smanjenjem troškova resursa koji se koriste u poslovanju).



Izlazni rezultat koji se dobije iz određene ulazne veličine jeste produktivnost te ulazne veličine. Produktivnost vaše firme, stoga, pokazuje stepen u kom su vaši resursi (ulazne veličine) dobro iskorišćeni. Povećanjem produktivnosti, poboljšaćete svoje poslovne rezultate, pa tako i dobit.



AKTIVNOST 1

Sada kada znate šta je produktivnost u odnosu na ulazne veličine i izlazne rezultate firme, kako biste je izmjerili? Sada ćemo navesti sve moguće indikatore produktivnosti za vašu firmu.

Evo nekoliko primjera indikatora produktivnosti:

- broj komada odjevnih predmeta koje radnik proizvede po satu za koje dobija platu,
- sedmična prodaja po kvadratnom metru poslovnog prostora,
- broj nogu stolice koji mašina može da izradi u toku dana bez prekida u radu (proizvedeni broj zavisiće od mašine i rukovaoca mašine),
- broj majica koje jedan radnik sašije po satu tokom osmočasovne smjene,
- ukupni troškovi isplaćenih plata u odnosu na ukupnu prodaju

Produktivnost se ponekad izražava kao količnik vrijednosti izlaznih rezultata i vrijednosti ulaznih veličina.



AKTIVNOST 2

Firma		A	B
Izlazni rezultati	Prodaja	150.000 KM	300.000 KM
Ulazne veličine	Troškovi prodatih proizvoda	(100.000 KM)	(210.000 KM)
	Plate / naknade	(15.000 KM)	(35.000 KM)
	Ostali troškovi	(10.000 KM)	(20.000 KM)
Dobit		25.000 KM	35.000 KM

1. Koja firma ima veću dobit?

2. Koja firma ima veću produktivnost zaposlenih? Koja ima veću ukupnu produktivnost?

3. Možete li vidjeti u čemu je problem? Šta biste preporučili?

Odgovore ćete naći na stranici 8.

2. Da li su ljudi bitni za produktivnost?

Sljedeće situacije ilustruju vezu između ljudi i produktivnosti i pokazuju šta se može desiti ukoliko se premalo pažnje poklanja ulozi ljudi u poslovanju.



Hasanova radnja mještovitom robom: Hasan ne troši mnogo vremena da nađe prave ljude. Samo mu je bitno da nađe one koje će moći da plati najmanje.



Restoran Sunce

Vlasnica naređuje i od radnika traži da se maksimalno trude. Daje im plate i misli da je to dovoljno.



Lukina prodavnica metalne galanterije

Vlasnika ne interesuje zdravlje i zaštita radnika na radu u radionici. Misli da je to preskupo.



Frizersko-kozmetički salon:

Vlasnica ne troši vrijeme na razgovor sa svojim radnicima. Ne interesuju je njihovi problemi.



Simina biciklistička radnja:

Vlasniku je potrebno više prostora za radionicu. Koristi trotoar kao dio radnje i usput sve zakrči. Uopšte ga ne interesuje šta ljudi misle..



Na osnovu ilustracija na prethodnoj stranici, zapišite zašto su, prema vašem mišljenju, ove firme neproduktivne.

Odgovore ćete naći na stranici 8.



- Treba znati da se sve u vezi sa produktivnošću tiče ljudi koji rade u vašoj firmi. Posao se može završiti na razne načine, a neki radnici su možda produktivniji od drugih.
- Ukoliko su vaši radnici neproduktivni, trpi posao. Ukoliko svoj posao obavljaju dobro, produktivnost će rasti, a firma će poslovati dobro. Ko će im pomoći da bolje rade svoj posao? Vi!



2. Ljudi i konkurentnost

Da biste prodali više proizvoda ili usluga, vaša firma mora biti konkurentnija od konkurencije na tržištu. Šta jednu firmu čini konkurentnom? Postoji mnogo faktora koji doprinose konkurentnosti, kao što su lokacija, oprema, materijal, distribucija, itd. Međutim, odlučujući faktor za dugoročnu konkurentsku prednost su upravo ljudi koji rade za vas. Razlog je taj što vaša konkurencija može da kopira druge faktore. Na primjer: dobra lokacija neće više biti konkurentna prednost ukoliko konkurent nađe bolju.

Na ilustraciji na sljedećoj stranici vidjećete na koji način ljudi doprinose konkurentnosti preduzeća. Tim radnika koji su stručni i prijatni prema kupcima istaće vašu firmu od drugih na tržištu.



U ovom dijelu objasnili smo da ne samo da postoji veza između ljudi i produktivnosti firme, nego i veza između ljudi i konkurentnosti. Vidjećete kako ljudi utiču na produktivnost i čine poslovanje konkurentnijim, što rezultira boljim poslovnim rezultatima i većom dobiti.

U sljedećem poglavlju, saznaćete više o tome kako je moguće unapređivati produktivnost i sistematski je uvoditi i izgrađivati.



SIŽE

- Nijedan posao ne može uspjeti bez **ljudi koji su motivisani da rade svoj posao**.
- **Produktivnost** je mjera u kojoj su vaši resursi, uključujući ljudske resurse, pravilno iskorišćeni.
- **Ljudi su bitni za produktivnost** i profitabilnost firme. Odnos poštovanja i razumijevanja prema radnicima donijeće vam korist.
- Radnici koji su stručni i imaju pozitivan stav jesu odlučujući faktor za povećanje **konkurentnosti** vaše firme.



Upravo ste završili Dio I ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite cijelu vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji nastavak svake rečenice.

1. Produktivnost firme utvrđuje se tako što se . . .

- a. podijeli iznos izlaznih rezultata iznosom ulaznih veličina.
- b. podijeli ukupna vrijednost izlaznih rezultata ukupnom vrijednošću ulaznih veličina.
- c. podijeli ukupna vrijednost ulaznih veličina ukupnom vrijednošću izlaznih rezultata.

2. Produktivnost se može povećati . . .

- a. povećanjem izlaznih rezultata i ulaznih veličina.
- b. smanjenjem izlaznih rezultata i povećanjem ulaznih veličina.
- c. povećanjem izlaznih rezultata i smanjenjem ulaznih veličina.

3. Ljudi mogu negativno da utiču na produktivnost ako . . .

- a. dobijaju manje zadataka.
- b. imaju više slobodnih dana.
- c. nisu motivisani da dobro rade.



ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI

Aktivnost 2

1. Firma B je profitabilnija (prodaja 300.000 KM - ulazne veličine 265.000 KM = dobit 35.000 KM).

2. Produktivnost radnika = prodaja / plate ili naknade.

Firma A ima veću produktivnost radnika:

$$150.000 / 15.000 = 10 \text{ u poređenju sa B: } 300.000 / 35.000 = 8,5$$

Ukupna produktivnost = prodaja / troškovi ulaznih veličina

Firma A ima veću ukupnu produktivnost:

$$150.000 / 125.000 = 1,2 \text{ u poređenju sa B: } 300.000 / 265.000 = 1.13$$

3. Postoji problem kod firme B. Ostvaruje veću vrijednost prodaje uz veoma visoke troškove.

Preporuka: Bolja obuka efikasnih radnika rezultiraće većom prodajom. Obratite pažnju na proces zapošljavanja tako da spriječite zapošljavanje prevelikog broja radnika i zapošljavate efikasne radnike. Isto tako, obezbjeđivanje sigurnog i zdravog radnog mjesta smanjiće gubitak produktivnosti usljed bolesti ili fluktuacije radnika.

Aktivnost 3

Ovih pet vlasnika firmi ne posvećuju dovoljno pažnje ulozi ljudi u uspjehu fime. Ne shvataju da im radnici mogu pomoći da povećaju produktivnost i dobit.

- Hasanova prodavnica mještovite robe ne zapošljava prave ljude.
- Vlasnica restorana Sunce ne podstiče svoje zaposlene.
- Lukina metalna galanterija ima nesigurno radno okruženje. Sve ovo čini njihove radnike neproaktivnim.
- Vlasnica kozmetičarsko-frizerskog salona nema vremena da sasluša probleme svojih zaposlenih.
- Vlasnik Siminih bicikala ne održava radno mjesto čistim i ne mari za komšije. Iz tog razloga, gubi potencijalne kupce.

KAKO UTICATI NA PRODUKTIVNOST

Naučili smo da je produktivnost moguće povećati putem veće proizvodnje i prodaje (povećanje izlaznih rezultata) i/ili smanjenja troškova resursa koji se koriste u poslovanju (smanjenje ulaznih veličina).

Kao što je prikazano na slici, povećanje produktivnosti nije jednostavan zadatak. Treba da razmislite kako je moguće smanjiti ulazne veličine i/ili povećati izlazne rezultate bez negativnih posljedica. Najbolji rezultati postižu se ako se uzmu u obzir i ulazne veličine i izlazni rezultati. Morate izabrati prave segmente u kojima ćete intervenirati.

1. Prvo, morate da utvrdite faktore koji utiču na produktivnost. Vidjeti **1. Faktori produktivnosti**.
2. Zatim, morate da izaberete specifične segmente u koje treba uvesti poboljšanja. Vidjeti **2. Indikatori produktivnosti**.
3. Ove indikatore koristićete za mjerenje stepena u kom je poboljšanje zaista moguće. Vidjeti **3. Praćenje produktivnosti**.



Je li povećana produktivnost?

U sljedećim odjeljcima, bavićemo se svakim od ova tri koraka i posebnu pažnju posvetiti raznim načinima na koje ljudi mogu da povećaju produktivnost.

1. Faktori produktivnosti

Faktor produktivnosti je sve što može da utiče pozitivno ili negativno:

- ulazne veličine (materijal, plate, struja, itd.) potrebne za proizvodnju određenog broja izlaznih rezultata (kvantitet proizvedenih i prodanih proizvoda ili usluga)
- obim izlaznih rezultata (kvantitet proizvoda koje je potrebno proizvesti i prodati po određenoj cijeni da bi se postigla zacrtana prodaja)

Faktori produktivnosti mogu se podijeliti na interne i eksterne:

- **Interni faktori produktivnosti** su stvari na koje može da utiče vlasnik firme. To mogu biti problemi sa proizvodima, kvalitetom proizvoda, cijenom, opremom, materijalom, korištenjem energenata, stručnošću i motivacijom radnika, skladište, organizacijom, itd.
- **Eksterni faktori produktivnosti** su stvari koje su van kontrole firme. Tu spadaju pristup infrastrukturi, vremenski uslovi, situacija na tržištu, porezi, itd. Ništa nije moguće uraditi u vezi sa ovim faktorima sve dok firma nastavlja da funkcioniše u postojećim okolnostima. Ako imaju ozbiljan negativan efekat, vlasnik firme može da razmotri premještanje ili promjenu prirode posla.

“

U maloj firmi, rad je jedan od najbitnijih faktora koji utiče na produktivnost. Produktivnost raste kada su radnici stručni, vrijedni i efikasno obavljaju svoj posao.

”



Da bi se u potpunosti procijenili interni faktori produktivnosti, bilo bi najbolje ako biste sa radnicima, u postupku kreativnog razmišljanja, došli do liste prepreka i ograničenja produktivnosti. Pogledajte sljedeći primjer: Vlasnica restorana Sunce zna da ima problem sa produktivnošću. O tome je razgovarala sa svojim radnicima. Na osnovu onoga što je čula od njih i na osnovu svojih ideja, utvrdila je sljedeću listu prioriternih problema:

1. Nema dovoljno radnika da odgovore na velike narudžbe.
2. Novi radnik ne zna kako se koristi mikser.
3. Troškovi brašna su previsoki. Radnici znaju da drugi restorani nabavljaju isto brašno po manjoj cijeni.
4. Zbog lošeg skladištenja, brašno kupi vlagu i onda se mora baciti.
5. Rerna je stara i nema dovoljan kapacitet.





Koji su najbitniji faktori produktivnosti u vašoj firmi? Koja su ograničenja produktivnosti?

2. Indikatori produktivnosti

Ako ste uradili prethodnu vježbu, trebalo bi da već imate bolju predstavu o faktorima koji utiču na produktivnost vaše firme. Isto tako, možda već razmišljate šta je moguće uraditi da se poveća produktivnost. Kako znate da će uvođenje promjena zaista povećati produktivnost? Osim ako ne znate kako se produktivnost mjeri, jedino što vam preostaje je da nagađate.

Jedan od načina mjerenja produktivnosti jeste analiza finansijskih rezultata. Međutim, ako su rezultati loši, firma već gubi novac, tako da ste zakasnili sa mjerenjem. Iz tog razloga, najuspješniji vlasnici firmi utvrđuju i kontinuirano mjere indikatore za koje znaju da utiču na produktivnost firme, ne čekajući finansijske rezultate.

Indikator produktivnosti treba da se odnosi na izlazne rezultate i ulazne veličine firme. Sljedeći primjeri govore o najčešćim djelatnostima i mogućim indikatorima produktivnosti.

Potrebno je povećati ili unaprijediti:

- vrijednost prodaje na mjesečnom nivou
- broj prodatih proizvoda po kupcu
- broj novih kupaca
- broj kupaca po radniku
- vrijeme potrebno za isporuku nabavljene robe

Potrebno je smanjiti ili provjeriti:

- troškove nabavke
- procenat škarta
- broj dana odsustva sa posla
- krađu iz prodavnice



Hasanova radnja mještovitom robom

Potrebno je povećati ili unaprijediti:

- broj posluženih jela dnevno
- broj novih kupaca

Potrebno je smanjiti ili provjeriti:

- tvrijeme potrebno za pripremu i serviranje svakog jela
- količinu bačene hrane
- broj dana odsustva radnika
- troškove po jelu



Restoran Sunce



Lukina prodavnica metalne galanterije

Potrebno je povećati:

- broj proizvedenih proizvoda mjesečno
- broj proizvedenih proizvoda po radniku
- broj narudžbi mjesečno
- broj proizvoda završenih bez popravki

Potrebno je smanjiti:

- troškove po proizvodu
- zastoj u radu mašina
- broj dana odsustva mjesečno
- količinu neiskorištenih sirovina

Faktori produktivnosti mogu se podijeliti na interne i eksterne:

- Moraju se odnositi na vrstu posla koji vodite i način na koji upravljate firmom (kao u navedenim primjerima)..
- Moraju reagovati na promjene u ulaznim veličinama i izlaznim rezultatima.
- Moraju počivati na postojećim podacima koje je jednostavno prikupiti tako da se produktivnost može jednostavno mjeriti.

Kada birate indikatore produktivnost za svoju firmu, pratite sljedeće korake:

- **Korak 1: Dobro pogledajte šta se dešava u vašoj firmi** - uzmite u obzir faktore produktivnosti, pregledajte finansijske evidencije firme, razgovarajte sa radnicima i zatim izaberite segment u kom želite da povećate produktivnost. To treba da budu segmenti na koje će promjena ostaviti trag nakon uvođenja.

- **Korak 2: Utvrditi podatke potrebne za mjerenje napretka ka ostvarivanju ciljeva produktivnosti** - Ne zaboravite da podaci treba ili da budu na raspolaganju, tj. u vašim postojećim knjigama, ili lako dostupni. Koristite informacije koje se odnose i na proteklo i na tekuće poslovanje tako da unapređenje produktivnosti možete mjeriti u određenom vremenskom periodu.
- **Korak 3: Izaberite specifične indikatore produktivnosti** - Indikatori treba da se odnose na unapređenja koje želite da uvedete.

AKTIVNOST 5



Ispod su primjeri nekih najčešćih problema u pogledu produktivnosti (faktora) u maloj firmi. Predložite načine na koje je moguće prevazići ove probleme i indikatore produktivnosti kojima biste mjerili unapređenje.

Problemi	Kako poboljšati situaciju?	Indikatori produktivnosti
Izrada jednog proizvoda traje predugo.		
Kupac se žali na vrijeme i kvalitet isporuke.		
Radno mjesto je pretrpano nezavršenim proizvodima i zalihama.		
Zbog niskog kvaliteta, proizvodi moraju biti popravljani prije isporuke.		
Stvara se dosta sa otpada usljed niskog kvaliteta materijala i grešaka u obradi.		
Rad se često prekida zbog hazarda i manjka materijala.		
Radnici sjede besposleni dok čekaju više posla.		
Radnici često odsustvuju s posla ili napuštaju firmu i odlaze na drugi posao.		
Dobavljači isporučuju kasno ili pogrešne količine.		

Odgovore ćete naći na stranici 16.

3. Praćenje produktivnosti

Kontinuiranim mjerenjem indikatora produktivnosti, možete doći do značajnih signala o uspješnosti firme, pa tako i o dobiti koju ostvarujete.ate.



AKTIVNOST 6

Vlasnik pekare Slatkiš pripremio je akcioni plan za unapređenje poslovanja i opredijelio se za sljedeće faktore produktivnosti, na osnovu kojih će provjeriti kako pekara napreduje:

- broj vekni hljeba po vreći brašna.
- vrijeme kada peći ne rade.

Mjerio je ove indikatore svake sedmice tokom deset sedmica i došao do sljedećih rezultata:

Sedmica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Broj vekni po vreći brašna	48	52	60	58	60	62	62	62	64	62	
Broj sati tokom kojih peći ne rade	10	7	5	5	6	3	2	3	1	2	

1. Nacrtajte grafikon na kom ćete prikazati kretanja produktivnosti.
2. Prema vašem mišljenju, na koji način je poboljšanje postignuto i zašto?
3. Smanjen je broj sati tokom kojih peći ne rade. Šta bi to moglo da znači?

Odgovore ćete naći na stranici 17.



AKTIVNOST 7

Da li kontinuirano pratite produktivnost svoje firme? Izaberite indikatore produktivnosti i vodite evidenciju o kretanjima.

Detaljnije smo sagledali faktore i indikatore produktivnosti. U sljedećim poglavljima, riječ će biti o tome kako poštovanje radnika i dobro ophođenje doprinose unapređenju produktivnosti, ukupnim rezultatima i dobiti.



- **Produktivnost** se može unaprijediti povećanjem izlaznih rezultata i/ili smanjenjem ulaznih veličina. Segmenti u kojima ćete intervenirati moraju biti pažljivo izabrani. Da biste to učinili, prvo morate da odredite faktore koji utiču na produktivnost, a zatim izaberete specifične segmente u kojima planirate unapređenje, te utvrdite indikatore produktivnosti radi mjerenja stepena u kom je do unapređenja zaista došlo.
- **I interni i eksterni faktori** utiču na produktivnost, ali usmjerenost na interne faktore produktivnosti može da je povećaju u mnogo kraćem roku.
- **Indikatori produktivnosti** utvrđuju se sa ciljem mjerenja unapređenja. Treba da odgovaraju firmi, uz fokus na problemskim segmentima ili segmentima u kojima je unapređenje potrebno. Treba da reaguju na promjene u ulaznim veličinama ili izlaznim rezultatima i baziraju se na poslovnim knjigama do kojih nije teško doći.
- **Kontinuirano praćenje** produktivnosti pomoći će kod kontinuiranog mjerenja poboljšanja. S vremena na vrijeme, moguće je uvesti nove i drugačije indikatore za neke druge aspekte poslovanja.



Upravo ste završili Dio II ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite cijelu vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili najbolji nastavak svake rečenice.

1. Interni faktori produktivnosti obuhvataju probleme ili stvari na koje utiče ...

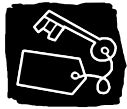
- a. privreda u zemlji.
- b. konkurencija.
- c. vlasnik preduzeća.

2. Indikatori produktivnosti koriste se za ...

- a. mjerenje promjena u produktivnosti.
- b. razumijevanje rasta preduzeća.
- c. provjeru rezultata rada radnika.

3. Praćenje indikatora produktivnosti znači ...

- mjerenje indikatora produktivnosti i provjera da li produktivnost raste ili opada.
- preduzimanje svih mogućih mjera za povećanje produktivnosti.
- utvrđivanje problema ili stvari koje utiču na produktivnost.



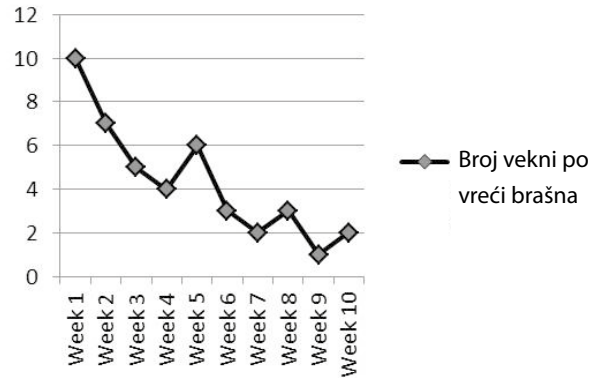
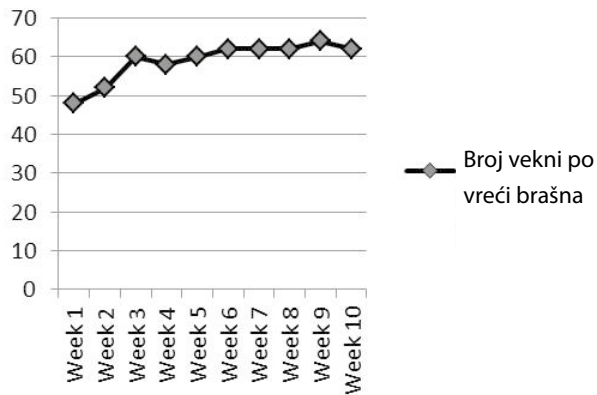
ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI

Aktivnost 5

Problemi	Problemi	Indikatori produktivnosti
Izrada jednog proizvoda traje predugo.	<ul style="list-style-type: none"> Smanjiti vrijeme izrade tog proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijeme od narudžbe do isporuke
Kupac se žali na vrijeme i kvalitet isporuke.	<ul style="list-style-type: none"> Skratiti vrijeme potrebno za izradu proizvoda i povećati kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijeme od narudžbe do isporuke Kvalitet proizvoda
Radno mjesto je pretrpano nezavršenim proizvodima i zalihama.	<ul style="list-style-type: none"> Smanjiti broj nezavršenih proizvoda i bolje upravljati zalihama 	<ul style="list-style-type: none"> Broj slučajeva zastoja / prekida rada duže od sat vremena Količina zaliha
Zbog niskog kvaliteta, proizvodi moraju biti popravljani prije isporuke.	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola kvaliteta nezavršenih proizvoda Provjeriti kvalitet prije isporuke 	<ul style="list-style-type: none"> Broj proizvoda koji treba da budu popravljani prije isporuke
Stvara se dosta sa otpada usljed niskog kvaliteta materijala i grešaka u obradi.	<ul style="list-style-type: none"> Provjeriti kvalitet materijala u vrijeme nabavke Ujednačiti obradu 	<ul style="list-style-type: none"> Količina otpada izražena u procentima prodaje.
Rad se često prekida zbog hazarda i manjka materijala.	<ul style="list-style-type: none"> Obezbijediti visok standard zaštite na radu Voditi računa da materijal bude nabavljen 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijeme čekanja po radniku po danu usljed bolesti ili povrede radnika Vrijeme čekanja po radniku po danu zbog manjka materijala
Radnici sjede besposleni dok čekaju posao.	<ul style="list-style-type: none"> Organizacija treba da bude efikasnija 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijeme čekanja po radniku po danu
Radnici često odsustvuju s posla ili odlaze iz preduzeća i nalaze drugi posao.	<ul style="list-style-type: none"> Izraditi jasnu politiku zapošljavanja i preispitati plate i beneficije 	<ul style="list-style-type: none"> Broj dana odsustovanja s posla mjesečno po radniku Stopa fluktuacije radnika
Dobavljači isporučuju kasno ili pogrešne količine.	<ul style="list-style-type: none"> Upravljati nabavkom i voditi računa da nabavljena roba stiže na vrijeme i u naručenoj količini 	<ul style="list-style-type: none"> Broj dana kašnjenja Broj nerealizovanih narudžbi koje kasne zbog pogrešno isporučenih količina

Aktivnost 6

1. Nacrtajte grafikone:



2. Broj vekni po vreći brašna je porastao, vjerovatno zbog manjeg gubitka brašna, npr. zbog rastura, krađe ili kala. Isto tako, možda se proizvodi veći broj manjih vekni. Porast broja kupaca pekare Slatkiš možda se može pripisati i većem broju vekni po vreći brašna i manjem broju sati kad peći ne rade.
3. Smanjenje „praznog hoda“ peći znači veću proizvodnju i veću prodaju.



LJUDI, PRODUKTIVNOST I PLANIRANJE

Da bi vaša firma bila produktivna, potrebno je da efikasno organizujete vodite.

1. Uspostavljanje organizacione strukture

Vaš firma je organizacija u kojoj vi i vaši radnici zajedno radite sa ciljem postizanja poslovnih ciljeva. Ukoliko je firma dobro organizovana, a svi zaposleni znaju svoju funkciju, obaveze, opis posla i ko im je nadređeni, tada je organizacija strukturisana kako treba.

Struktura organizacije je način na koji organizacija organizuje ljude i poslove tako da je moguće obavljati poslove i postizati ciljeve.

AKTIVNOST 8

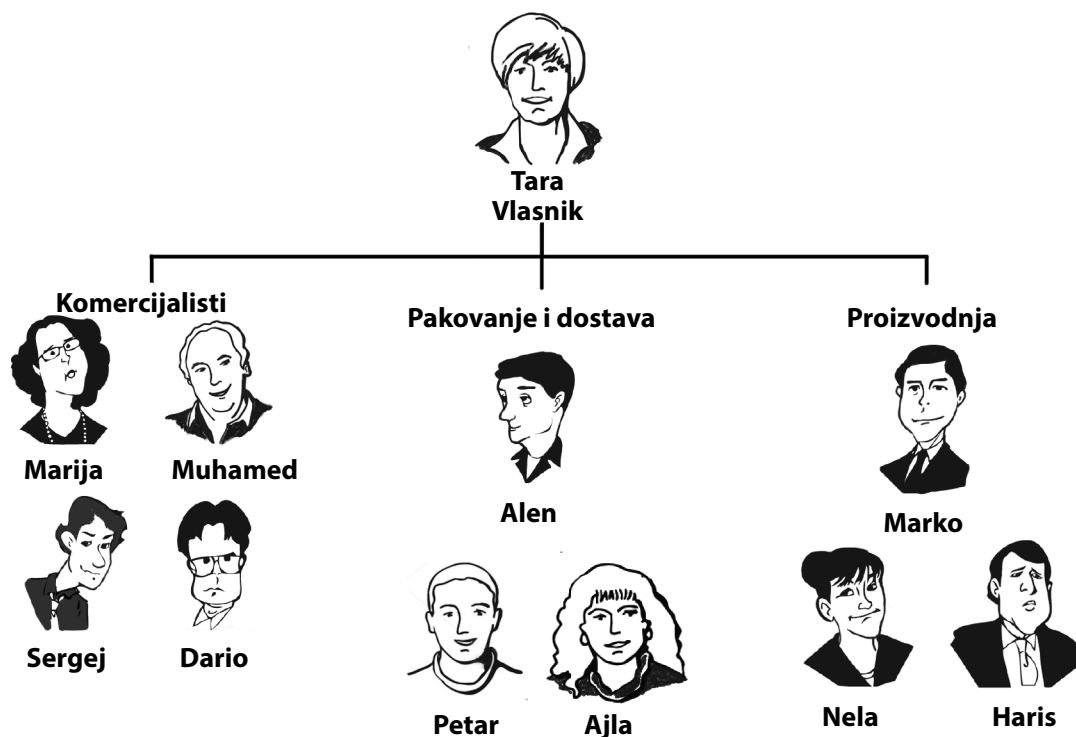


Koliko ljudi radi u vašoj firmi? Koje su njihove funkcije? Imate li jasno definisanu strukturu obaveza, nivoa odgovornosti i opis poslova?

Ako je vaša firma sasvim mala, a komunikacija između svih zaposlenih česta, formalna struktura možda neće biti potrebna. Međutim, kako preduzeće bude raslo, trebalo bi da razmislite o delegiranju različitih zadataka. Za malu firmu, najprimjerenija organizaciona struktura je funkcionalna struktura, koja odražava sljedeće:

- jasnu podjelu rada: Ko radi šta?
- hijerarhiju i autoritet u organizaciji. Svaka funkcija u organizaciji treba da ima jasno definisane odgovornosti za izlazne proizvode ili rezultate uopšte. Stepenn odgovornosti treba da bude srazmjern autoritetu nad resursima potrebnim za postizanje zadatog cilja.

- Izvještavanje između zaposlenih: Svaki radnik izvještava jednog nadređenog. Ne treba ih miješati sa loše definisanom hijerarhijom.
- Grupišite zadatke u funkcije ili pozicije.



Funkcionalna struktura *Preduzeća za proizvodnju cementa i građevinarstvo Dunder*

Prilikom utvrđivanja organizacione strukture, potrebno je uzeti u obzir sljedeće:

- Struktura mora da bude jednostavna, fleksibilna i bez birokratskih prepreka.
- Treba da se bazira na osnovu opisa poslova.
- Zaposleni treba da učestvuju u izradi i realizaciji planova rada.
- Svi zaposleni moraju biti adekvatno upoznati sa strukturom.
- Struktura mora biti kontinuirano preispitivana u svjetlu promjena u okruženju.



AKTIVNOST 9

Utvdite organizacionu strukturu:

Hasanova prodavnica mješovitih robe širi svoje poslovanje i obuhvatiće i maloprodaju i veleprodaju. Pretpostavite da firma ima jednog direktora (vlasnika firme), rukovodioca nabavke i zaliha, rukovodioca računovodstva i finansija, rukovodioca maloprodaje i rukovodioca veleprodaje. Firma ima dva maloprodajna objekta i svaki ima svog rukovodioca. I maloprodajni i veleprodajni objekti imaju radnike zadužene za prodaju.

Odgovore ćete naći na stranici 23.



Utvrdite svoju organizacionu strukturu i bazirajte je na ljudima zaposlenim u vašoj firmi i zadacima koje trenutno obavljaju.

2. Upravljanje ljudskim resursima

U maloj firmi, obično je vlasnik taj koji vodi računa o upravljanju ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima razlikuje se od vođenja administracije. Kadrovska administracija je više bavljeno „papirologijom“ potrebnom za zapošljavanje ljudi, vođenje dosijea radnika, evidentiranje radnih sati, vođenje platne liste, obrade naknada i otkaz ugovora o radu. Upravljanje ljudskim resursima je mnogo više od kadrovske administracije, pošto se ovdje više radi o izgradnji posvećenih i visokoproduktivnih radnika za potrebe firme.

Upravljanje ljudskim resursima (HRM) je strateški proces angažovanja ljudi, obuke i mentorstva, motivisanja i nagrađivanja. Mora biti usklađeno sa poslovnim ciljevima.



Slogan “Ljudi su najveća vrijednost jedne firme” je primarno načelo. Rast vaše firme zavisi primarno od ljudi sa kojima radite. Ako su zadovoljni, biće produktivniji, a vaša firma će nastaviti da raste i ostvaruje dobit.



Kod efektivnog upravljanja ljudskim resursima, treba voditi računa o sljedećem:

- **Firma treba da zaposli prave ljude za dati posao:** U dijelu IV priručnika objašnjavamo kako ih zaposliti.
- **Ljudi su motivisani da budu visokoproduktivni:** U Dijelu V predlažemo nekoliko tehnika za motivisanje ljudi.

- **Visoku produktivnost održava zdravo i sigurno okruženje na radnom mjestu:** U Dijelu VI saznaćete nešto više o sigurnosti i zaštiti zdravlja na radu.
- **Na radnom mjestu postoji adekvatna kultura:** O svim ovim pitanjima biće riječi u Dijelu VII.
- **Problemi koji se tiču radnika rješavaju se brzo i efektivno:** U Dijelu VIII govorimo o tome kako trenutno prepoznati probleme kod radnika i riješiti ih efektivno.



SIŽE

U ovom dijelu, naučićete sljedeće:

- **Struktura organizacije** je način na koji organizacija organizuje ljude i poslove tako da je moguće obavljati poslove i postizati ciljeve. Ako je vaša firma sasvim mala, a komunikacija između svih zaposlenih česta, formalna struktura možda neće biti potrebna. Međutim, kako firma bude rasla, tako treba razmišljati da razne zadatke delegirate i vodite računa da su radnici jasno upoznati sa svojim zadacima, obavezama i hijerarhiji u izvještavanju.
- **Upravljanje ljudskim resursima** nije isto što i kadrovska administracija. Upravljanje ljudskim resursima je strateški proces angažovanja ljudi, obuke i mentorstva, motivisanja i nagrađivanja.



PROCJENA 3

Upravo ste završili Dio III ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

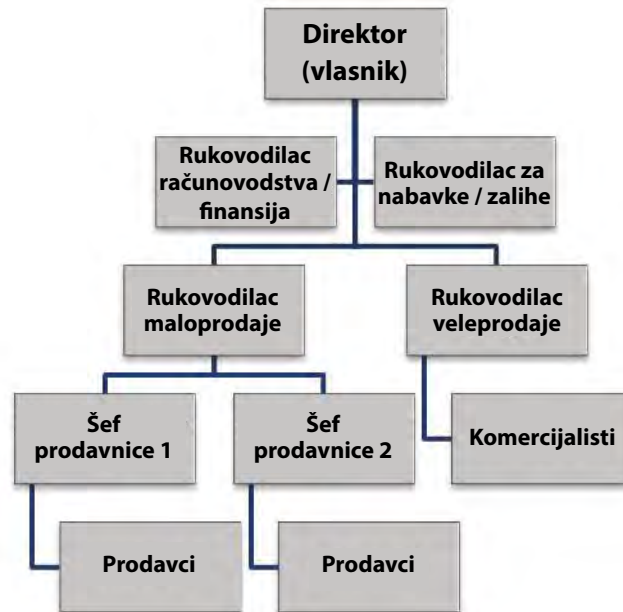
Šta je tačno?

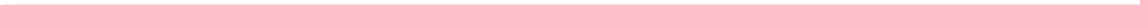
Zaokružite tačan ili najbolji nastavak svake rečenice.

1. U dobroj organizacionoj strukturi, jasno je definisano sljedeće:
 - a. ko je vlasnik firme.
 - b. kako su ljudi i poslovi organizovani u firmi.
 - c. potrebna stručnost za svaku poziciju.
2. Cilj upravljanja ljudskim resursima je ...
 - a. profilirati pouzdane i visokoproduktivne radnike u firmi.
 - b. pravilno evidentirati radne sate.
 - c. nadzirati ljude i voditi računa da efektivno rade.

**Aktivnost 9**

Organizaciona struktura *Hasanove prodavnice mještovite robe*





KAKO ZAPOSлити PRODUKTIVNE LJUDE

Prvi korak u upravljanju produktivnošću putem ljudi je **zapošljavanje**. To je proces selekcije najpogodnijih kandidata za posao u vašoj firmi.



1. Kako naći prave ljude?

Vaša firma mora imati jasnu **politiku zapošljavanja** koja počiva na potrebama firme. U politici zapošljavanja treba sasvim jasno navesti stručnost koja se traži u firmi, tip ljudi koji će se zaposliti, broj ljudi i način na koji će se ti ljudi naći i zaposliti. Svi koji učestvuju u procesu zapošljavanja u firmi moraju dosljedno slijediti ovu politiku. Isto tako, mora da važi za sve kandidate, uključujući i članove porodice i rođake.

Kada zapošljavate ljude, morate:

- utvrditi posao koji je potrebno obaviti u vašoj firmi.
- napisati opis poslova u kom ćete navesti ko radi šta.

- privući odgovarajuće kandidate, a zatim organizovati intervju i izabrati prave radnike.
- Konačno, novom radniku treba pomoći da se uvede u posao i shvati šta treba da radi (uvođenje u posao)

1.1 Odredite radne zadatke

Vaši radnici ne samo da su značajna ulazna veličina, nego nose i troškove. Iz tog razloga, bitno je znati koje će zadatke radnik obavljati, na osnovu čega birate i upravljate radnicima tako da taj posao urade na najbolji mogući način.

Radne zadatke utvrdite pomoću sljedećih koraka.

Korak 1: Navedite zadatke koji će se obavljati i tražene vještine i stav prema radu - izradite profil / opis poslova, u kom ćete definisati opšti cilj pozicije, odgovornost i uslove radnog mjesta. Uslovi radnog mjesta su stručnost potrebna za datu ulogu, način ponašanja, stavovi, stručna sprema, iskustvo, posebni zahtjevi koje kandidat mora da ispuni (na primjer: mora da poveća prodaju) i posebni uslovi za dato radno mjesto (na primjer: traži se da putuje).

Profilom se postavljaju kriteriji za radno mjesto u odnosu na koje se kandidati biraju i ocjenjuju tokom intervjua. Ukoliko ste već zaposlili radnike, možete posmatrati i ocjenjivati zadatke koji obavljaju na osnovu ovog profila. Ne zaboravite da, kada definišete profil, kao poslodavac treba da svima da date istu priliku. Ne smijete vršiti diskriminaciju na osnovu invaliditeta, stvarnog ili doživljenog statusa HIV-a ili pola. Kao i kod svih drugih kandidata, pažnju treba da usmjerite na vještine i sposobnosti kandidata.

Korak 2: Procijenite obim poslova - utvrdite koliko je vremena potrebno za svaki zadatak, imajući na umu pauze. Na primjer: šta je potrebno da se pruži usluga odgovarajućeg nivoa? Postoje li period maksimalnog radnog opterećenja i „mirni“ period? To će vam pomoći da procijenite potreban broj radnika i broj radnih sati.

Korak 3: Utvrdite ko obavlja koji zadatak - nakon što ste utvrdili količinu posla koji je potrebno obaviti, razmislite na koje se sve načine taj posao može uraditi. Na primjer:

- Unaprijedite svoje vještine i neke zadatke uradite sami. To će vam uštedjeti novac, ali ćete možda morati da se dodatno obučite i steknete iskustvo. U većim firmama u kojima vlasnici i rukovodioci više vremena troše na praćenje rada, ovo nije najbolje rješenje. U tom slučaju, zadatke i obaveze treba da delegiraju drugima.
- Za te poslove angažujte kooperante ili zaposliteiskusne radnike na pola radnog vremena. Na taj način ćete dobiti kvalifikovane radnike uz niže troškove, a vi ćete imati dovoljno vremena da se skoncentrišete na praćenje poslovanja.
- Obučite postojeće radnike.
- Zaposlite stručne radnike na puno radno vrijeme.

“

Zapošljavanje radnika je ozbiljna stvar. Stručnost u ovom poslu je jedna od karakteristika dobrog rukovodioca. Možete dobiti pomoć, ali odgovornost leži na vama



”



Hasanova prodavnica mještovite robe radi oko 40 sati sedmično. Vlasnik je istovremeno šef prodavnice i ima dva pomoćnika koja mu pomažu u vođenju posla. Konačno je shvatio da mora da zaposli prave ljude sa odgovarajućim vještinama i pozitivnim stavom. Iz tog razloga, pravi spisak najvažnijih stvari koje treba da uradi. Dakle, treba da utvrdi ko obavlja koji posao i razmišlja da zaposli još ljudi.

Problemi	Broj sati sedmično
Nabavka zaliha	20
Usluživanje kupaca u radnji	70
Knjigovodstvo i plaćanje računa	10
Punjenje polica	10
Čišćenje	20
Isporuka robe	20
Ukupno sati sedmično	150

1. Koliko radnika je potrebno?

2. Ko će obavljati koji posao?

3. Može li Hasan angažovati kooperanta za neke zadatke umjesto da zaposli još jednog radnika? Zašto?

Odgovore ćete naći na stranici 37.



AKTIVNOST 12

- Koji se poslovi obavljaju u vašoj firmi i koliko je sati potrebno dnevno ili mjesečno da se ti zadaci obave?
- Koje vještine i stavove radnici treba da imaju?
- Da li imate odgovarajući broj radnika?
- Postoji li neki drugi način da se posao obavi?

1.2 Opis poslova

Opis poslova je nešto kao program rada za jednog radnika. Opis poslova će vam pomoći da odredite ko treba da radi koji posao i koje vještine i sposobnosti mora da ima za tu vrstu posla. Opis poslova radniku pomaže da shvati šta se od njega očekuje. Generalno, opis poslova sadrži sljedeće:

OPIS POSLOVA	
Naziv firme:	Kandidatu govori kojoj firmi podnosi molbu za posao. Kandidat će tu naći i osnovne informacije o firmi, uključujući lokaciju i reputaciju.
Naziv radnog mjesta:	Jasno se navodi pozicija radnika u firmi i osnovne funkcije posla - npr.: rukovodilac marketinga.
Kome odgovara:	Navodi se odgovornost između radnika i rukovodioca ili nadzornika kome taj radnik direktno odgovara.
Nadzire sljedeće radnike:	Navesti podređene koji odgovaraju radniku.
Osnovni ciljevi radnog mjesta:	Kratak opis poslova koji će se obavljati, veza sa drugim poslovima i opšti doprinos ciljevima firme.
Glavne odgovornosti i osnovni zadaci:	Opis osnovnih dužnosti i odgovornosti, poredanih prema značaju, sa standardima rada koji se očekuju od radnika.
Uslovi radnog mjesta:	Kratko se navode uslovi koje kandidat mora da ispuni za to radno mjesto, uključujući radno iskustvo, stručnu spremu, obuku i kvalifikacije potrebne za dati posao.

Datum početka rada, datum prestanka rada (ako je primjenjivo) i radno vrijeme:	Navodi se kada radnik stupa na rad, rok važenja ugovora i da li se radi o zaposlenju na puno radno vrijeme ili pola radnog vremena.
Plata:	Navodi se naknada za dato radno mjesto. Isto tako, navode se beneficije na koje radnik ima pravo.
Kako se prijaviti:	Navodi se kome se kandidat obraća i pojedinosti koje se navode u molbi za posao.

Ovako izgleda opis poslova rukovodioca radnje mještovite robe:

Naziv firme:	<i>Radnja „Ekspres“</i>
Naziv radnog mjesta:	Rukovodilac radnje
Kome odgovara:	Vlasniku
Nadzire sljedeće radnike:	Prodavce
Osnovni ciljevi radnog mjesta:	Rukovodilac radnje je odgovoran za narudžbu robe, kontrolu iskladištenje zaliha, izlaganje robe i usluge kupcima.
Glavne Odgovornosti i osnovni zadaci:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Svake sedmice, priprema spisak robe koju treba naručiti od glavnog dobavljača. Spisak razmatra sa vlasnikom i dobija saglasnost. 2. Šalje narudžbenicu dnevno ili sedmično, zavisno od artikla 3. Provjerava pristiglu robu u odnosu na narudžbenicu i obavještava vlasnika o eventualnom neslaganju. 4. Vodi računa da sva roba bude izložena na policama tako da je kupci mogu vidjeti. 5. Vodi računa da zalihe budu adekvatno uskladištene i da se do njih može jednostavno doći. 6. Vodi računa da se svi prema kupcima odnose ljubazno i da se odmah reaguje na sve pritužbe. 7. Vodi računa da telefonske narudžbe kupaca budu pripremljene i isporučene na vrijeme. 8. Upućuje i pomaže drugim radnicima u izvršavanju njihovih poslova 9. Obavlje druge zadatke po potrebi ili na zahtjev vlasnika radnje.
Uslovi radnog mjesta:	Srednja školska sprema uz poznavanje poslova u maloprodaji ili relevantnoj djelatnosti. Najmanje četiri godine radnog iskustva u maloprodaji (poželjno u radnjama mještovite robe ili supermarketu). Pored toga, uspješan kandidat mora da bude prijatan, uslužan i spreman da pomaže kolegama po potrebi.
Datum stupanja na radno mjesto, datum prestanka rada (ako je primjenjivo) i radno vrijeme:	Posao sa punim radnim vremenom. Ugovor se potpisuje na godinu dana uz mogućnost produženja, zavisno od rezultata. Izabrani kandidat stupa na posao 1. juna. Radno vrijeme: 40 časova sedmično, od 8:00 do 17:00 (sa jednočasovnom pauzom), od ponedjeljka do petka

Plata i beneficije:	Plata: 2000 KM mjesečno. Bolovanje i godišnji odmor: Deset dana plaćenog bolovanja i dvadeset dana godišnjeg odmora. Beneficije: 7% plate uplaćuje se u Državni fond socijalnog i zdravstvenog osiguranja.
Kako se prijaviti:	Biografiju poslati na sljedeću adresu: posao@express.com



AKTIVNOST 13

Hasan je zaključio da mu treba još radnika da bi sve bilo urađeno kako treba i na vrijeme. Odlučuje da zaposli jednog radnika čija bi odgovornost bila čišćenje i spremanje radnje, isporuka robe i usluživanje kupaca kad god drugim prodavcima bude potrebna pomoć. Za ove poslove, Hasan neće angažovati kooperanta.

Napišite opis poslova za ovo radno mjesto.

Odgovore ćete naći na stranici 37.



AKTIVNOST 14

Da li imate opis poslova u vašoj firmi? Ako da, šta je opisom poslova obuhvaćeno? Da li radnici znaju svoj opis poslova?

1.3 Kako izabrati prave radnike

Nakon što utvrdite poslove i pripremite opis poslova, možete preći na zapošljavanje radnika. Sljedeći koraci pomoći će vam da izaberete prave ljude za dati posao. Čak i ako su vam radnici rođaci, morate da pratite ove korake koji će vam pomoći da radnike zaposlite na pravilan način i izaberete prave radnike za dati posao. Radne zadatke utvrdite pomoću sljedećih koraka.

Korak 1: Oglasite radno mjesto i utvrdite moguće kandidate - do odgovarajućih kandidata možete doći oglašavanjem u novinama ili u kontaktu sa lokalnim biroom za zapošljavanje i/ili centrima za stručno obrazovanje. Alternativno, možete da zamolite kolege u branši ili prijatelje i porodicu da vam pomognu da

da nađete adekvatne kandidate. U slučaju oglašavanja, potrebno je da navedete opis poslova, iznos plate, datum stupanja na posao, radno vrijeme u toku sedmice, kontakt podatke za dostavljanje molbe i, eventualno, dokumentaciju koja se dostavlja uz molbu. Prije određivanja datuma i termina za razgovor sa kandidatom, potrebno je da provjerite njegove preporuke i ranije zaposlenje.

Korak 2: Intervju i testiranje kandidata - kandidati koji su ušli u uži krug pozivaju se na razgovor ili testiraju, zavisno od potrebe. Nekim kandidatima je postupak intervjuja stresan, tako da je bitno da stvorite opuštenu atmosferu. U razgovoru:

- Informišite kandidata o svojoj firmi i detaljno mu navedite poslove i standarde rada koji se od njega očekuju.
- Provjerite informacije koje je naveo u biografiji u pogledu stručne spreme, znanja, vještina i iskustva.
- Provjerite ima li neki dodatni i koristan talenat.
- Provjerite stručnost i znanja, npr. pitajte da li bi mogao da riješi neki problem ili izvrši određeni zadatak.
- Kandidatu dajte priliku da postavi pitanja i iznese svoje viđenje stvari koje se tiču posla ili upražnjenog radnog mjesta.
- Na osnovu opšteg utiska o karakternim crtama kandidata, odlučite da li biste se kandidat i vi mogli da slažete u poslu.

Korak 3: Izaberite pravu osobu - ne birajte radnike na osnovu razloga koji nisu povezani sa samim poslom. Na primjer: da li je pametno zaposliti člana porodice ili prijatelje? Možda jeste, ali to može dovesti do posebnih problema. Članovi porodice i prijatelji ponekad očekuju poseban tretman, što može dovesti do problema sa drugim radnicima. Dakle, razmišljajte jasno i ne zapošljavajte ljude samo zato što su prijatelji ili porodica. Pored toga, ne rukovodite se pretpostavkom da žene, osobe da invaliditetom ili statusom HIV ne dolaze u obzir. Treba ih posmatrati na isti način kao bilo kog drugog kandidata. Fokus treba da bude na tome da li kandidat ima prave vještine i stavove za dati posao. Budućnost firme zavisi od toga da imate prave ljude na pravom mjestu.

Korak 4: Potpisivanje ugovora - ugovor treba da sadrži opis poslova i uslove, uključujući platu, radno vrijeme, rok važenja ugovora, dane bolovanja i godišnjeg odmora, socijalnu zaštitu i zdravstveno osiguranje, pravila kuće, ocjenu rada i postojeće podsticaje. Ugovor potpisuju i radnik i vlasnik firme. Ukoliko firma zapošljava veći broj radnika, možda ćete već imati standardan ugovor, pošto je većina uslova ista za sve.

AKTIVNOST 15



Vlasnik *Hasanove radnje mještovite robe* namjerava da zaposli novog radnika na poslovima čišćenja i organizovanja radnje, isporuke robe i pomoći drugim prodavcima po potrebi.

U prethodnoj aktivnosti, napisali ste opis poslova za ovo radno mjesto. Hasan je sada spreman da obavi intervju sa kandidatima.

1. Koja pitanja treba da postavi?i
2. Kako će testirati kandidate?
3. Napišite nacrt ugovora, uz navođenje gore navedenih uslova.

Odgovore ćete naći na stranici 38.



Prije nego što nekoga zaposlite, morate poznavati zakone i propise koji se tiču rada.



1.4 Pomozite novom radniku da se snađe (uvođenje u posao)

Prvog dana, novom radniku treba da pomognete da se upozna sa radnom sredinom. Ovaj proces se naziva **uvođenje u posao**.



AKTIVNOST 16

Šta treba uključiti u program uvođenja u posao?

Dobar program uvođenja u posao obuhvata sljedeće:

- viziju poslovanja i vrijednosti firme
- organizacionu shemu sa opisom organizacione strukture
- politike, pravila i procedure
- platnu i administrativnu hijerarhiju
- radno vrijeme, politiku prekovremenog rada i pauze
- brojeve telefona i adrese ključnih ljudi
- žalbeni postupak
- disciplinski postupak
- politiku napredovanja
- pitanja obuke i usavršavanja
- zaštitu podataka i sukob interesa

- godišnji odmor, državne praznike, posebne praznike, bolovanje, porodiljsko odsustvo, itd.
- informacije o ocjeni rada i vremenu kada se ta ocjena vrši
- politika zaštite zdravlja i sigurnosti na radu
- politiku zabrane diskriminacije i uznemiravanja
- izdatke koji se refundiraju

AKTIVNOST 17



Kako znate da imate prave ljude u organizaciji? Da li ste izabrali pravog čovjeka iz pravih razloga? Da li ste potpisali ugovor? Koliko radnici poznaju zakone i pravila koja utiču na njihovo zaposlenje? Da li ste im pomogli da se snađu i upoznaju firmu?

2. Izbjegavajte diskriminaciju da biste došli do najboljih radnika

Diskriminacija nastaje prilikom zapošljavanja kada postoje razlika, isključivanje ili preferencije kandidata isključivo na osnovu karakteristika koje se ne tiču njegovih kompetencija ili osnovnih uslova radnog mjesta. Diskriminacijom prilikom zapošljavanja po osnovu rase / boje, pola, vjeroispovijesti, političkih uvjerenja, nacionalne pripadnosti, statusa HIV / AIDS, invaliditeta, radnika sa porodičnim obavezama, itd. uskraćuju se iste prilike za sve u traženju posla.

U daljem tekstu, govorimo o najprisutnijim oblicima diskriminacije prilikom zapošljavanja:

Diskriminacija po osnovu pola nastaje kada se jedan kandidat tretira drugačije od ostalih isključivo na osnovu bioloških karakteristika i funkcija po kojima se muškarci i žene razlikuju, kao i po osnovu društvenih razlika između muškarca i žene, a ne njihovih sposobnosti i uslova radnog mjesta. Diskriminacija po osnovu pola takođe obuhvata seksualno uznemiravanje, uvrede i neprimjerene komentare, paternalistički stav, neprimjerene prijedloge ili zahtjeve i svaki nepotreban fizički kontakt tokom intervjua.

Budite otvoreni za kandidate oba pola za sve pozicije u vašoj firmi; ne vodite se ubjeđenjem da su neki poslovi rezervisani za muškarce, a drugi za žene. U suprotnom, izgubićete mogućnost da nađete najbolju osobu za posao.

Diskriminacija osoba koje žive sa HIV / AIDS-om takođe je česta. Ne smije da postoji diskriminacija ili stigmatizacija radnika po osnovu stvarnog ili doživljenog statusa HIV / AIDS. Ne smiju se tražiti pretrage na HIV / AIDS, bilo od kandidata ili radnika, niti infekcija HIV-om smije biti uzrok raskida radnog odnosa.

Osobama sa bolestima koje se povezuju sa HIV-om mora biti omogućeno da rade sve dok su zdravstveno sposobni.

Diskriminacija osoba sa invaliditetom je čest problem. Posljedica je da su ljudi sa invaliditetom neproporcionalno siromašni i nezaposleni. Firme ne smiju da sprovede diskriminaciju protiv ljudi sa invaliditetom prilikom zapošljavanja, nego moraju da preduzmu pozitivne korake i odgovore na posebne potrebe koje ovi radnici mogu imati na radnom mjestu.

Postoje dva oblika diskriminacije: direktna i indirektna. **Direktna diskriminacija** je kada poslodavac preskače kvalifikovanog kandidata i zapošljava drugog samo zato što više voli da radi sa osobama jednog pola, nacionalne ili vjerske pripadnosti, ili zbog drugih sličnih faktora. **Indirektna diskriminacija** je češća. Javlja se u situacijama kada se čini da je proces zapošljavanja neutralan, ali rezultira uslovima koji su prevashodno nepovoljni za pripadnike određenog pola, rase, zdravstvenog statusa, ili sličnih karakteristika. Na primjer: poslodavac može da navede minimalnu visinu i težinu koji nemaju veze sa izvršenjem posla, ali podižu ljestvicu za žene kandidate.

“

Diskriminacija ne šteti samo pojedincima i društvu, nego i vašem preduzeću: obezbijedite istu priliku za sve kandidate da biste došli do talentovanih i stručnih radnika.

”



Da biste bili korektni i privukli najtalentovanije i najbolje radnike na tržištu, svim kandidatima treba da date istu priliku da se kandiduju bez obzira na pol, rasu, invaliditet, društveno porijeklo, itd.

Vaše politike rada treba da omoguće svim kandidatima da se prijave za radno mjesto i podstiču ih u tome. Na primjer: plaćanje porodiljskog odsustva, omogućavanje majkama da putuju sa bebom, stvaranje okruženja bez seksualnog uznemiravanja, iste prilike za žene i muškarce u pogledu obuke i napredovanja u karijeri, iste naknade za isti rad, pomoći će vam da privučete kvalifikovane žene, čiji će talenti i doprinos biti korisni za vaš posao.

3. Budite svjesni eksploatatorskih situacija

Dječiji rad definiše se kao rad koji djecu lišava djetinjstva, potencijala i digniteta. Štetan je po fizički i mentalni razvoj djeteta.

Odnosi se na rad:

- koji je mentalno, fizički, društveno i moralno opasan i štetan po dijete
- utiče na školovanje djeteta time što je dijete lišeno mogućnosti da ide u školu,

- prisiljeno je da rano napusti školu ili tako što se od djeteta traži da kombinuje pohađanje nastave i pretjerano dugo radno vrijeme

Ne klasifikuje se svaki rad koji obavljaju osobe mlađe od 18 godina kao dječiji rad. Rad koji djeca obavljaju pomažući u kući ili zarađujući džeparac van nastave i tokom raspusta u skladu sa zakonima o vrsti posla koju mogu da obavljaju u određenom uzrastu smatra se pozitivnim iskustvom. Ove vrste poslova mogu pozitivno da doprinesu razvoju ličnosti i donesu vještine i iskustva koje će im pomoći da se pripreme da budu produktivni članovi društva, a firmama daju mogućnost da dođu do talenata.

Ukoliko zapošljavate osobu mlađu od 18 godina života, treba voditi računa o sljedećem:

- osoba mora da ima minimalan broj godina života koji je zakonom predviđen za tu vrstu posla,
- posao ne smije biti opasan i težak,
- posao ga ne sprečava da pohađa školu,
- uslovi rada nisu štetni po njegovo fizičko i mentalno zdravlje,
- plata nije niža od plate drugih radnika koji obavljaju isti posao.

Prisilni rad je bilo koji rad ili usluga koji su ljudi prisilno obavljaju protiv svoje volje, pod prijetnjom od nekog oblika kazne. Sloboda od prisilnog rada je osnovno ljudsko i radničko pravo koje se mora poštovati. Takođe treba imati na umu da će samo ljudi koji dolaze na rad svojom voljom i bez prisile, biti produktivni radnici. Pored toga što nikoga ne smijete prisiljavati na rad, treba da vodite računa da indirektno ne doprinesete prisilnom radu tako što ćete angažovati nekoga čija molba za posao nije njegova slobodna volja, nego je rezultat duga, trgovine ljudima ili sličnog zlostavljanja.

SIŽE



- Uspjeh vaše firme i visina dobiti koju firma ostvaruje zavisi od **produktivnosti vaših radnika**.
- Plate spadaju u najveće troškove vaše firme. Vodite računa da znate šta je potrebno uraditi, koje vještine su potrebne, koliko vremena je potrebno za posao i ko će ga uraditi
- **Napišite opis poslova za svakog zaposlenog**. Treba da navedete naziv firme, naziv radnog mjesta, osobu kojoj radnik odgovara, ljude koje će radnik eventualno nadzirati, siže konkretnih dužnosti novog radnika, potrebnu stručnu spremu, dan stupanja na posao, dan isteka ugovora ako je primjenjivo, radno vrijeme, platu i beneficije i način prijave za posao.
- **Izaberite prave ljude** kroz sljedeće korake: Oglasite posao, intervjuišite kvalifikovane kandidate, izaberite pravu osobu i potpišite ugovor.
- Završite **program uvođenja u posao**, čime ćete se postarati da se novi radnik brzo snađe i shvati posao.
- **Diskriminacija** ne predstavlja samo kršenje zakona, povredu nečijih ljudskih prava i trošak za zajednicu,

nego i negativno utiče na poslovne rezultate pošto firma neće moći dobiti najbolji talenat na tržištu.

- **Dječiji rad** definiše se kao rad koji djecu lišava djetinjstva, potencijala i digniteta. Kada zapošljavate osobe mlađe od 18 godina, vodite računa da obezbijedite pristojan rad u skladu sa domaćim propisima. To znači da ćete moći da iskoristite talenat i doprinos mladih, koji će steći vrijedno radno iskustvo u sigurnim uslovima.
- Ne doprinosite **prisilnom radu** ili eksploataciji zapošljavanjem ljudi za koje sumnjate da se nisu prijavili za posao slobodnom voljom, nego zato što su žrtve trgovine ljudima ili nekog drugog oblika zlostavljanja ili prisile.



PROCJENA 4

Upravo ste završili Dio IV ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zakružite tačan ili najbolji nastavak svake rečenice.

1. Opis poslova treba da sadrži sljedeće:
 - a. ime, adresu i broj telefona zaposlenog.
 - b. naziv i druge pojedinosti radnog mjesta.
 - c. naziv radnog mjesta i ime zaposlenog.
2. Da biste izabrali pravu osobu, treba da vodite računa da . . .
 - c. ta osoba bude kvalifikovana za dati posao.
 - d. ta osoba bude u dobrim odnosima sa vama.
 - e. ta osoba ima veliko radno iskustvo.
3. Program uvođenja u posao potreban je da bi se novom radniku pomoglo da . . .
 - a. shvati ko ste vi.
 - b. shvati kako se ophodite prema svojim radnicima.
 - c. shvati posao i snađe se u kratkom vremenu.
4. Kao poseban oblik diskriminacije, diskriminacija po osnovu pola je . . .
 - a. kada muškarce i žene kao kandidate ne tretirate isto.
 - b. kada ženama kandidatima ne dajete prednost.
 - c. kada od žena i muškaraca tražite da rade isti posao.

5. Kada zapošljavate ljude mlađe od 18 godina, treba da im date posao . . .
 - f. kakoje utiče na njihovo školovanje.
 - g. koji je ispod minimalne starosne granice kao posao od koga se živi.
 - h. koji nije štetan po njegovo fizičko i mentalno zdravlje

ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI



Aktivnost 12

1. Ukupan broj radnih sati sedmično u radnji je 150. Svako radi oko 40 sati sedmično. Dakle, za efikasno izvršavanje zadataka potrebna su četiri radnika.
2. Rukovodilac / vlasnik: Nabavka robe, knjigovodstvo i plaćanje računa.
Prvi i drugi pomoćnik: Usluživanje kupaca u radnji i popunjavanje polica.
Kurir: Za čišćenje i isporuku robe može se angažovati četvrti radnik.
3. Hasan može da podugovori čišćenje radnje i isporuku robe pošto su za pružanje ove usluge potrebne opšte vještine, tako da i oni koji nisu postojeći uposlenici mogu da obavljaju te poslove. Isto tako, angažovanje kooperanta može biti jeftinija i brža opcija od zapošljavanja.

Aktivnost 13

Opis poslova za kurira:

Naziv firme:	Hasanova radnja mještovitom robom
Naziv radnog mjesta:	Kurir
Kome odgovara:	Rukovodilac radnje
Nadzire sljedeće	Nema
Osnovni ciljevi radnog mjesta:	Zadatak kurira je održavanje čistoće i reda radnji, isporuka robe i usluživanje kupaca kad god je drugim prodavcima potrebna pomoć, a kurir ne bude isporučivao robu.
Glavne odgovornosti i osnovni zadaci:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Čišćenje podnih površina i polica. 2. Isporuka robe kupcima koji traže dostavu 3. Usluživanje kupaca kad god je drugim prodavcima potrebna pomoć 4. Obavlja druge zadatke po potrebi ili na zahtjev rukovodioca radnje / vlasnika
Uslovi radnog mjesta:	Srednja školska sprema uz najmanje godinu dana radnog iskustva u maloprodaji, poželjno u radnjama mještovite robe ili supermarketa. Uspješan kandidat mora biti prijatan i uslužan i pokazati spremnost da pomaže kolegama po potrebi.

Datum stupanja na radno mjesto, datum prestanka rada (ako je primjenjivo) i radno vrijeme:	Posao sa punim radnim vremenom. Ugovor se potpisuje na godinu dana uz mogućnost produženja, zavisno od rezultata. Izabrani kandidat stupa na rad 1. septembra. Radno vrijeme: 40 časova sedmično, od 8:00 do 17:00 (sa jednočasovnom pauzom), od ponedjeljka do petka
Plata i beneficije:	Konkurentna mjesečna plata i beneficije.
Kako se prijaviti:	Prijave telefonom na broj 056 6823889, g. Hasan

Aktivnost 15

1. Koji sistem će se koristiti za čišćenje? Kako će se provjeravati roba za isporuku da bi se utvrdilo da je ispravna?
2. Testirajte tako što ćete tokom jednog dana posmatrati kako kandidati čiste radnju, provjeravati koliko dobro poznaju grad, itd.
3. Ugovor o radu:

UGOVOR O RADU

Naziv poslodavca: Hasanova radnja mještovitom robom:

Radno mjesto: Kurir

Rok važenja ugovora: Godinu dana (uz mogućnost produženje zavisno od ocjene rada)

Plata: 550 KM mjesečno. Isplata u gotovini posljednjeg dana u mjesecu.

Radno vrijeme: 40 časova sedmično, od 8:00 do 17:00 (sa jednočasovnom pauzom), od ponedjeljka do petka

Bolovanje i godišnji odmor: Šest dana plaćenog bolovanja i deset dana godišnjeg odmora

Beneficije: 7% plate uplaćuje se u Državni fond socijalnog i zdravstvenog

Ocjena rada: Pisana ocjena svakih šest mjeseci. Za dobar rad isplaćuje se bonus.

KAKO PODSTICATI PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH

Pored posjedovanja znanja potrebnog za obavljanje posla, radnici treba da budu motivisani za rad. To će podstaći njihovu produktivnost. Postoje razni načini motivisanja ljudi. Postoji negativna motivacija, npr. strah od gubitka posla ili rizik od kritike šefa. Postoji i pozitivna motivacija, npr. pohvala, finansijski podsticaji, dodatna obuka i stručno usavršavanje. Pozitivna motivacija je djelotvornija za unapređenje rezultata i povećanje produktivnosti.



Na koje način možete motivisati svoj radnike?

Postoje razne teorije o tome šta motiviše ljude, a jedna koje ima široku primjenu zove se Maslovljeva hijerarhija potreba.



Nivo potreba 5:

Ljudi žele da se razvijaju, unapređuju svoje sposobnosti, savladavaju nove vještine i napreduju na poslu. Vidjeti **5. Obuka i usavršavanje** na stranici 45.

Nivo potreba 4:

Ljudi žele da budu uvaženi za svoj rad, žele da budu odgovorni za svoj posao i nagrađeni za ono što urade dobro. Vidjeti **4. Ocjena rada i nagrađivanje** na stranici 43.

Nivo potreba 3:

Ljudi imaju potrebu da budu dio grupe, pripadaju i pozitivno doprinose svojoj sredini. Vidjeti **3. Timovi i timski rad** na stranici 42.

Nivo potreba 2:

Ljudi imaju potrebu da se osjećaju zaštićeno i sigurno na radu. Vidjeti **2. Sigurnost posla i zaštita na radnom mjestu** na stranici 41.

Nivo potreba 1:

Ljudi imaju potrebu da zadovolje svoje osnovne potrebe za hranom, odjećom, stambenim prostorom i adekvatnim finansijskim sredstvima za svoju porodicu i školovanje djece. Vidjeti **1. Plate i finansijski podsticaji** na stranici 40.

Kao što vidite, postoje različiti nivoi potreba. Teorija kaže da prvo moraju biti zadovoljene potrebe nižeg nivoa, tj. barem djelimično zadovoljene. Zatim, može se raditi na potrebama višeg nivoa. To znači da, ako ljudi ne smatraju da su plata i uslovi rada zadovoljavajući, i ako ne vide neku vrstu sigurnosti posla, neće biti motivisani da unapređuju svoj rad u korist vaše firme.

1. Plate i finansijski podsticaji

Prvi korak u motivisanju radnika jeste da ih uvjerite da će im plata biti redovna i korektna. Plata mora biti dovoljna da zadovolji potrebe radnika i njihovih porodica i u skladu sa propisima o minimalnoj plati. Plaćeno porodiljsko odsustvo, plaćeno bolovanje i plaćeni odmor treba da budu obezbijeđeni u skladu sa zakonom. Pored toga, radnicima treba ponuditi druge oblike novčanih podsticaja, kao što su bonusi (za lična i kolektivna zalaganja), životno osiguranje ili uplate odgovarajućeg doprinosa na štedni račun za školovanje djece.

Kada odlučujete o visini naknade, vodite računa da svako radno mjesto sagledate objektivno i da rad iste vrijednosti platite isto. To znači ne samo da radnike koji obavljaju isti posao treba da platite isto, nego i rad koji je možda drugačiji, ali mu je vrijednost ista. Na primjer: posao službenika koji vodi kupce može da se razlikuje od posla službenika za marketing, ali ovi poslovi mogu biti slični ili isti u smislu stručnosti, truda, odgovornosti i uslova rada. Prilikom utvrđivanja naknade, prioritet treba da bude sagledavanje ovih objektivnih kriterijuma, a ne stereotipne pretpostavke o radnom mjestu ili izvršiocu.



Radniku treba dati platu kojom može da zadovolji svoje potrebe, a koja ni u kom slučaju ne smije biti niža od minimalne plate utvrđene zakonom. Radniku treba platiti platu i kada je na porodiljskom odsustvu, a platiti isto za rad iste vrijednosti.





Predložite eventualne novčane podsticaje, osim plate, za prodavce, frizera i rukovaoca neke mašine.

Odgovore ćete naći na stranici 50.

2. Sigurnost posla i zaštita na radu

- **Sigurnost posla:** Ukoliko radnik ima dobro plaćen posao sa dobrim uslovima rada, željeće da se ta situacija održi i da zadrži posao. Vlasnik firme imaće korist od radnika koji duže rade u firmi tako da neće gubiti vrijeme na zapošljavanje i obuku novih ljudi svako malo.
- **Zdravlje i sigurnost:** Radnik koji se boji da će se povrijediti biće rastrojen na poslu i od njega se ne može očekivati da svoj posao radi dobro. Slično tome, ako je radnik izložen opasnim materijalima koji mu negativno utiču na zdravlje, produktivnost će opasti. Vlasnik firme treba da vodi računa da radno mjesto ima propise kojima se uređuje zaštita zdravlja i sigurnost na radu i da radnici budu upoznati s njima. To će pozitivno uticati na produktivnost.



Šta možete učiniti da unaprijedite sigurnost posla i zaštitu na radnom mjestu u firmi?



U Dijelu VI detaljnije ćemo govoriti o vezi između sigurnog radnog mjesta i produktivnosti i načinima stvaranja sigurnog radnog mjesta.

3. Timovi i timski rad

Timski rad povećava produktivnost pošto unapređuje koordinaciju i interakciju između radnika, proizvodi bolje ideje i povećava lično angažovanje u uspjehu cjelokupnog procesa.

Pogledajte sljedeći primjer:



“

Prema svim članovima tima morate da se odnosite istovjetno i korektno, bez obzira na godine života, pol, invaliditet i nacionalnu pripadnost. Osnove istovjetnog ophođenja jesu ista plata za rad iste vrijednosti, iste prilike i isti uslovi.

”





Šta možete učiniti da unaprijedite sigurnost posla i zaštitu na radnom mjestu u firmi?

4. Timovi i timski rad

Četvrti korak na ljestvici motivacionih potreba glasi: ljudi žele da budu uvaženi za svoj rad, žele da budu odgovorni za svoj posao i nagrađeni za ono što urade dobro. Radnik je već motivisan ako ima dobro plaćen, siguran posao i ima osjećaj da pripada timu. Radnici se dodatno mogu motivisati uvažavanjem i nagrađivanjem za obavljeni posao.



Kako pokazati da cijenite svoje radnike i kako ih nagraditi tako da bolje rade?

Da podstaknete radnike na bolji rad, treba da:

- jasno iznesete standarde rada koji se očekuju od svakog radnika ponaosob
- kontinuirano ocjenjujete rad radnika
- komentarišete i pozitivne i negativne aspekte njihovog rada
- podstičete ih nagrađivanjem dobrog rada
- dozvoliti radnicima da ohrabruju i ocjenjuju jedni druge



Ako radnik obavlja posao naročito dobro, morate mu pokazati da to uvažavate što je prije moguće. To će ga motivisati da tako nastavi.



Potrebno je da odvojite malo vremena, saslušate radnika i odgovorite mu. Ako ste zauzeti, kažite radniku da ćete razgovarati kasnije i odmah zakažite termin. Neriješena pitanja na radu ili lični problemi odvlače ljudima pažnju od posla, što usporava produktivnost..

Kako svakodnevno dati osvrt na njihov rad?

- To treba učiniti neposredno po obavljenom poslu, bilo da se radi o pohvali ili prijekoru.
- Razmislite prije nego što progovorite.
- Budite konkretni., na primjer, kažite: „Mislim da nije bilo primjereno prekidati čovjeka dok govori“.
- Budite direktni i od pomoći u mjeri u kojoj je moguće, bez sarkazma i negativnog tona.
- Usmjerite se na bitna pitanja.
- Izaberite pravo vrijeme, pravo mjesto i prave riječi.
- Zadržite pribranost.

Komentari na loš rad treba da budu dati na konstruktivan način i usmjereni na ponašanje, a ne na osobu. Razgovor treba voditi tako da se nađe razlog lošeg rada i načini unapređenja. To mogu biti obuka, drugačiji zadaci, nov alat ili oprema, ili čak kraći odmor. Kontinuirano loš rad, čak i nakon što su ponuđena različita rješenja, predstavlja osnov za otkaz.

Pored svakodnevnog osvrta na rad, **sastanke na temu ocjene rada** treba održavati jednom ili dva puta godišnje. Na ovom sastanku ocjenjuje se rad svakog radnika. Radnike treba zamoliti da odgovore na pitanja koja se tiču ciljeva postavljenih na prethodnom sastanku, na primjer:

- Da li je cilj postavljen realno? Ako nije, koji cilj bi bio bolji?
- Na skali od 1 do 10, označite u kojoj mjeri ste, prema vašem mišljenju, ostvarili cilj.
- Kako znate da ste ostvarili taj nivo rezultata?
- Šta ste uradili da postignete ovaj cilj?

Treba razgovarati i usaglasiti se o budućim ciljevima.

Kao rukovodilac firme, od radnika treba tražiti da se osvrnu na svoj rad. Radnici vam mogu pomoći da povećate produktivnost tako što će ukazati na negativne i pozitivne aspekte vaših postupaka i odluka. Isto tako, radnici treba da budu u prilici da svoje mišljenje iznesu vlasniku ili rukovodiocima bez straha od kazne.

Takođe, na sastancima na kojima se ocjenjuje rad treba razgovarati i o bonusima i/ili eventualnom napredovanju najboljih radnika.

AKTIVNOST 23



U *Restoranu Sunce* radnike čine kuhari, konobar i higijeničari. Opis poslova obuhvata nabavku i skladištenje robe, kuhanje, posluživanje i čišćenje.

Kako biste ocijenili rad kuhara, konobara i higijeničara? Koje nagrade biste dali za izvanredan rad?

Odgovore ćete naći na stranici 50.

AKTIVNOST 24



Kako ocijeniti i kontrolisati rad u firmi? Koje nagrade biste dali za dobar rad?

5. Obuka i usavršavanje

Obuka

Pažljivo ste izabrali radnike, tako da bi trebalo da imaju vještine potrebno za njihovo radno mjesto. Međutim, vaša firma je možda donekle drugačija od drugih u kojima su radili, tako da će im obuka na radnom mjestu omogućiti da svoje sposobnosti pokažu u najboljem svjetlu. Možda će biti potrebna dodatna obuka kako se vaša firma bude razvijala, ili ako se pojave novi trendovi na tržištu i budu potrebne nove vještine.



Na Vlasnik pekare *Slatkiš* svjestan je da novim radnicima treba pokazati šta treba da rade da bi se zadržao standard kvaliteta koji je uspostavio.

U malim firmama, radnici uče od iskusnih kolega ili rukovodilaca na radnom mjestu.

Iz tog razloga, većina obuke vrši se na radnom mjestu uz mentorstvo.

Mentorstvo radnicima daje vještine potrebne za bolje obavljanje posla. Obično je mentor vlasnik preduzeća, ali on može da zaduži iskusne i stručne radnike da novim radnicima služe kao mentori.

Da biste obezbijedili efektivno mentorstvo, potrebno je da uradite sljedeće:

- utvrditi nove vještine koje su radnicima potrebne upoređujući trenutni doprinos sa potrebama radnog mjesta,
- uključiti radnike u planiranje mentorskog rada, što će vam pomoći da utvrdite vještine koje je potrebno savladati i gdje i kada će se taj rad odvijati,
- sasvim jasno objasniti koje su vještine potrebne i šta se očekuje u smislu rezultata,
- demonstrirati vještine tako da radnici mogu da ih vide,
- uvesti uslov da radnici praktikuju nove vještine,
- posmatrajte kako rade i prokomentarišite tako da mogu da unaprijede svoje vještine.

AKTIVNOST 25



U pekarama se pojavio se novi trend - voćni preliv, ali niko od radnika u Slatkišu ne zna kako taj preliv da napravi. Kako će vlasnik *Slatkiša* naučiti radnike ovoj vještini?

Odgovore ćete naći na stranici 50.

AKTIVNOST 26



Možete li prepoznati radnike kojima je potrebna obuka? Kako ćete im obezbijediti obuku na radnom mjestu?

Usavršavanja radnika

Najviša tačka na motivacionoj ljestvici tiče se potrebe da se ljudi razvijaju, da usavršavaju svoje sposobnosti, uče nove vještine i napreduju na poslu. Ako je ova potreba zadovoljena, vaši radnici biće zadovoljniji i motivisaniji da daju veći doprinos, čime će i vaša firma biti produktivnija.

Kako reagovati na pravi način? Slijedi nekoliko primjera:

- Neka radnici obavljaju različite poslove kraći period da bi nadgradili svoje vještine i kvalifikacije i da biste došli do grupe radnika koji mogu da obavljaju različite zadatke kada vam je potrebna pomoć u različitim dijelovima firme
- Unapređujte radnike iz firme umjesto da dovodite ljude izvana. Ovo treba da bude izražena politika. Kada radnici znaju da dobar rad može donijeti napredovanje u poslu, biće motivisani da se trude najviše što mogu. Razgovarajte s njima o unapređenju i mogućnostima napredovanja u karijeri tokom ocjene rada.



AKTIVNOST 27

Koju obuku i druge podsticaje u smislu usavršavanja nudite svojim radnicima?

U ovom dijelu, naučili ste nekoliko načina na koji možete da podstičete radnike da budu produktivniji, te tako i zadovoljniji na poslu. Ne zaboravite da će vam sve to pomoći da povećate produktivnost i ostvarujete veću dobit.



SIŽE

- **Produktivnost radnika** je veća ako su motivisani time što su im potrebe zadovoljene. Radniku je prva potreba zaraditi dovoljno novca da obezbijede sebe i svoju porodicu, druga je sigurnost posla i bezbjednost na radnom mjestu, treća je pripadnost grupi i zajednički rad, četvrta je odgovornost i nagrađivanje za dobar rad, a peta je usavršavanje i napredovanje na poslu. Uzimajući u obzir ove potrebe, moći ćete motivisati svoje radnike i učiniti ih produktivnijim.
- **Dajte im pristojne plate / naknade** koje će im zadovoljiti osnovne potrebe, s tim da plata mora biti u skladu sa domaćim propisima o platama, porodijskoj zaštiti i drugim relevantnim zakonima. Razmotrite mogućnost da ponudite finansijske podsticaje kao vid motivacije.
- Neka se vaši radnici osjećaju zaštićeno i bezbjedno na poslu. **Zaštićena i bezbjedna radna sredina** čini ljude motivisanijim i produktivnijim.
- Podstičite **timski rad** i radnicima dajte priliku da budu dio tima koji čini vašu firmu.
- **Svakodnevno komentarišite i periodično ocjenjujte rad** svojih radnika na sastancima predviđenim za to. Pokažite vezu između rada i nagrade.
- **Obuka na radnom mjestu** je potrebna da biste obezbijedili da vaši radnici rade najbolje što mogu. Možda će biti potrebna dodatna obuka kako se vaša firma bude razvijala, ili ako se pojave novi trendovi na tržištu i budu potrebne nove vještine.
- Ako vaši radnici ne znaju kako se posao obavlja pravilno, potreban je **mentorski rad**. Svrha mentorstva je da radnici steknu vještine potrebne za bolje obavljanje posla.
- **Usavršavanje radnika** je presudno za povećanje produktivnosti, a ostvaruje se na sljedeće načine:
 - radnici obavljaju različite poslove tokom kraćeg perioda da bi savladali nove vještine i stekli kvalifikacije
 - unapređujte radnike iz firme na više pozicije umjesto da dovodite ljude izvana.



Upravo ste završili Dio V ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili odgovarajući nastavak svake rečenice.

1. Prvi korak na ljestvici motivacionih potreba odnosi se na ...
 - a. potrebu da se čovjek osjeća članom tima.
 - b. potrebu da čovjek pripada grupi i daje doprinos firmi.
 - c. potrebi da ima platu koja je dovoljna da ima pristojan životni standard.

2. Sigurnost posla znači ...
 - a. posao koji radnik može da zadrži duže vrijeme.
 - b. posao na puno radno vrijeme.
 - c. dobro plaćen posao na kom je čovjek opušten.

3. Ljudi vole da rade u timu zato što ...
 - a. mogu da podijele odgovornosti.
 - b. mogu da postanu produktivniji.
 - c. osjećaju da pripadaju grupi.

4. Kada komentarišete nečiji loš rad, reći ćete im ...
 - a. koliko su loši.
 - b. koje ponašanje se smatra neprimjerenim.
 - c. koliko su drugi radnici bolji.

5. Obuka i usavršavanje ljudima pomažu da ...
 - a. razviju kompetencije i unaprijede rad.
 - b. postanu stručnjaci u svom poslu.
 - c. steknu samo nova znanja i vještine.



ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI

Aktivnost 19

Prodavac

- Dajte bonus na osnovu ukupne mjesečne, sedmične ili godišnje prodaje

Frizer:

- Dajte bonus na osnovu ukupnog broja klijenata na nivou sedmice, mjeseca ili godine
- Dodatno ih nagradite prema broju klijenata koji posebno traže da ih taj radnik usluži

Rukovalac mašine:

- Dajte bonus prema proizvedenim jedinicama

Aktivnost 23

Kuhar:

- kvalitet hrane
- način serviranja hrane
- broj pritužbi
- higijena hrane

Konobar:

- ophođenje prema gostima i kolegama
- brza usluga
- pamćenje narudžbi
- lična higijena

Higijeničar:

- čistoća restorana
- čistoća pribora i druge opreme
- brzina čišćenja

Nagrada može biti pohvala ili bonus prema ukupnoj prodaji ili broju gostiju na nivou sedmice, mjeseca ili godine.

Aktivnost 25

Vlasnik pekare Slatkiš može da obezbijedi vještine na sljedeći način:

- može da pozove nekog sa iskustvom ko će obučiti i biti mentor radnicima
- radnike može poslati na obuku

RADNO MJESTO I PRODUKTIVNOST

Način na koji organizujete i vodite radno mjesto uticaće na rad vaših radnika, produktivnost firme i, u konačnici, dobit koju ćete ostvariti.

1. Veza između radnog mjesta i produktivnosti

Produktivnost na radnom mjestu obuhvata sve procese i aktivnosti firme. Postojanje ili nepostojanje materijala i opreme koja nije bitna za rad a zakrčavaju radni prostor, adekvatno skladištenje materijala i opreme, čistoća i urednost, standardi sigurnosti i zaštite zdravlja na radu i standardizacija procedura spadaju u česte aspekte koji utiču na produktivnost na radnom mjestu.

AKTIVNOST 28



Koje prednosti sigurno i zdravo radno mjesto donosi vašoj firmi?

Ne zaboravite potrebu na Maslovljevoj hijerarhiji potreba: „osjećati se zaštićeno i bezbjedno na radu“.

Bezbjedno i zdravo radno mjesto podrazumijeva prisustvo mehanizama za eliminisanje hazarda u domenu sigurnosti i zaštite zdravlja na radnom mjestu. Bezbjednosni standardi odnose se na loše elektroinstalacije, nedostatak protivpožarne opreme, nezaštićene mašine ili opremu za oštricama, neadekvatno skladištenje zapaljivih materija, itd. Zdravstveni hazardi su nepostojanje opreme koja je instalirana ili je nose radnici, a služi zaštititi radnika od prašine, visokog nivoa buke, isparavanja, radijacije, dima, itd.

Isto tako, firma je dužna da ima adekvatan sistem upravljanja otpadom. To podrazumijeva optimalno korišćenje resursa kao što su sirovine, voda i energenti, uz adekvatno odlaganje i, gdje god je moguće, reciklažu otpada. Ove mjere štite radnike od toksina iz otpada, koji mogu da naruše njihovo zdravlje, a štite i životnu sredinu.

Sigurno i prijatno radno mjesto donosi sljedeće prednosti vašoj firmi:

- doprinosi smanjenju stope povređivanja i obolijevanja, koje rezultira odsustvovanjem radnika, manjoj fluktuaciji radnika i, posljedično, manjem gubitku produktivnog vremena, što podiže kvalitet rada,

- sprečava se gubitak produktivnog vremena usljed nesreća i obolijevanja radnika, što rezultira boljim kvalitetom usluge. Isto tako, smanjuje se nezadovoljstvo kupaca i gubitak budućih poslova,
- sprečava se oštećenje i gubitak opreme, materijala ili prodajnih sadržaja,
- doprinosi boljoj reputaciji firme,
- uz obezbjeđivanje pristupa i kretanja radnika i kupaca sa invaliditetom, obezbjeđuju se bolji uslovi rada,
- firmi se omogućava da poštuje zakonske obaveze u pogledu bezbjednosti radnika, a doprinosi prepoznavanju i rješavanju situacija koje će vjerovatno nastati tokom redovne inspekcije.



Ako radnik obavlja posao naročito dobro, morate mu pokazati da to uvažavate što je prije moguće. To će ga motivisati da tako nastavi.



2. Unapređenje radnog mjesta radi postizanja veće produktivnosti

Efektivnost znači raditi prave stvari. Efikasnost znači raditi stvari na pravi način. Produktivnost znači raditi prave stvari na pravi način. Ovdje se ne radi samo o tome da se radi vrednije, nego pametnije. Raditi pametnije znači raditi bezbjednije. U narednom tekstu govorimo o koracima ka kontinuiranom povećanju produktivnosti.

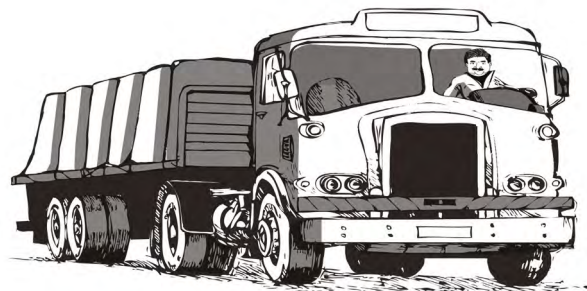
2.1 Opisati sadašnji proces rada

Prvo pogledajte šta i kako radite. Napravite dijagram na kom ćete prikazati proces rada i poslove, i to redosljedom kojim se obavljaju.

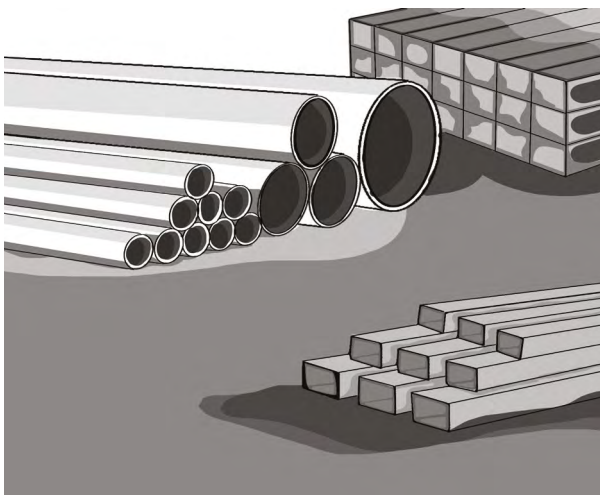
Luka iz *Lukine metalne galanterije* opisuje poslove svoje firme kako je prikazano na ilustracijama na sljedećoj stranici.



1 - nabavka različitih vrsta metala od veleprodaje



2 - prevoz materijala u prodajni objekat



3 - skladištenje materijala dok ne budu potrebni



4 - izrada različitih kontejnera i alata
(svaka stavka ima zaseban proces rada)



5 - izlaganje gotovih proizvoda u prodajnom objektu i ispred njega



6 - prodaja gotovih artikala, primanje narudžbi za nove artikle i uplata



AKTIVNOST 29

Kako povećati produktivnost za svaki od šest poslova? Luka odlučuje da o ovoj temi razgovara sa svojim radnicima na sastanku, te priprema sljedeća pitanja za svaki proces rada:

- Stavka 1: Da li je sadašnji dobavljač najbolji? Da li mijenjati dobavljača metala? Kog dobavljača koriste konkurenti?
- Stavka 2: Trenutno Luka ima kamion koji se koristi za prikupljanje nabavljenog materijala. Postavlja pitanje: da li da firma proda kamion, a materijal isporučuju dobavljači?
- Stavka 3: Da li firma kupuje premalo ili previše sirovina? Kako bolje kontrolisati zalihe tako da sredstva firme nisu vezana? Kako skladištiti materijal na siguran način, i kako do njega jednostavnije doći?
- Stavka 4: Da li je dizajn svake radne stanice udoban za radnika? Postoji li potreba za novom opremom? Da li se u svakom proizvodnom procesu poštuju standardi sigurnosti i zaštite zdravlja na radu? Kako firma može smanjiti otpad u procesu proizvodnje?
- Stavka 5: Da li se gotovi proizvodi adekvatno skladište i čuvaju?
- Stavka 6: Je li došlo do promjene obima prodaje ili prodajne cijene? Da li to utiče na dobit? Da li vodimo adekvatnu evidenciju troškova, kredita ili gotovinske prodaje i dobiti?

Šta mislite, kako su Luka i njegovi radnici odlučili da unaprijede sadašnji proces rada?

Odgovore ćete naći na stranici 63.

2.2 Manje rasipanja na radnom mjestu = veća efikasnost na radnom mjestu

Efikasnost je poređenje između ono što se zaista proizvodi i ostvaruje i onoga što je moguće postići koristeći iste resurse (novčana sredstva, vrijeme, radna snaga, itd.). Da biste bili efikasniji, potrebno je da uvedete unapređenja koja će rezultirati smanjenjem rasipanja u firmi. Time ćete povećati produktivnost.



AKTIVNOST 30

Jedna mjera povećanja efikasnosti je smanjenje rasipanja. Napravite listu svog rasipanja u firmi.

Generalno, postoji sedam vrsta rasipanja:

1. **Rasipanje usljed prevelikog obima proizvodnje:** Proizvodnja većih količina od potrebnih.
2. **Rasipanje radne snage i režijskih troškova:** Radnici i mašine stoje duže vrijeme.
3. **Rasipanje u obradi:** Svaka operacija koja artiklu ili usluzi ne dodaje vrijednost.
4. **Rasipanje zaliha:** Sav višak zaliha u odnosu na potreban materijal za proizvodnju određenog artikla ili pružanje usluga.
5. **Rasipanje usljed kvarova:** Sve popravke i zamjene proizvoda kao posljedica pritužbi kupaca.
6. **Rasipanje vremena i energije radnika:** Nastaje ili zbog nedovoljne stručnosti i/ili motivisanosti radnika, ili zato što radnici imaju lične probleme.

2.3 Skladištenje materijala i rukovanje

Efikasno skladištenje i rukovanje dijelovima i proizvodima obezbjeđuje nesmetan proces rada, čime se izbjegavaju zastoji i uska grla. Loše skladištenje i neefikasan prevoz, s druge strane, mogu da oštete materijal, ili rezultiraju oštećenjem ili zastarijevanjem materijala prije nego što se upotrijebi. Bolje skladištenje materijala i rukovanje oslobodiće prostor, smanjiti vrijeme koje se provodi u traženju alata i materijala, rezultiraće nižim kapitalnim troškovima i obezbijediti lakše kretanje materijala kroz radno mjesto.

2.4 Izbor opreme

Kod određene vrste rada, manuelni rad može biti težak i dugotrajan. U takvim slučajevima, korištenje opreme i mašina ne samo da će smanjiti vrijeme potrebno za izradu proizvoda ili pružanje usluge, nego će smanjiti i rasipanje, unaprijediti kvalitet robe i rezultirati boljim uslovima rada. Nabavka opreme može biti skuplja od zapošljavanja ljudi za manuelno obavljanje posla, ali ako će se opremom unaprijediti zaštita na radu, onda oprema vrijedi više od vrijednosti troškova rada.



2.5 Organizacija radnog mjesta

Rad se uglavnom obavlja na radnim stanicama, gdje radi isti zadatak ponavljaju mnogo puta u toku dana. Prilikom analize procesa rada na radnoj stanici, primijetite da nezgodan položaj tijela i nepotrebni pokreti rezultiraju nižom produktivnošću i kvalitetom, kao i većim umorom i, dugoročno, zdravstvenim problemima. Pokušajte da popravite jednostavnije stvari, npr. obezbijedite stabilne radne površine ili dobre stolice. Alat i materijal treba da su nadohvat ruke. Ako imate radnike sa invaliditetom, vodite računa da imaju pravu opremu potrebnu za izvršavanje zadataka.



3. Pažnja dobrog domaćina

Pažnja dobrog domaćina podrazumijeva takozvanih 5S (prema engleskom jeziku):

- **Sortiranje:** Razdvajanje stvari koje nisu iste i bacanje stvari koje su nepotrebne.
- **Sistematizovanje:** Sistematično uređivanje stvari radi lakšeg skladištenja i povlačenja iz skladišta. Treba imati mjesto za sve i sve na svom mjestu.
- **Sređivanje:** Redovno čišćenje radnog mjesta i pomoćnih materijala.
- **Standardizovanje:** Uvođenje jasnih procedura za različite procese rada tako da svaki radnik zna svoje odgovornosti.
- **Samodisciplina:** Usvajanje stava na osnovu kog će svi spontano i kontinuirano prihvatiti 5S kao način života.



AKTIVNOST 31

Pomoću koncepta 5S, analizirajte Siminu biciklističku radnju:

1. Da li je to efikasno radno mjesto? Kakvo je vaše mišljenje?
2. Da li bi se mogla pretvoriti u efikasno radno mjesto? Ako bi, kako?



Odgovore ćete naći na stranici 63.



Održavanje produktivnog radnog mjesta zahtijeva kontinuirano praćenje i unapređenja.



4. Spečavanje nesreća i obolijevanja na radu

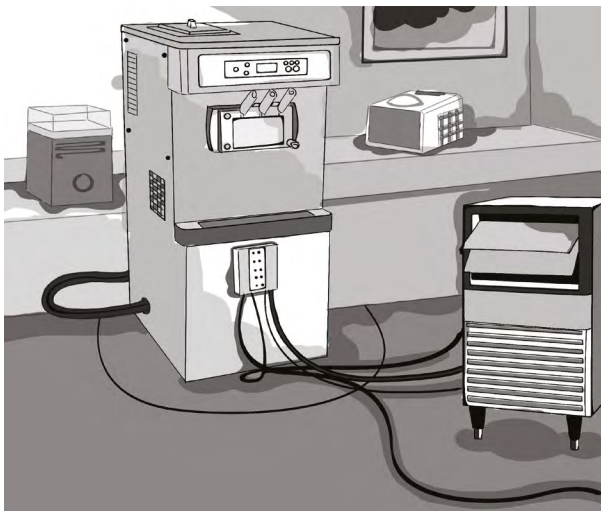
Sigurno radno mjesto sprečava nesreće i obolijevanje. Nesreće i obolijevanje negativno utiču na rad i motivaciju radnika, što dodatno smanjuje produktivnost. Kao poslodavac, uvijek treba da obratite pažnju na sve potencijalne uzroke nesreća, nesigurnih fizičkih uslova i loše poslovne prakse.

Uzroci nesreća i obolijevanja mogu se podijeliti u sljedeće dvije grupe:

- nesigurni uslovi (hazardi)
- nesigurni postupci (način rada)

Radionica može neko vrijeme da funkcioniše u nesigurnim uslovima uz nebezbedne postupke, bez nesreća ili evidentnih simptoma zdravstvenih problema. To vlasniku može dati lažan osjećaj da je sve u redu. Međutim, samo je pitanje vremena kada će nešto na radnom mjestu dovesti do nesreće ili kada će radnici početi da

osjećaju zdravstvene probleme. Na sljedećim ilustracijama prikazani su najčešći uzroci nesreća i dugotrajnih zdravstvenih oštećenja kojima su radnici izloženi na poslu:



1. Nepokriveni električni kablovi na podu mogu da dovedu do strujnog udara i doživotno paralizuju radnike.



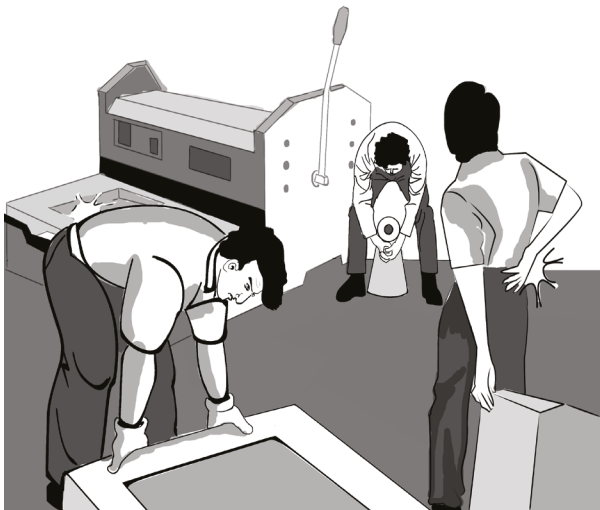
2. Mašine bez zaštite povećavaju izloženost pokretnim dijelovima i povećavaju mogućnost da dođe do nesreće.



3. Nenošenje kaciga prilikom varenja izlaže oči, lice i vrat opekotinama, toploti i ultravioletnom i infracrvenom svjetlu. Adekvatnu zaštitu za ruke, npr. rukavice, uvijek treba obezbijediti pošto su povrede ruke veoma česte.



4. Električni kablovi na mokrom podu mogu izazvati kratak spoj i požar na radnom mjestu, sa smrtnim posljedicama.



5. Ručno podizanje i premještanje teških predmeta, umjesto da se koristi prava oprema radi minimalnog rukovanja, izložiće radnike, dugoročno gledano, problemima sa zglobovima i mišićima.



6. Nepostojanje adekvatnog skladišta za hemikalije može dovesti do curenja i izložiti radnike negativnim zdravstvenim posljedicama, kao što su radijacija, oštećenje pluća i kože.

Da biste smanjili vjerovatnoću da dođe do nesreće ili obolijevanja u firmi, pratite sljedeće korake:

Korak 1: Pripremite plan za sprečavanje nesreća i obolijevanja na radnom mjestu - prevencija nesreća i obolijevanja je najefikasniji način da se obezbijedi sigurno radno mjesto. Tu spadaju sljedeći postupci:



- Redovno održavajte opremu. Loše održavane mašine su opasne. Bez adekvatnog održavanja, dijelovi mogu popustiti, zaštita može prestati da djeluje, mašina može da počne da se dimi i puši, a sam rad može dovesti do nesreće i, dugoročno, oštećenja zdravlja radnika.
- Poboljšajte organizaciju radnog mjesta i ograničite izloženost opasnim materijalima. To se može uraditi postavljanjem uslova u pogledu rasporeda, izgradnje i tlocrta radne stanice. Vodite računa da se poštuju procedure nadležnog organa. Važno je da vlasnik firme utvrdi procese rada, materije i agense koje treba zabraniti, ograničiti ili za koje je potrebna dozvola, imajući u vidu mogućnost da radnici budu izloženi istovremeno raznim supstancama. Svi kontejneri sa takvim supstancama moraju biti označeni.

- **Obezbijedite zaštitnu opremu i vodite računa da je radnici koriste pravilno.** Tu spada specijalna odjeća i sredstva koja služe za zaštitu radnika od hazarda kao što su prašina, dim, isparenja, hemikalije ili velika buka, koji mogu da izazovu zdravstvene probleme, bilo odmah ili u doglednom vremenu.

Ova zaštitna sredstva takođe štite radnike od povreda.

- **Obučite radnike da rade bezbjedno.** Svaki radnik mora da zna kako da prepozna hazarde, kako da ih prijavi upravi i kako da postupi u hitnoj situaciji. To je osnovni element obuke svakog radnika.
- **Organizujte radnike tako da rade bezbjedno.** Vodite računa da organizacija rada, naročito u pogledu ranog vremena i pauza, ne utiče negativno na zdravlje i sigurnost radnika. Dugo radno vrijeme je zamorno i povećava rizik da će radnik napraviti grešku. Isto tako, dolazi do fizičkog i mentalnog zamora, koji može rezultirati zdravstvenim problemima. Rotiranje rada u timovima doprinosi smanjenju stresa i umora i recept je za sprečavanje nesreća i obolijevanja.



Korak 2: Redovne inspekcije zaštite na radu - inspekcija zaštite na radu je pregled radnog mjesta sa ciljem da se utvrde hazardi i nesigurni načini i uslovi rada. U maloj firmi, ovo redovno može da radi vlasnik, i to svakodnevno. Vlasnik treba da pita radnike da li postoje neki problemi ili da li imaju neke sugestije kako popraviti sigurnost na radnom mjestu.

Korak 3: Trenutno rješavanje problema - Kada se utvrde hazardi i nesigurni način rada, potrebno ih je odmah sanirati. Time će se smanjiti rizik od nesreća i zdravstvenih problema i povećati motivacija radnika.

Korak 4: Plan djelovanja u slučaju nesreće ili obolijevanja - nažalost, nesreće i bolesti se dešavaju čak i kada preduzmemo sve mjere predostrožnosti. Vlasnik je dužan da obezbijedi prvu pomoć i postara se da radnici znaju kako da postupaju u slučaju vanredne situacije. Slijedi nekoliko pitanja koja treba da postavite sami sebi.

- Da li vaši radnici znaju šta da rade u slučaju požara u radionici?
- Da li imate komplet za prvu pomoć za manje povrede ili bolesti?
- Koliko je udaljena najbliža ambulanta ili bolnica? Koja je adresa i broj telefona?
- Ima li firma osiguranje od štete?
- Da li radnici imaju osiguranja od povrede i bolesti?



AKTIVNOST 32

U radionici sa pet radnika koji proizvode namještaj od drveta i koriste ručni alat i električne mašine: Navedite pet mjera zaštite koje smatrate najbitnijim.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Odgovore ćete naći na stranici 63.

AKTIVNOST 33



Razmotrite četiri koraka koja je potrebno preduzeti da bi radionica bila bezbjedna. Pripremite listu postupaka kojima ćete radnu sredinu učiniti bezbjednom. Koje su najvažnije mjere zaštite? Jeste li uveli te mjere?

U ovom dijelu govorili smo o radnom mjestu i načinima povećanja produktivnosti putem stvaranja boljih uslova rada i uvođenjem mjera kojima će se spriječiti nesreće i obolijevanje. Međutim, bezbjedno radno mjesto je samo dobra fizička sredina za radnike. U sljedećem poglavlju, govorićemo o tome kako kultura na radnom mjestu može da doprinese dobroj radnoj sredini, poveća moral radnika i promoviše produktivnost.

SIŽE



- **Bezbjedno i efikasno radno mjesto znači zadovoljnije radnike** koji bolje rade i imaju višu produktivnost.
- **Produktivnost znači da se prave stvari rade na pravi način.** Ovdje se ne radi samo o tome da se radi vrednije, nego pametnije. Da biste ovo postigli u svojoj firmi, opišite ili ilustrirajte proces rada, analizirajte svaku operaciju, utvrdite prepreke i potražite načine da se uvedu unapređenja.
- **Pažnja dobrog domaćina podrazumijeva takozvanih 5S** (prema engleskom jeziku): sortiranje, sistematizacija, spremanje, standardizacija i samodisciplina.

- **Bezbjedno radno mjesto doprinosi sprečavanju nesreća** koje zaustavljaju rad i negativno utiču na motivisanost radnika. Na najmanju mjeru se svode uzroci nesreća, nesigurni fizički uslovi i loši načini rada.
- **Da biste smanjili vjerovatnoću da dođe do nesreće ili obolijevanja** u firmi, pratite sljedeće korake:
 - Korak 1: Planirajte sprečavanje nesreća i obolijevanja na radu
 - Korak 2: Redovno vršite inspekcije sigurnosti
 - Korak 3: Odmah rješavajte probleme
 - Korak 4: Imajte plan djelovanja u slučaju nesreća ili obolijevanja



PROCJENA 6

Upravo ste završili Dio VI ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili odgovarajući nastavak svake rečenice.

1. Sigurno i zdravo radno mjesto ...
 - a. lijepo ukrašeno mjesto.
 - b. radno mjesto sa minimalnim radnim i zdravstvenim hazardima, što radnicima omogućava da budu produktivni.
 - c. mjesto gdje ljudi mogu da rade šta god žele.
2. Biti dobar domaćin znači ...
 - a. voditi računa da se radionica dobro održava i da su svi materijali čisti.
 - b. razdvajanje stvari koje nisu iste i bacanje stvari koje su nepotrebne.
 - c. održavanje efikasnog i produktivnog radnog mjesta.
3. Nesreće mogu uzrokovati ...
 - a. samo hazardi.
 - b. samo načini rada.
 - c. hazardima i načinima rada.



Aktivnost 29

Luka odlučuje da istraži tržište i raspita se o drugim veleprodajnim objektima koji su prisutni na tržištu.

1. Luka mora da analizira sadašnje troškove prevoza svojim kamionom i uporedi ih sa troškovima koje bi imao da isporuku vrši dobavljač. Isto tako, ispitaće mogućnost da kamion koristi za druge poslove.
2. Luka će analizirati koliko sirovine njegova firma troši na sedmičnom i mjesečnom nivou. Zatim, razmotriće da li da se opredijeli za manju ili veću nabavku i koliko će koštati prevoz manjih količina.
3. Što se tiče skladišta materijala, razmotriće mogućnost da renovira postojeći prostor i sagradi šupu za zaštitu od kiše i toplote, umjesto da gradi novo skladište ukoliko se ispostavi da bi bilo skuplje.
4. Luka dobija sugestije od svojih radnika i shvata da je potrebno da proširi radni prostor, što može da uradi tako što će raščistiti prostor na kom se nalaze pomoćni materijali. Takođe, mora da nabavi zaštitnu opremu za radnike i prijeko potrebnu zaštitu za oči. Da bi se smanjio otpad, potrebno je uvesti zelenu tehnologiju.
5. Luka već ima deklaraciju i cijene na svojim proizvodima. Međutim, biće potrebno da sortira i zajedno izloži slične proizvode tako se mogu lakše naći.
6. Luka već ima preciznu i ažuriranu evidenciju troškova, prodaje i dobiti. Ne mora da uvodi promjene u knjigovodstvo.

Aktivnost 31

1. Radno mjesto nije efikasno zato što je neuredno: pomoćni artikli nisu razdvojeni od osnovnih artikala i leže na podu, plus proizvodi nisu adekvatno uskladišteni tako da nema dovoljno radnog prostora za popravku.
2. Radni prostor može da bude učinjen efikasnijim spremanjem, bacanjem nepotrebnih stvari, premještanjem radnih stolova i logičnim rasporedom i ređanjem alata.

Aktivnost 32

1. Mašine i alat imaju odgovarajuću zaštitu.
2. Elektroinstalacije su zaštićene.
3. Radnici imaju adekvatnu zaštitnu opremu.
4. Aparati za gašenje požara i kutije za prvu pomoć su nadohvat ruke.
5. Svi radnici su upoznati sa procedurama zaštite.



KULTURA NA RADNOM MJESTU I PRODUKTIVNOST

Vaši radnici provode veliki broj sati na radnom mjestu. Prijatna kultura na radnom mjestu može učiniti vaše radnike efikasnijim i produktivnijim.

Kultura na radnom mjestu je skup vidljivih i nevidljivih elemenata. Vidljivi elementi obuhvataju fizički raspored firme i kodeks oblačenja radnika. Nevidljivi elementi su vrijednosti, kodeks ponašanja, principi firme i odnosi između radnika i rukovodilaca.

Naravno, vlasnik firme je osoba koja kreira, definiše i prilagođava kulturu na radnom mjestu. Iz tog razloga, kultura na radnom mjestu obično odražava ličnost vlasnika i način na koji upravlja firmom. Treba da vodite računa da kultura na radnom mjestu u vašoj firmi:

- promoviše razvoj firme
- akcenat stavlja na zadovoljstvo kupca
- bude takva da ljudima bude prijatno na poslu
- promoviše produktivnost

1. Poslovne vrijednosti

Poslovne vrijednosti su važna uvjerenja i ideje koje dijele i kojima su posvećeni svi ljudi u firmi. Ove vrijednosti utiče na ponašanje zaposlenih i služiće kao smjernice za sve situacije na radnom mjestu.

Različite firme imaju različite vrijednosti, zavisno od ciljeva firme. Poslovne vrijednosti koje se mogu primijeniti na sve firme su lojalnost, posvećenost, integritet, odgovornost i poštovanje pojedinca. Vrijednosti koje su specifične za određene vrste firmi mogu biti inovacije i kontinuirano unapređenje u slučaju proizvodne firme, izvanredna usluga u slučaju uslužne firme, kreativnost u slučaju firme koja se bavi dizajnom i umjetnošću, služenje zajednici u slučaju dobrotvornog društva, itd.



Vlasnik firme mora da odredi vrijednosti koje smatra bitnim za firmu i da sa tim vrijednostima upozna radnike. Potrebno je da svojim ponašanjem da primjer i te vrijednosti poštuje u svakodnevnom radu. Na primjer: ako je izvanredna usluga osnovna vrijednost vaše firme, potrebno je da radnici u svakom trenutku pružaju odličnu uslugu kupcima, te da zadovoljstvo kupaca koristite kao važan kriterij za ocjenu rada.



AKTIVNOST 34

Koje su vaše poslovne vrijednosti i kako ih saopštavate svojim radnicima?

2. Kodeks ponašanja

Opis poslovnih vrijednosti je obično kratak i uopšten.

Kodeks ponašanja je skup pravila ponašanja koji su radnici dužni da poštuju da bi vrijednosti firme bile sadržane u svim aktivnostima na radnom mjestu. Drugim riječima, kodeks ponašanja je detaljan opis vrijednosti firme. Na primjer: vrijednost firme može biti izvanredna usluga. Ovu vrijednost u kodeksu ponašanja možete navesti kao uputstvo radnicima da poštuju kupca i saslušaju šta ima da kaže.



“

Jasno definisan i pomno praćen kodeks ponašanja treba da spriječi kršenje zakona u firmi i učini je mjestom gdje se radnici osjećaju prijatno kada se ponašaju etički.

”





Kodeks ponašanja definišite na osnovu vrijednosti firme koje ste definisali u prethodnoj aktivnosti.

Slijede primjeri kodeksa ponašanja:

- Svi uživaju isto poštovanje, bez obzira na rasu, vjeroispovest i kulturu.
- Diskriminacija i uznemiravanje u bilo kojem obliku neće se tolerisati.
- Pozdravljaju se inovacija i kreativnost. Ne kritikujte ničije ideje.
- Pravilo broj 1: Kupac je uvijek u pravu.
- Sve što radimo treba da vodi povećanju produktivnosti kao cilju.
- Rasipanje nam je neprijatelj. Čuvanje nam je drug.

Kao vlasnik firme, vi ste odgovorni za definisanje kodeksa ponašanja. Međutim, bilo bi efektivnije ako bi se u njegovu izradu uključili i radnici. Na taj način, vaši radnici ne samo da će ga razumjeti, nego će biti i odgovorniji u njegovoj primjeni u praksi.

Ukoliko sami izradite kodeks ponašanja, treba da vodite računa da svi radnici budu upoznati sa njegovim principima. Jedan od najboljih načina upoznavanja radnika sa kodeksom jeste obuka.

3. Zabrana diskriminacije

Dobra kultura na radnom mjestu je kultura u kojoj nema diskriminacije.

Diskriminacija nastaje kada je jedna osoba ili grupa osoba podvrgnuta nekorektnom tretmanu na osnovu rase, boje kože, pola, seksualne orijentacije, vjeroispovijesti, godina života, invaliditeta ili nacionalne pripadnosti.

Takvo nekorektno ponašanje stvara nezadovoljstvo među radnicima i može ili smanjiti njihovu motivaciju da dobro rade ili ih natjerati da daju otkaz u zamjenu za bolje postupanje na drugom radnom mjestu. Da biste zadržali radnike i da bi bili motivisani, vodite računa da se sa svakim postupa pravično.

Diskriminacija može da se javi prilikom zapošljavanja, podjele zadataka, određivanja rasporeda rada, naknada, beneficija i unapređenja. Slijedi nekoliko primjera diskriminacije:

- Zapošljavanje i unapređivanje samo muškaraca, gdje se ženama ne daje ista prilika da se zaposle ili nemaju mogućnost obuke ili napredovanja u karijeri
- Otkaz ugovora zbog trudnoće
- Otkaz ugovora radniku koji ima HIV / AIDS

- Osobi sa invaliditetom isplaćuje se niža naknada za rad nego drugima koji obavljaju poslove iste vrijednosti
- Davanje većih beneficija članu porodice koji je zaposlen u firmi
- Favorizovanje ljudi koji pripadaju istoj rasi kao i vi

Da bi isto postupanje postalo i ostalo stvarnost u vašoj firmi, korisno je kodifikovati posvećenost firme ravnopravnosti kroz jedan ili više dokumenata (npr. politika ili kodeks ponašanja) i uključiti radnike u praćenje njegove primjene.

Treba primijetiti da pozitivno djelovanje, tj. saniranje situacija u kojima je neravnopravnost nastala iz ranije diskriminacije ne predstavlja diskriminaciju. Na primjer: podsticanje žena da se prijave na posao ili poziciju u odboru neke firme koji čine samo muškarci ne smatra se diskriminacijom.



Diskriminacija negativno utiče na radnike i povećava fluktuaciju radnika, što smanjuje produktivnost. Štaviše, diskriminacija je nezakonita, što može značiti da ćete potrošiti dosta vremena i novca za tužbe po osnovu zabrane diskriminacije.



AKTIVNOST 36

Analizirajte sve aktivnosti u svojoj firmi. Da li postoji diskriminacija? Kako je možete popraviti?

4. Dijalog sa zaposlenima

Zvanični radnički sindikati i manje formalne grupe djeluju kao posrednici između vlasnika ili rukovodilaca u firmi i radnika. Sindikat ili grupa može biti spona između vlasnika i radnika koji žele da doprinesu idejama ili komentarima na politike ili postupanje na radnom mjestu.

Pravo radnika da se pridruže udruženju ili sindikatu je osnovno ljudsko pravo koje mora biti poštovano u svim okolnostima, a članstvo u sindikatu ili aktivnostima koje se sprovode u okviru sindikata nikada ne smiju biti razlog za diskriminaciju.

Ako ne postoji sindikat ili neko drugo zvanično tijelo koje predstavlja radnike, vlasnici i rukovodioci firme treba da imaju na umu prednosti dijaloga sa radnicima i vode računa da postoje drugi načini da radnici rukovodstvu izraze svoje potrebe, bojazni ili mišljenja. Na primjer, mogu se organizovati redovni sastanci uprave i radnika, predložiti da se radnici sastanu da razgovaraju o svojim iskustvima i mišljenjima privatno, a zatim imenuju portparola da prenese te ideje upravi, ili da se od radnika zatraži da anonimno dostave svoje komentare ili ideje tako što će ih ostaviti u predviđenu kutiju ili putem obrazaca. Kada tražite komentare ili sugestije, budite iskreni. Vodite računa da pokažete radnicima da ste ozbiljno razmotrili njihov doprinos i budite otvoreni u pogledu toga šta možete i šta ćete realno uraditi na osnovu njihovih sugestija.

5. Saniranje konflikta

Kada dođe do konflikta, ljudi bivaju uznemireni, gubi se vrijeme, a produktivnost pada. Ukoliko ga ignorišete, odnosi sa radnicima mogu da postanu napeti i vaše poslovanje će trpiti. Iz tog razloga, saniranje konflikta unaprijediće moral i produktivnost.

Postoji nekoliko uzroka konflikta na radnom mjestu:

- **Nesporazum:** Ovo je čest uzrok konflikta do kog može doći zbog nedovoljnih ili netačnih informacija ili glasina koje mogu rezultirati pogrešnim shvatanjem stvarnosti. Da bi se to spriječilo, potrebno je da imate redovnu komunikaciju sa radnicima o statusu firme i razlozima za odluke koje donosite. Isto tako, uvijek morate odgovoriti na njihove bojazni.
- **Nejasne uloge i obaveze:** Neizvjesnost u pogledu uloga i obaveza radnika, nadzornika i rukovodilaca dovodi do konflikta. Razlog leži u tome što zadaci nisu jasno definisani, zbog čega se može stvoriti osjećaj da kolege krše svoje obaveze. Do ove vrste ljubomore i ljutnje ne dolazi kada su uloge i obaveze u firmi jasno definisane.
- **Razlike u karakteru:** Ljudi imaju različit karakter. Neki su otvoreni i prijatni, drugi su povučeni i mogu se činiti rezervisanim. Ukoliko ljudi ne prihvate da su njihove kolege različite po karakteru, doći će do konflikta. Da bi se ovakva vrsta konflikta spriječila, potrebno je da obučite radnike da se prilagode i sarađuju.





AKTIVNOST 37

Na radnom mjestu je došlo do sukoba između iskusnog, ali sporijeg radnika i novog, ali aktivnijeg radnika. Šta biste vi uradili da riješite ovu situaciju?

Odgovore ćete naći na stranici 72.

U slučaju konflikta između radnika, potrebno je da pratite sljedeće korake:

1. Pozovite sukobljene strane na stranu i razgovarajte s njima zasebno.
2. Svakoj strani dajte priliku da objasni situaciju. Treba da saslušate njihovo objašnjenje zasebno.
3. Analizirajte situaciju i nađite uzrok sukoba.
4. Odlučite kako ćete riješiti problem da zadovoljite obje strane. Na primjer: ako dva radnika ne mogu da rade zajedno, jednog od njih možete da rasporedite u drugu smjenu ili u drugi tim.
5. Pratite situaciju da budete sigurni da je uzrok uklonjen i da do sukoba ne dođe ponovo.



AKTIVNOST 38

Da li je na vašem radnom mjestu ikada došlo do nekog sukoba? Kako ste ga riješili? Da li su radnici bili zadovoljni rješenjem?

Do sada ste već naučili kako da obezbijedite sigurno radno mjesto i kulturu na radnom mjestu koja doprinosi produktivnoj radnoj sredini. U sljedećem poglavlju, govorićemo o tome zašto je dobro da pazite na radnike koji su u problemu.



- Način na koji ljudi obavljaju posao, uslužuju kupce, komuniciraju i ulaze u međusobne odnose su aspekti **kulture na radnom mjestu**. Prijatna kultura na radnom mjestu može učiniti vaše radnike efikasnijim i produktivnijim.
- Poslovne vrijednosti su važna uvjerenja i ideje koje dijele i kojima su posvećeni svi ljudi u firmi. Ove vrijednosti utiče na ponašanje zaposlenih i služiće kao smjernice za sve situacije na radnom mjestu.
- **Kodeks ponašanja** je konkretan opis poslovnih vrijednosti. Kodeks ponašanja je **skup pravila ponašanja koji su radnici dužni da poštuju da bi vrijednosti firme bile sadržane u svim aktivnostima na radnom mjestu**.
- Dobra kultura na radnom mjestu je kultura gdje **nema diskriminacije**. To znači da se prema svakom postupa isto. Pored istovjetnog postupanja, na radnom mjestu mora da postoji pravično postupanje, što podrazumijeva dodatne podsticaje ili podršku osobama koje su ranije bile izložene diskriminaciji.
- **Dijalog sa radnicima** i poštovanje **slobode udruživanja** i pravo radnika na organizovanje ne samo da će učiniti radnike zadovoljnijima, nego će vama pomoći da komunicirate i ostvarujete bolje odnose sa radnicima.
- Do **sukoba** može doći kada ljudi rade zajedno. Kada dođe do sukoba, ljudima nije prijatno, gubi se vrijeme, a produktivnost pada. Iz tog razloga, **saniranje konflikta** unaprijediće moral i produktivnost na radnom mjestu.



Upravo ste završili Dio VII ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili odgovarajući nastavak svake rečenice.

1. Kultura na radnom mjestu je način na koji . . .
 - a. ljudi rade zajedno.
 - b. ljudi ostvaruju odnos sa kupcima.
 - c. ljudi obavljaju posao, uslužuju kupce, komuniciraju i ostvaruju međusobne odnose.

-
2. Poslovne vrijednosti su važna uvjerenja i ideje ...
 - a. koje treba da budu zajedničke i da im budu posvećeni svi koji rade u firmi.
 - b. koje uvodi i održava vlasnik firme.
 - c. koje kreiraju kupci.

 3. Kodeks ponašanja ljudima u vašoj firmi govori ...
 - a. kako da se ophode prema kupcima.
 - b. šta treba, a šta ne treba da rade.
 - c. kako treba da izgleda međusobna komunikacija.

 4. Diskriminacija nastaje ...
 - a. kada se neko favorizuje zato što dobro radi.
 - b. kada je jedna osoba ili grupa izložena nekorektnom postupanju.
 - c. kada se za različite poslove daje drugačija plata.

 5. Jedan uzrok sukoba je ...
 - a. to što ljudima nisu jasne njihova uloga i obaveze.
 - b. to što ljudi na različitim pozicijama ne dobijaju istu platu.
 - c. to što ljudi obavljaju isti posao.



ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI

Aktivnost 37

Sukob je moguće sanirati kroz sljedeće korake ...

1. Pažljivo slušajte objašnjenje obje strane.
2. Analizirajte prednost i slabosti obje strane.
3. Razgovarajte sa sukobljenim stranama o tome kako će raditi zajedno tako da prednosti jedne strane kompenzuju slabosti druge strane. Na primjer: iskustvo je prednost starijeg radnika, a entuzijazam i želja za radom je prednost mlađeg radnika. Ako mogu da rade zajedno, njihove prednosti će dovesti do veće produktivnosti.
4. Pratite situaciju da budete sigurni da se sukob ne ponovi.

RJEŠAVANJE SLOŽENIH SITUACIJA SA RADNICIMA

1. Imamo li problem?

Dva radnika više ne rade tako dobro.



Nikola - osjeti se na alkohol, kasni sa pauze, odlazi s posla ranije, uzima slobodne dane bez prethodne najave.



Danijel - kasni, ne dolazi ponedjeljkom, javlja da je bolestan, spava na poslu.

Svi imamo probleme. Međutim, ponekad su problemi sa radnikom toliko ozbiljni da utiču na njegov rad. Kada se to desi, taj radnik smatra se problematičnim radnikom. Među najčešćim problemima koje radnici imaju su:

- porodični i lični problemi, uključujući finansijske, bračne i zdravstvene probleme,
- alkoholizam i narkomanija, često posljedica drugih problema.

Kada shvatite da radnik ima problema, vjerovatno ste već iznervirani, ne znate šta da radite i želite da se problem riješi sam od sebe. Vjerovatno ste prvo pomislili da mu treba dati otkaz. Međutim, ne birajte lakši put.

“

Problemi rijetko nestaju sami od sebe. Treba znati da radnici nekada imaju lične probleme i da bi trebalo pokušati da im pomognete.



”

2. Identifikovanje problema

Kako ćete znati da neki radnik ima porodične probleme, pije ili drogira se ili je dobio AIDS? Znaćete da je radnik u problemu prema sljedećem:

- **Učinak:** Češće odsustvovanje sa posla, lošiji učinak, zabašavanje na poslu, sklonost nesrećama i povredama, zanemarivanje mjera zaštite, nestabilan obrazac rada.
- **Zdravlje:** Radnik je često bolestan; ne jede redovno i ima lošu koncentraciju.
- **Fizički izgled:** Neurednost, fizički znaci narkomanije ili stalan mamurluk, prljava kosa i odjeća, neprijatni tjelesni mirisi.
- **Emocije / osjećanja:** Neobično osjetljiv na savjet, odbija kritiku, svadljiv i agresivan, iritantan i nervozan, neraspoložen, nemaran, promjena u ličnim vrijednostima i uvjerenjima, pasivan i/ili ne reaguje.
- **Društvene navike i odnosi:** Radnika na poslu obilaze novi prijatelji, odlazi s posla i ide na mjesta gdje je moguće nabaviti drogu, izbjegava kontakt sa nadređenima i kolegama s posla, manje je komunikativan, sve češće ulazi u sukob s drugima i uvijek ima izgovor na nerad.
- **Finansije:** Pozajmljuje novac od ljudi, stalno ga zovu ljudi kojima duguje novac i traži avans.
- **Porodica:** Radnik ima porodične probleme, npr. svađa sa članovima porodice, razdvajanje od supružnika, razvod ili fizičko zlostavljanje od strane supružnika ili roditelja.
- **Zakon:** Radnik je uhapšen zbog vožnje u pijanom stanju ili korišćenja droge ili ispoljava agresivno ili nasilno ponašanje koje rezultira tužbom ili sudskim postupkom.



“

HIV / AIDS je veliki problem u nekim zemljama. To je problem na radnom mjestu i treba ga tretirati kao bilo koju drugu ozbiljnu bolest / stanje na radnom mjestu. Ovo nije nužno samo zato što utiče na radnike, nego i zato što radno mjesto, kao dio zajednice, igra ulogu u široj borbi sa ciljem ograničavanja širenja i posljedica ove bolesti. Pročitajte raspoloživu literaturu i pohađajte kurseve na ovu temu.



”

AKTIVNOST 39



Prema vašem mišljenju, kojih je pet najčešćih razloga problema radnika?

Odgovore ćete naći na stranici 81.

“

Budite svjesni simptoma i indicija da je neki radnik u vašoj firmi problematičan.



”

3. Rješavanje problema



AKTIVNOST 40

Prepoznali ste simptome. Imate problematičnog radnika. Dakle, kako ćete riješiti problem na način da radnik riješi svoje probleme bez negativnog uticaja na firmu i produktivnost?

Sljedeće smjernice pomoći će vam da postignete oba navedena cilja:

Saznajte činjenice. Pripremite svoju argumentaciju

- Obratite pažnju na učinak i ponašanje na poslu
- Konstatujte da je došlo da pada učinka radnika ispod postavljenog standarda
- Evidentirajte probleme u radu i dolasku na posao (Šta se desilo? Kako se desilo? Kada se desilo?)

Razgovor o problemu i iznalaženje rješenja

Prvo, utvrdite stepen u kom možete da primite i djelujete po osnovu povjerljivih informacija. To je naročito bitno kada se radi o zdravstvenim problemima, kao što je HIV /AIDS. Obavijestite radnika u kojoj mjeri ćete objelodaniti informacije drugima, iz zakonskih razloga. U slučaju HIV/AIDS-a, kandidati i radnici nemaju obavezu da daju lične informacije koje se tiču HIV-a. Pristup tim informacijama treba da bude strogo ograničen na medicinsko osoblje, a te informacije mogu se objelodaniti samo ako tako zakon nalaže ili uz saglasnost osobe na koju se odnose.

Zatim:

- razgovarajte o problemima na radu kada se dese,
 - nađite način da se ti problemi riješe.
- Insistirajte na tome da se rezultati rada moraju popraviti.



- Ponudite pomoć da se utvrdi osnovni problem, ali budite svjesni zamke preuzimanja uloge savjetnika
- U slučaju ličnih ili zdravstvenih problema, radnika uputite na resurse u zajednici, savjetodavne ili zdravstvene službe

Rad na rješavanju problema

- Solidarnost, briga i podrška treba da vas vode u odnosima sa radnikom koji se našao u problemima.
- Preduzmite disciplinske mjere ukoliko to nalaže politika firme, ali vodite računa da sve bude u okviru zakona. Treba znati da kao i mnogi drugi zdravstveni problemi, infekcija HIV-om nije razlog za otkaz ugovora. Osobe sa HIV-om trebalo bi da mogu da rade sve dok su zdravstveno sposobni za izvršavanje zadataka.
- Radnika uputite relevantnim resursima u zajednici, gdje će dobiti pomoć. Kada su u pitanju zdravstveni problemi, naročito HIV / AIDS, poslodavac može da podstakne radnika da potraži savjet izvan firme, ili kod internog savjetnika, ukoliko firma ima Odjeljenje za sigurnost i zaštitu zdravlja na radu.
- Sa radnikom treba postići dogovor o planu rješavanja problema.
- Dogovor treba staviti u pisanu formu, a potpisuju ga obje strane.
- Realizujte pisani plan u skladu sa dogovorenim

Praćenje i podrška

- Pridržavajte se uslova zapisanog dogovora
- Radnika podržite u otvorenoj komunikaciji
- Nastavite da pratite promjene učinka na poslu
- Budite u kontaktu sa relevantnim službama kojima ste uputili radnika da pratite napredak
- Obezbijedite savjetovanje

U rješavanju složenih situacija koje se odnose na radnike, potrebno je da postoje mehanizmi koji će podsticati otvorenost, prihvatanje i podršku radniku koji je objelodanio lične probleme, naročito u pogledu statusa HIV, te voditi računa da ne dođe do diskriminacije ili stigmatizacije.

AKTIVNOST 41



Odnedavno udata radnica kozmetičko-frizerskog salona kaže vlasnici da je muž redovno tuče kada dođe kući pijan. Ne želi da ode na policiju pošto misli da će tako samo pogoršati stvari. U međuvremenu, trpi njen posao pošto ne može da završi zadatke na vrijeme i ne može se skoncentrisati. Vlasnicu salona brine zdravlje ove radnice, a boji se da može doći do neke nesreće ukoliko ne bude skoncentrisana na svoj posao.

Šta biste vlasnici savjetovali da uradi?



Odgovore ćete naći na stranici 81.

4. Preventivne mjere

Radnicima možete pomoći uvođenjem preventivnih mjera za saniranje problema koji se potencijalno mogu javiti.

Kodeks ponašanja. Možete pripremiti kraći pamflet u kom ćete radnicima zaželjeti dobrodošlicu u firmu i navesti pravila koja se primjenjuju na radnom mjestu. Ton pamfleta treba da bude pozitivan i da sadrži pravila oblačenja, ponašanja, stava, bezbjednosti i zdravlja. Bilo bi dobro da uvrstite i informacije i HIV / AIDS-u, da kažete u kojoj mjeri vlasnik ili rukovodilac može da pomogne sa ličnim problemima, kao i adresu savjetovališta.





Zajednički sastanci sa radnicima: Možete da organizujete zajedničke sastanke sa radnicima ili obuku i informisanje, sa akcentom na probleme problematičnih radnika, kao što su alkoholizam i narkomanija, zlostavljanje djece, HIV / AIDS, nasilje u porodici i finansijski problemi. Isto tako, radnike možete poslati na sastanke zajednice na kojima se govori o tim pitanjima.

Budite na raspolaganju: Ponekad je moguće izbjeći probleme ako radnik ima s kim da razgovara. U nekim slučajevima, ta osoba možete biti vi - vlasnik ili rukovodilac firme. Neki problemi mogu se izbjeći ukoliko vam se radnik može bez problema obratiti i ako se ne ustručava ili ne stidi da razgovara s vama.

AKTIVNOST 42



Vjerovatno ste bili u situaciji da imate problematičnog radnika, ili ga trenutno imate u firmi. Šta ste radili ranije, a šta sada namjeravate da uradite?

U ovom dijelu, naučili ste kako reagovati na složene situacije sa radnicima, kao i da će firma više napredovati ako obratite pažnje na radnike. U završnom dijelu, naučićete da dobri odnosi sa ljudima koji nisu nužno povezani sa vašom firmom takođe doprinosi vašem boljem ekonomskom ostvarenju.



SIŽE

- Vaši radnici možda imaju probleme koji utiču na njihov rad. Kada se to desi, ti radnici smatraju se **problematičnim radnicima**.
- obzirom da odgovara za produktivnost svoje firme, poslodavac **treba da zna kako da postupa sa problematičnim radnicima**, i to na način da im pomogne, a istovremeno zadrži produktivnost firme.
- **Naučite da prepoznajete znake** koji ukazuju da možda imate problematičnog radnika u preduzeću.
- **Pozabavite se problemom** tako što ćete 1) uvažiti činjenicu da radnik ima probleme, 2) razgovarati s njim o problemu i potražiti rješenje, 3) reagovati na problem, i 4) pratiti situaciju i pružiti podršku.
- Izbjegavajte situacije u vezi sa problematičnim radnicima tako što ćete preuzeti **preventivne mjere**, uvesti kodeks ponašanja, organizovati obuku i informisanje o načinima rješavanja najčešćih problema i biti na raspolaganju radnicima tako da sa vama mogu da porazgovaraju o svojim problemima.



PROCJENA 8

Upravo ste završili Dio VIII ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili odgovarajući nastavak svake rečenice.

1. Problematičan radnik" je termin koji se koristi za ...
 - a. radnika koji uvijek pravi probleme na poslu.
 - b. radnika koji upada u probleme gdje god se okrene.
 - c. radnika sa ličnim problemima koji negativno utiču na njegov rad.

4. Prvi korak u radu sa problematičnim radnikom je ...
 - a. trenutno reagovanje na problem.
 - b. pitati da li mu treba pomoć.
 - c. posmatranje i prepoznavanje promjena u učinku i ponašanju.

-
3. Da biste spriječili probleme problematičnih radnika, potrebno je . . .
- da im kažete da svoje lične probleme nikada ne donose na posao.
 - da budete dostupni da saslušate i porazgovarate s njima o ličnim problemima.
 - da im kažete da svoje lične probleme riješe kod kuće prije posla.

ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI



Aktivnost 39

Razlozi problema:

- finansijski problemi
- emotivni problemi, depresija
- narkomanija ili alkoholizam
- zdravstveni problemi
- porodični problemi, nesrećan brak ili veza

Aktivnost 41

Rješavanje problema

- Vlasnica treba da izrazi svoju bojazan za bezbjednost radnika. Treba da bude otvorena i sasluša probleme radnice, te da jasno stavi do znanja da je njen zadatak da pokuša da pomogne, a ne da sudi.
- Vlasnica treba da pokuša da usmjeri radnicu da potraži pomoć u savjetovalištu i/ili kod organa za sprovođenje zakona u slučaju nasilja u porodici, te da je podstakne da se skoncentriše na posao i klijente.



POSLOVNI ODNOSI I PRODUKTIVNOST

1. A šta sa ovim ljudima?

Odnosi između ljudi i produktivnost idu dalje od ljudi koji rade direktno za vas. Odnosi se na sve ljude koji su u kontaktu sa vašom firmom. Dobri eksterni odnosi i dobra reputacija može pomoći firmi da privuče više kupaca, investitora, dobrih dobavljača, dobrih radnika, a rezultat će biti veća dobit. Dobri odnosi sa ključnim pojedincima i institucijama u zajednici takođe promovišu razvoj vaše firme.

AKTIVNOST 43



Koji su eksterni odnosi važni za vašu firmu? Napravite listu.

Sljedeće institucije i grupe ljude su veoma važni za vašu produktivnost. U ovom dijelu, biće više riječi o njima i zašto su bitne.

- kupci
- dobavljači
- konkurencija
- vaša porodica
- vaše komšije i zajednica
- institucije vlasti, privredna udruženja, institucije za obuku, sindikati, finansijske institucije



AKTIVNOST 44

Simina biciklistička radnja zapošljava osam radnika, sklapa nekoliko vrsta bicikala i vrši manje opravke. Radnja se nalazi 40 kilometara od grada, a polovina proizvoda prodaje se maloprodajnim objektima. Druga polovina prodaje se jednoj firmi u susjednom gradu. Taj kupac dolazi u radnju svaki mjesec. Kupac je uvijek veoma izričit u pogledu toga šta hoće i plaća odmah po isporuci.

Kupci iz maloprodajnih objekata dolaze u radnju kada imaju posebnu narudžbu. Odnedavno je prodaja maloprodajnim objektima postala neredovna i nepouzdana. Kada je bio u gradu, Simo je primijetio da svi maloprodajni objekti koji prodaju njegove bicikle sada prodaju i bicikle drugih firmi.

Većina metalnih i drugih dijelova koji se koriste u proizvodnji bicikala u Siminoj radnji nabavlja se od dobavljača u gradu. To nije problem. Međutim, održavanje njegovih aparata za varenje i mašina za obradu metala nije jednostavno zato što zavisi od nepouzdatih dobavljača rezervnih dijelova.

Otpad je takođe problem. Svakog mjeseca radnici bacaju otpad i stare dijelove na obližnju livadu. Proces proizvodnje je prašnjav i bučan, pa se komšije ponekad žale.

1. Utvrdite eksterne odnose *Simine biciklističke radnje*.

2. Šta biste savjetovali Simi u pogledu njegovih eksternih odnosa?

Odgovore ćete naći na stranici 94.

2. Odnosi sa kupcima

Kupci su od suštinske važnosti za svaku firmu. Bez kupaca, nema ni prihoda, te firma propada.

Kupci će najvjerojatnije biti iz iste zajednice kao i radnici. Možda su vam njihova porodica i prijatelji kupci.

Iz tog razloga, biće korisno ako i radnici vide da firma ima dobre odnose sa svojim kupcima.



Bitni savjeti i informacije o kupcima:

- Zadovoljni kupci obično se vraćaju i posluju sa firmom ili radnjom i vjerovatno će vas preporučiti porodici i prijateljima.
- Nezadovoljni kupci prenijeće porodici i prijateljima loše iskustvo i savjetovati ih da ne dolaze kod vas.
- Treba više truda da se nađe novi kupac nego da se zadrži postojeći.
- Gubitak kupca nije samo gubitak vrijednosti jedne prodaje. To je trajan gubitak koji može da znači i gubitak drugih potencijalnih kupaca.
- Neki nezadovoljni kupci će se žaliti, ali neki neće. Kada se kupac žali, firmi daje priliku da neke stvari ispravi.
- Kada se adekvatno reaguje na takvu pritužbu, a kupac bude zadovoljan odgovorom, taj kupac se obično vraća.

AKTIVNOST 45



Jana ima malu radnju sa grnčarskim proizvodima. Proizvode prodaje stranim kupcima i lokalnim radnjama, turistima i prolaznicima. Obišla je nekoliko većih kupaca, ali većina kupaca dolazi u radnju, gdje prvi kontakt ostvaruju sa njena dva prodavca. Grnčarija je razbacana, a prodavci pasivno reaguju na želje kupaca. Jana želi da unaprijedi odnose sa kupcima.

1. Kako Jana može da unaprijedi odnose sa svojim lokalnim kupcima?

2. Kako može da unaprijedi odnose sa stranim kupcima?

3. Kako može da unaprijedi situaciju u radnji kada dođu kupci?

Odgovore ćete naći na stranici 94.



AKTIVNOST 46

Imate li dobre odnose sa svojim kupcima? Kako znate? Da li ti odnosi doprinose većem prometu?



Da biste se bolje upoznali sa svojim kupcima i naučili kako da izgradite i održite dobre odnose sa njima, proučite priručnik za IYB Marketing.

3. Odnosi sa dobavljačima

Uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa sa dobavljačima znači da ćete blagovremeno dobijati kvalitetnu robu, imati veću produktivnost, pa tako i veću dobit.

Bitni savjeti i informacije o dobavljačima:

- Kao i sve firme, dobavljači žele da zadrže kupce. To rade tako što pružaju dobru uslugu i kvalitetnu robu.

- Dobavljači su dobar izvor informacija o poslovnim trendovima. Upoznati su sa novim proizvodima, eventualnim nestašicama i rastom cijena.
- Dobavljači opreme mogu da vam pomognu kasnijim servisiranjem opreme i redovnom isporukom rezervnih dijelova.
- Održavajte dobre odnose sa dobavljačima tako što ćete naručivati robu blagovremeno, adekvatno izložiti njihovu robu i, što je najvažnije, plaćati na vrijeme.
- Stalno provjeravajte da li od dobavljača dobijate najbolji kvalitet za datu cijenu. Ako im kažete šta mislite o njihovim proizvodima, možda će nabavljati kvalitetnije proizvode, dati vam bolju cijenu i bolje uslove.

AKTIVNOST 47



U proizvodnji bicikala, Simo uglavnom koristi metalne proizvode. Međutim, potrebne su mu i gume, unutrašnje cijevi, sjedala i drugi artikli koji se ne prave od metala. Ove artikle obično kupuje od različitih dobavljača po najnižoj cijeni.

Da li je ovo dobar pristup? Ako nije, zašto?

Odgovore ćete naći na stranici 94.

AKTIVNOST 48



Kakvi su vaši odnosi sa dobavljačima? Da li dobijate najbolju moguću ponudu? Može li se dodatno poboljšati uspostavljanjem boljih odnosa?



U priručniku za kurs IYB: KONTROLA NABAVKE I ZALIHA naći ćete više informacija o nabavci materijala i upravljanju zalihama.

4. Vaša porodica

Vaša porodica je takođe bitan poslovni kontakt. Ne zaboravite sljedeće:

- Članovi vaše porodice mogu vam dati kapital potreban za pokretanje ili širenje posla, ili biti žiranti za kredit koji vam treba kao kapital.
- Neki članovi porodice možda će raditi za vas, a drugi će biti kupci.
- Članovi porodice mogu vam pomoći da dođete do bitnih kupaca i dobavljača.
- Vaša porodica je važna kao moralna podrška koja vam je potrebna kada pokrećete i unapređujete posao.

Da biste maksimalno iskoristili veze koje imaju članovi porodice, zapamtite sljedeće savjete:

- Kažite članovima porodice da želite da vam firma bude samoodrživa i da ne želite da se u nedogled oslanjate na pomoć porodice.
- Postarajte se da porodica shvati da je firma vaša i da je, iako je njihov savjet važan, njihov uticaj na poslovne odluke ograničen.
- Razdvojite novac koji pripada firmi od svog novca i novca porodice.
- Ako zaposlite članove porodice, ophodite se prema njima i platite ih isto kao i bilo kog drugog radnika.

Ako održavate dobre, konstruktivne odnose sa porodicom, možete biti sigurni da će oni biti dobri ambasadori vaše firme. To će vam pomoći da povećate produktivnost i ostvarite veću dobit.

5. Vaše komšije i vaša zajednica

Vaša firma posluje u zajednici. Slijede bitne informacije i savjeti o odnosima sa zajednicom:

- Ljudi koji žive u vašoj zajednici možda će vam biti kupci i preporučivati vas ili odvrćati svoje prijatelje da kupuju kod vas.
- Ljudi će formirati negativno mišljenje o vašoj firmi ako loše utičete na životnu sredinu.
- Ako ljudima u zajednici date dobar posao, povećaćete njihove prihode. Time ćete povećati njihovu kupovnu moć, imaćete više kupaca i zadovoljnih radnika.





Ako ste dobar komšija, to će pomoći firmi.



AKTIVNOST 49

1. Šta jednu firmu čini dobrim komšijom?

2. Šta jednu firmu čini lošim komšijom?

Odgovore ćete naći na stranici 94.



AKTIVNOST 50

Simina biciklistička radnja ima velike zalihe polovnih dijelova koji se često izlažu na trotoaru. Simo je svjestan da zbog toga nije baš omiljen kod komšija i pješaka, ali smatra da je posao najvažniji.

1. Kom riziku se ovdje izlaže?

2. Šta bi mogla biti cijena tog stava?

3. Šta biste mu savjetovali da uradi?

Odgovore ćete naći na stranici 95.



AKTIVNOST 51

Kakvi su vaši odnosi sa komšijama? Kako ih možete poboljšati?

6. Konkurencija

Vaši konkurenti obično žive u istoj zajednici. To je dobar razlog da održite dobre odnose s njima. Pored toga, razmislite o sljedećem:

- Vaši konkurenti takođe žele da imaju uspješnu firmu. Od njih možete naučiti mnogo ako analizirate način na koji posluju.
- Firme istog tipa često se nalaze u istoj ulici, što kupcima olakšava da nađu ono što im treba, zbog toga dolaze u vašu ulicu i podstiču konkurenciju i saradnju među firmama.
- Nekada je saradnja sa sličnim firmama jedini način da jedan konkurent odgovori na veliku narudžbu.
- Konkurenti mogu dobiti popust na količinu ukoliko zajednički naruče veliku količinu robe. Drugim riječima: Sarađujte da biste se takmičili na širem tržištu.
- Konkurenti mogu da pristanu da promijene svoju lepezu proizvoda tako da opslužuju donekle drugačije potrebe na tržištu. To bi donijelo prednosti za obje firme.



Vodite računa da ne učestvujete u namještanju cijena ili udruživanju sa ciljem smanjenja konkurencije. To je nezakonito.



7. Ostale institucije koje pružaju podršku

Vlasnik firme mora da bude svjestan uslova sindikalnih ugovora i mora da poštuje zakone zemlje u kojoj posluje. Na vaš posao može uticati nekoliko zakona i standarda:

- zakoni koji zabranjuju dječiji rad
- zakoni o sigurnosti i zaštiti zdravlja na radu
- zakoni o radu, zabrani diskriminacije i uslovima rada
- zakoni o zaštiti životne sredine, kao i zakoni o rukovanju opasnim materijama
- zakoni o porezima i kupovini licenci
- zakoni o konkurenciji
- specifični standardi koji se odnose na dati sektor



Morate znati pravni status svog preduzeća. Ne morate poznavati zakone i propise do u detalje, ali morate solidno poznavati one koji se direktno

tiču vašeg poslovanja. Dakle, treba održavati dobre odnose sa vladinim institucijama i sindikatima da biste tačno znali šta je potrebno uraditi da biste ispoštovali relevantne propise. Kada uspostavite takve odnose, oni mogu postati izvor vrijednih informacija i savjeta, te vam mogu pomoći da uštedite i novac i vrijeme.

Postoje različite vrste poslovnih udruženja: vlasniku neke firme članstvo u jednom ili više udruženja može biti korisno. Putem ovih udruženja, moći ćete da izrazite svoje bojazni i eventualno utičete na politike vlade.

Dobre odnose treba održavati i sa finansijskim institucijama i institucijama za strukovnu obuku, pošto one predstavljaju odličan izvor kvalifikovanih radnika.

AKTIVNOST 52



Lukina radnja metalne galanterija zapošljava osam radnika. Radnici obavljaju težak posao. Luka nadzire svoje radnike, obavlja složenije zadatke, vodi računa o kvalitetu proizvoda i uslužuje kupce. Prodaja mu ide dobro, tako da Luka planira da proširi poslovanje. Da bi to uspio, mora da nađe pouzdanije dobavljače, zaposli kvalifikovane radnike i eventualno uzme kredit od banke.

Kako bolji odnosi sa institucijama podrške mogu da pomognu Luki da proširi svoje poslovanje?

Odgovore ćete naći na stranici 95.



AKTIVNOST 53

Koje institucije utiču na vaš posao? Kako možete unaprijediti odnose sa institucijama podrške u smislu da dobijete pristup njihovim uslugama?



SIŽE

- Odnos između ljudi i produktivnost nadilazi odnose sa ljudima koji rade direktno za vas. Odnosi se na **sve ljude koji su u kontaktu sa vašom firmom**. Kupci, dobavljači, susjedi, zajednica, konkurencija, vladine institucije, poslovna udruženja i institucije za obuku su važni subjekti sa kojima treba da održavate dobre odnose.
- Bez **kupaca** nema prihoda. Dobri odnosi sa kucima su od najvećeg značaja.
- **Dobavljači** su presudni za vaš posao pošto vam isporučuju robu i materijal s kojim radite i/ili prodajete svojim kupcima. Održavanje dobrih odnosa da dobavljačima pomoći će vam da održavate stabilno snabdijevanje kvalitetnim proizvodima po povoljnoj cijeni, te veću produktivnost i dobit vaše firme.
- Vaša porodica je takođe bitan poslovni kontakt. Ako održavate dobre, konstruktivne odnose sa porodicom, možete biti sigurni da će oni biti dobri ambasadori vaše firme.
- Firme koje narušavaju **životnu sredinu** i komšijama prave probleme suočavaće se sa sve većim brojem problema. Nijedan radnik ne želi da radi za firmu koja je nepopularna u zajednici. Firme koje vode računa o tome kako utiču na zajednicu uživaće podršku te zajednice.
- Isplati se održavati dobre veze sa **konkurencijom** u svojoj zajednici. Potrebno je da sarađujete da biste se takmičili na širem tržištu: Postoji nekoliko stvari koje srodne firme mogu da urade zajedno, a koje će im svima ići u prilog.

- Sve firme posluju u određenom regulatornom okviru. Nepoštivanje propisa može da ima za posljedicu zatvaranje firme. Službenici **vlade, sindikata** i institucija mogu vam dati korisne informacije i savjete o rentabilnim načinima poštovanja propisa. Isto tako, postoje prednosti od učlanjenja u poslovna udruženja i održavanja kontakta sa relevantnim institucijama za obuku. Naravno, dobri odnosi sa bankama su veoma bitni za vašu firmu.



PROCJENA 9

Upravo ste završili Dio IX ovog priručnika. Uradite sljedeću vježbu da provjerite koliko ste naučili. Uradite vježbu prije nego što provjerite odgovore na stranici 103.

Šta je tačno?

Zaokružite tačan ili odgovarajući nastavak svake rečenice.

1. Da biste održavali dobre odnose sa dobavljačima, potrebno je ...
 - a. da s njima imate svakodnevni kontakt.
 - b. da ih redovno obilazite.
 - c. da im plaćate na vrijeme.

4. Firma je dobar komšija ako ...
 - a. vodi računa i na minimum svodi otpad i odlaže ga na odgovoran način.
 - b. uvijek pozdravlja ljude.
 - c. dijeli poklone za praznike.

2. Dobri odnosi sa konkurencijom su bitni zato što ...
 - a. inače neće biti zainteresovana da vam prodaje svoju robu.
 - b. možete međusobno učiti i pomagati se.
 - c. žele da dijeli tržište s vama.



ODGOVORI ZA AKTIVNOSTI

Aktivnost 44

1. *Lukina biciklistička radnja* ima dobre odnose sa kupcima i dobavljačima metalnih dijelova iz susjednog grada. Odnosi sa kupcima i dobavljačima rezervnih dijelova iz grada nisu baš razvijeni. Odnosi sa ljudima u selu nisu dobri.
2. Lukinom poslu pomoglo bi da razvije bolje lične poslovne odnose sa kupcem iz susjednog grada i vlasnicima radnji u gradu. Da bi riješio problem nepouzdatih dobavljača, Luka treba da ispita tržište rezervnih dijelova i uspostavi dobre odnose sa drugim dobavljačima. Treba da počisti prostor ispred radnje i pokuša da ograniči zagađenje. Treba da sasluša komšije i pokuša da odgovori na njihove pritužbe u najkraćem mogućem roku zato što su članovi njene zajednice istovremeno i kupci.

Aktivnost 45

1. Potrebno je da bude u radnji dovoljno često da upozna svoje kupce i dobije bolji uvid u njihove potrebe, kao i da im kaže da će im biti na raspolaganju kad god im bude potrebno. Obučiti radnike kako da se ophode prema kupcima i poprave vještine prodaje.
2. Osim ako vlasnica nije jedina koja govori strani jezik, radnike treba naučiti kako da usluže strane kupce i da je odmah pozovu kada stranci uđu u radnju. Podsticati strane kupce da najave dolazak. Firma treba da bude u poziciji da pošalje proizvod na adresu koju kupac navede.
3. Radionica treba da djeluje kao da uvijek ima posla, da bude uredna, sa većim brojem izloženih grnčarskih proizvoda. Radnici treba da budu pripravn i uslužni i znaju kako da odgovore na pitanja kupca.

Aktivnost 47

Ovo nije najbolji pristup, pošto je malo vjerovatno da će dobiti dobru uslugu osim ako redovno ne šalje narudžbenice i upozna dobavljače. Isto tako, trebalo bi da ispita mogućnost nabavke na veliko na osnovu veće narudžbe od jednog ili dva pouzdana dobavljača, na osnovu čega bi dobio povoljniju cijenu. Uz to, nabavka najjeftinije robe nije uvijek najbolje rješenje. Važno je kupovati kvalitetne proizvode.

Aktivnost 49

1. Firma je dobar komšija ako . . .
 - obezbjeđuje redovan posao i dobre uslove rada
 - na minimum svodi otpad i odlaže ga na odgovoran način
 - kontroliše emisiju gasova, prašine i otpadnih voda
 - vodi računa da otpadne vode ne zagađuju lokalni vodovod
 - kontroliše nivo buke u blizini kuća

2. Firma je loš komšija ako . . .

- izrabljuje radnike tako što im ne daje adekvatnu platu
- diskriminiše kandidate prilikom zapošljavanja ili na poslu
- ne obezbeđuje sigurne i zdrave uslove rada
- neodgovorno baca otpad, naročito toksičan, na otvoreno zemljište i u vodene tokove
- pravi pretjeranu buku i prašinu
- zapušava odvođe čvrstim otpadom
- stvara hazarde po bezbjednost mještana, a naročito djece

Aktivnost 50

1. Time što ne raščišćava trotoar, Luka zauzima prostor za pješake i smeta i komšijama i pješacima. Pored toga, trotoar je zakrčen biciklima i rezervnim dijelovima, što ljude koji žive blizu radnje nervira. Postoji rizik da će se članovi zajednice naljutiti i nikada ništa ne kupiti u njegovoj radnji. Isto tako, možda će prijateljima i članovima porodice negativno govoriti o radnji.
2. Cijena nemarnog ponašanja prema komšijama je da će ih izgubiti kao kupce.
3. Luka treba potpuno da raščisti trotoar. Treba da organizuje artikle i napravi jasan prolaz za pješake. Dok bude raščišćavao trotoar, ispred radnje treba da stavi znak kojim se izvinjava zbog smetanja.

Aktivnost 52

Bolji odnosi sa poslovnim udruženjima Luki mogu da pomognu da nađe dobre dobavljače. Ova poslovna udruženja takođe ga mogu povezati sa bankama i drugim finansijskim institucijama i vladinim programima koji finansiraju mala i srednja preduzeća. Pored toga, udruženja Luki možda mogu da pomognu da izradi dobar plan poslovanja, koji bi mu omogućio da dobije kredit od banke. Kontaktom sa ustanovama za strukovnu obuku i prihvatanjem učenika na praksu, Luka može da stvori dobar resurs kvalifikovanih radnika.



ŠTA STE NAUČILI U OVOM PRIRUČNIKU?

Sada kada ste pročitali cijeli priručnik, pokušajte da uradite ove praktične vježbe. U vježbama ćete rekapitulirati sve ono što ste naučili, a pomoći će vam da unaprijedite svoju firmu putem boljeg upravljanja ljudima.

Vježbe će vam pomoći:

- da primijenite ono što ste naučili kada rješavate praktične probleme (Možete li pomoći?).
- da djelujete na unapređenju firme tako što ćete primijeniti naučeno (akcioni plan).

Uporedite svoje odgovore sa odgovorima na kraju vježbi na stranicama 103 - 107. Ako ne možete doći do odgovora, još jednom pročitajte odgovarajući dio priručnika. Najbolje ćete učiti ako prvo uradite vježbu, a tek onda potražite odgovore.

Pogledajte listu poslovne terminologije na stranicama 109 - 110 i upoznajte se sa značenjem termina.

“

U ovom priručniku, učili ste o odnosu između ljudi i produktivnosti. Međutim, ono što ste naučili neće vam pomoći ako ovo znanje ne budete svakodnevno primjenjivali u svom poslovanju. Ne zaboravite da pripremite akcioni plan na stranici 82.

”



1. Možete li pomoći?

1.1 Vladina stolarska radnja

Vlado ima malu stolarsku radnju; napravio je sljedeću tabelu da vidi kako mu posao ide u posljednje dvije godine.

Proizvodi	Prihod (KM)		Proizvedene jedinice	
	2012	2013	2012	2013
Komode	1.080	1.150	18	20
Ormari	1.200	1.300	6	10
Bračni kreveti	27.300	16.500	78	76
Garniture stolova i stolica	16.400	21.000	41	45
Vrata	20.650	18.200	59	52
Prozori	23.600	24.000	118	120
Ukupno	90.230	82.150		
	Izdaci (KM)			
Radnici	15.380	19.500		
Materijal	17.500	18.375		
Energija	2.750	3.025		
Kapital	1.050	1.200		
Ostalo	1.490	1.639		
Ukupno	38.170	43.739		

Vlado zna da mu proizvodnja raste, ali ne može da vidi jasnu sliku čitajući samo redove i iznose. Želi da mu dobit raste srazmjerno i da iz resursa koje ulaže u svoj posao izvuče što je moguće više.

Odgovorima na sljedeća pitanja, Vladi možete pomoći da stekne bolju predstavu o situaciji i kako se može poboljšati.

Pitanje 1: Kolika je bila dobit u 2012. i 2013. godini?

Pitanje 2: Koja godina je bila produktivnija, 2012. ili 2013?

Pitanje 3: Navedite nekoliko načina na koje Vlado može da poveća produktivnost i indikatore produktivnosti koje bi mogao da koristi.

1.2 Katarinina suvenirnica

Katarina vodi malu suvenirnicu, a njen jedini uposlenik je dvadesetdvogodišnji mladić. Katarina većinu posla obavlja sama, uključujući nabavku materijala, izlaganje, popunjavanje polica i usluživanje kupaca. Muž joj pomaže sa računima. Mladić je odličan radnik, ali je Katarina shvatila da mu nije dala konkretan raspored rada. On obavlja neke sitnije poslove, ali Katarinu brine da će mu dosaditi i da će otići iz prodavnice. Katarina ne bi

voljela da to toga dođe, pošto se nada da će mladić biti uključeniji u poslovanje, naučiti više o poslu i, na kraju, preuzeti većinu zadataka koje ona trenutno obavlja. Katarina bi tada imala više vremena da se posveti proširenju poslovanja.

Sa tim ciljem na umu, Katarini možete pomoći kroz sljedeću vježbu.

Vježba 1: Napišite opis poslova koji bi mladića pripremio da preuzme većinu Katarininih poslova.

Vježba 2: Opišite program obuke koji bi Katarina mogla da iskoristi i mladiću pomogne da razvije vještine.

1.3 Problemi sa radnicima u pekari

Mirela vodi pekaru i ima tri radnika koji peku hljeb i kolače, dva radnika koji uslužuju kupce i vrše prodaju i jednog kurira koji pomaže i u čišćenju. Ona i muž sve organizuju i nastoje da svi zadrže posao. Mirela ne daje neke velike plate pošto ne vjeruje da dobija mnogo za novac koji daje. Ona je nezgodan poslodavac. Radnici stalno dolaze i odlaze. Međutim, nju to ne brine previše pošto ima dovoljno ljudi koji čekaju posao. Iz tog razloga, obično može odmah nekog da nađe. Međutim, Mirela počinje da uviđa da to utiče na posao. Odnedavno je proizvodnja smanjena, što znači da je opala i prodaja, a to znači i da su prihodi pekare manji. Čini se da majstori za tijesto rade tek toliko koliko moraju. Puštaju da se narudžbe nagomilaju, a nešto se i ne trude da ih ispune. Čini se da prodavci više vremena provode u međusobnom ćaskanju nego usluživanju kupaca. Kurir izgleda sve nezadovoljniji svojim poslom. U početku se baš trudio, međutim njegova plata je najniža i čini se da više nije motivisan.

Mirela se nada da će moći da podstakne svoje radnike da rade bolje kako bi posao opet krenuo. Počinje da je brine pad prodaje; svjesna je da, ako se tako nastavi, neće ostvariti dobit.

Pomozite Mireli tako što ćete odgovoriti na sljedeća pitanja:

Pitanje 1: Koji su najvjerojatnije razlozi ovakvog ponašanja Mirelinih radnika?

Pitanje 2: Predložite korake koji se mogu napraviti da bi radnici više radili i bili zainteresovaniji za svoj posao. Na koji način je moguće napraviti razliku u tretiranju ljudi koji rade u kuhinji i prodavaca?

Pitanje 3: A šta sa kurirom? Predložite kako se može motivisati da bolje rad i i da se više angažuje.

1.4 Problemi u Feridovoj radionici

Ferid je shvatio da njegov posao popravke kola ne ide dobro kako bi mogao, i da u radnji postoje problemi sa bezbjednošću. Jedno veče, posmatrao je radnike u radionici, a zatim razmotrio kako se posao obavlja. Napravio je sljedeću listu:

- Iako je radionica prilično velika, većina aktivnosti, uključujući auto-lakiranje sprejom, zamjena ulja, popravke, održavanja, zamjena guma, itd. obavlja se na jednom manjem prostoru. Ostatak prostora zauzimaju stari i novi dijelovi, nekoliko starih automobila, alat i razne trice i kućine.
- Ne postoje neka posebna pravila ili smjernice kako se posao obavlja.
- Većina dijelova sa kojima se radi stavlja se na pod, a nijedan dio nije zaštićen ili pričvršćen.
- Radionica je tako organizovana da nema mnogo prostora za ostavu za rezervne dijelove i alat. Obično se sve ostavlja pored vrata, a veoma često treba vremena da se neki alat nađe.
- Na podu je dosta prolivenog ulja, osvjetljenje je generalno slabo, a radnici se često žale da nemaju dovoljno prostora i da su uslovi rada loši.

Ferid želi da radionica bude efikasnija i produktivnija. Takođe želi da bude siguran da se nijedan radnik neće povrijediti na radu. Želi da uradi nešto, ali ne zna šta.

Možete mu pomoći tako što ćete odgovoriti na sljedeća pitanja:

Pitanje 1: Zašto su navedeni faktori problem za Feridov posao? Kako utiču na produktivnost? Do kojih nesreća može da dođe u radionici?

Pitanje 2: Šta može učiniti u pogledu navedenog da unaprijedi bezbjednost i produktivnost? Analizirajte troškove i prednosti svakog prijedloga i ocijenite koliko je svaki postupak dobar.

1.5 Stevo, glavni mehaničar

Džemal je otvorio automehaničarsku radnju zato što ima dobro oko za posao, a u odličnim je odnosima sa Stevom, koji je postao njegov glavni mehaničar. Sam Džemal nije mehaničar, a u elektroniku se razumije samo Stevo. Dakle, kada je u pitanju uspjeh radnje, Džemal se u potpunosti uzda u Stevu.

Međutim, Džemal odnedavno brine Stevino ponašanje. Ranije je Stevo bio izuzetno tačan, ali sada počinje da kasni na posao. Na posao dolazi umoran i osjeti se na alkohol. Počinje da se druži da ljudima koji su imali problema sa policijom. Stevina žena se žali komšijama da joj muž troši skoro svu platu i da kući i porodici ne donosi mnogo. Džemal je već neko vrijeme primjećivao ove promjene u Stevinom ponašanju, ali nije obraćao mnogo pažnje sve dok Stevo nije napravio veliku grešku dok je popravljao kola jedne dobre mušterije. Od tog dana, Džemal primjećuje da Stevo sve više griješi i da mu je kvalitet rada generalno opao.

Džemal ne može da dozvoli da mu posao propadne zbog Stevinih grešaka. Brine ga da se može desiti neka nesreća ako se situacija na popravi. Želi da uradi nešto, ali ne zna šta.

Možete mu pomoći tako što ćete odgovoriti na sljedeća pitanja:

Pitanje 1: Šta je najvjerovatniji uzrok Stevinog ponašanja i lošeg rada?

Pitanje 2: Šta možete preduzeti da riješite situaciju?

1.6 Nepopularna radionica

Bruno ima radionicu već pet godina. Dobit je rasla iz godine u godinu. Uvijek bi koristio svaku priliku da uštedi novac: radnicima je plaćao minimalac, a minimalno je plaćao i poreze zato što je bio u dobrim odnosima sa jednim poreskim inspektorom. Uprkos pritužbama komšija, ništa nije učinio da pokrije gomilu starih automobila i rezervnih dijelova i smanji nivo buke.

Međutim, sada se našao pred tri problema. Nekoliko komšija prijeti da će prijaviti taj kaos i buku lokalnim organima, radnici prijete da će dati otkaz zato što ne primaju čak ni minimalac, a novi poreski inspektor dolazi na mjesto njegovog poznanika.

Pitanje 1: Gdje je Bruno pogriješio u eksternim odnosima? Kako to može da utiče na produktivnost njegove firme?

Pitanje 2: Šta biste Bruni savjetovali u ovoj fazi?

2. Akcioni plan

ŠTA je problem?	KAKO rješavate problem?	KO će riješiti problem?	KADA će se problem riješiti?
Čini se da moji radnici ne znaju šta treba da rade. Ne osjećaju nikakvu odgovornost.	Utvrdiću tačno šta ko treba da radi i napraviti opis poslova za svako radno mjesto.	Ja ću, ali moram to prodiskutovati sa radnicima tako da svako dobije odgovarajući opis poslova.	Prije početka sezone, znači prije maja.

Kako možete povećati produktivnost kroz bolje odnose sa ljudima i bolje upravljanje ljudskim resursima? Prvo izradite akcioni plan. U planu, evidentirajte sljedeće:

1. Koji su vam najveći problemi u pogledu upravljanja ljudima?
2. Kako ćete riješiti svaki problem ponaosob?
3. Ko će riješiti svaki problem ponaosob (vi ili neko drugi)?
4. Kada planirate da riješite probleme?

Akcioni plan uradite na sljedećoj stranici. Ne zaboravite ove sugestije:

- Izradite plan za period od tri do šest mjeseci.
- Budite realni. Zapišite samo ono što mislite da je moguće uraditi Pokušajte da prvo riješite najurgentnije probleme
- Ovaj priručnik držite u firmi tako da vi i drugi u firmi možete da ga koristite kad kod vam je potreban.
- Redovno provjeravajte da li se pridržavate akcionog plana. Bilo bi dobro da provjeravate jednom sedmično
- Možda bi bilo dobro da akcioni plan stavite na zid tako da vam može biti na oku i da ga lakše pratite

Na ovoj stranici napišite svoj plan za unapređenje utvrđivanja troškova u vašoj firmi

ŠTA je problem?	KAKO rješavate problem?	KO će riješiti problem?	KADA će se problem riješiti?

**Procjena 1**

1b; 2c; 3c

Procjena 2

1c; 2a; 3a

Procjena 3

1b; 2a

Procjena 4

1b; 2a; 3c; 4a; 5c

Procjena 5

1c; 2a; 3c; 4b; 5a

Procjena 6

1b; 2a; 3c

Procjena 7

1c; 2a; 3c; 4b; 5a

Procjena 8

1c; 2c; 3b

Procjena 9

1c; 2a; 3b

Možete li pomoći?***Vladina stolarska radnja***

Pitanje 1:

52.060 i 38.411 KM

Pitanje 1:

2012 ($90.230 / 38.170 = 2,36$), i 2013 ($82.150 / 43.739 = 1,88$). Kalkulacija pokazuje da je su prihodi u 2012. godini bili viši uz mnogo niže troškove nego u 2013.

Pitanje 3 :

2012. Vlado je prodavao ormare za 200 KM, a u 2013. za svega 130 KM. Cijena bračnih kreveta pala je sa 350 KM 2012. na 217 KM 2013. godine. Možda se cijene mogu povećati. S druge strane, cijena po garnituri stolova

i stolica porasla je sa 400 KM 2012. na 466 KM 2013. godine. Iako viša cijena može značiti veći prihod, može biti i previsoka u odnosu na konkurenciju, što znači i manju prodaju. Proizvodnja je ostala otprilike ista tokom ove dvije godine, ali su izdaci porasli za 15%, uglavnom zbog rasta cijena rada od 27%. Produktivnost je pala i u tom smislu treba preduzeti mjere. Mogući indikatori produktivnosti su: 1) ukupan broj proizvedenih jedinica na sedmičnom ili mjesečnom nivou; 2) broj proizvedenih jedinica na sedmičnom ili mjesečnom nivou po radniku ili timu radnika; 3) broj vraćenih artikala ili popravki zbog lošeg kvaliteta, i 4) broj jedinica prodatih na mjesečnom nivou na osnovu boljeg marketinga.

Pokloni

Vježba 1:

Opis poslova mogao bi izgledati otprilike ovako, ali morao bi biti razrađeniji i detaljniji:

Radno mjesto:	Prodavac
Poslovi:	Vlasnik radnje
Opis poslova:	Prema uputstvima vlasnika radnje, prodavac naručuje i zaprima robu za dalju prodaju, izlaže robu na policama, uslužuje kupce i održava red i čistoću radnje.

Posebni zadaci:	<ol style="list-style-type: none">1. Svake sedmice priprema spisak robe koju treba naručiti od glavnog dobavljača. Razmatra listu sa vlasnikom i šalje narudžbenu2. Vodi računa da je roba adekvatno spremljena i atraktivno izložena u prodajnom dijelu radnje3. Uslužuje kupce i traži pomoć po potrebi Kupac ne smije da čeka4. Radnja mora biti čista i uredna u svakom trenutku Detaljno čišćenje jednom sedmično5. Obavlja druge zadatke po nalogu vlasnika
------------------------	---

Potrebna stručna sprema:	Srednja stručna sprema, relevantni kursevi iz maloprodaje ili slične djelatnosti, najmanje godinu dana iskustva u maloprodaji, poželjnu u jednoj ili više suvenirnici ili supermarketu.
---------------------------------	---

Vježba 2:

Pošto se radi o maloj firmi, obuka i usavršavanje mladog radnika obavljace se uglavnom na radnom mjestu. Pristup bi mogao izgledati ovako:

- Prvo bi vlasnik radniku pokazao tačno kako se radi sljedeće: nabavka, dopunjavanje polica, izlaganje artikala, svakodnevno i sedmično čišćenje.
- Zatim, mladi radnik postepeno preuzima zadatke, jedan po jedan. Počinje od od čišćenja, zatim prelazi na popunjavanje polica, izlaganje robe i, na kraju, obavlja nabavku. Kao dopunu obuke na radnom mjestu, vlasnik može da pošalje radnika na kraće, praktične kurseve da nauči kako se vode zalihe i kako posluju suvenirnice. Ako želi da ubuduće preuzme vođenje radnje, vlasnik bi trebalo da ga pošalje na kurseve iz menadžmenta, na kojima se obrađuju teme kao što su računovodstvo, finansijska kontrola, marketing, itd.

Problemi sa radnicima u Mirelinoj pekari

Pitanje 1:

Pošto se ne trudi previše da nađe najbolje radnike, Mirela je vjerovatno zaposlila pogrešne ljude. U kombinaciji sa malim platama i stalnim maltretiranjem, nije čudo što radnici nisu motivisani i što ne pokazuju veliko interesovanje za posao.

Pitanje 2:

Mirela bi prvo morala pažljivije da bira radnike. Treba da izradi opis poslova za sve radnike i da im pristojnu platu. Radnike treba zatim podstaći da se više trude podsticajima na platu za dobar rad, npr. bonus za dobru prodaju. Treba da ocjenjuje učinak svakog radnika ponaosob, nagrađuje dobar rad, čime će radnici steći odgovornost za svoj dio posla. Mirela ne bi trebalo da šefuje unaokolo. Takođe, može ih poslati na kurs ili pozvati iskusne pekare da im pokažu nove recepte ili tehniku premazivanja glazurom i tako unaprijedi njihove vještine. Radnici se mogu organizovati u dva tima: u jednom timu bili bi ljudi u kuhinji koji se nagrađuju za kvalitet i brzinu, a drugi tim činili bi prodavci i kurir, koji se ocjenjuju zavisno od urednosti pekare i odnosa prema kupcima. Na kraju mjeseca oba tima mogu dobiti bonus zavisno od rada i ukupnog prometa taj mjesec.

Pitanje 3 :

Kurir već dosta dugo svoj posao radi odlično. Očigledno je nezadovoljan pošto i dalje ima najnižu platu, a nije unapređen na bolje mjesto. Možete ga motivisati na nekoliko načina. Možete mu povećati platu. Zatim, možete mu pokazati da ga cijenite tako što ćete ga pustiti da nauči druge poslove u pekari. Kada stekne vještine i bude zadovoljniji poslom, pekara će moći da mu omogući da pređe na neko drugo mjesto kada se uprazni.

Problemi u Feridovoj radionici

Pitanje 1:

Faktori koje smo istakli za Feridovu radionicu su problem zato što govore da je radionica neorganizovana. Takođe, ne postoje osnovne mjere zaštite zdravlja i bezbjednosti. Ovi problemi smanjuju efikasnost rada i radnika, te smanjuju efikasnost firme. Svaki od naglašenih problema utiče na produktivnost na sljedeći način:

- Nepostojanje organizovanog sistema čuvanja i zakrčen prostor ne ostavljaju mnogo mjesta za adekvatan rad.
- Kada ne postoje smjernice o načinu izvršenja zadataka, radnici možda ne znaju koji alat i zaštitna oprema treba da se koriste. To dovodi u rizik njihovo zdravlje i bezbjednost i negativno utiče na njihovu produktivnost.
- Rad sa nezaštićenim dijelovima koji su razbacani po podu nije bezbjedan. Dijelovi se mogu micati s jednog mjesta na drugo, a alat i mašine mogu skliznuti i povrijediti radnike.
- Bez ostave za opremu, gubi se vrijeme na traženje alata i rezervnih dijelova.
- Radnici se mogu okliznuti na prosuto ulje na podu, pasti i povrijediti se. To je naročito opasno kada se nose teške metalni dijelovi ili kada se sa njima radi blizu prosutog ulja.
- Nemoguće je kvalitetno raditi ako imate neprijatnu sredinu i loše osvjetljenje.

Pitanje 2:

Što se tiče produktivnosti i problema bezbjednosti u Feridovoj radionici, moguće je predložiti nekoliko rješenja. Ovdje navodimo nekoliko očiglednih rješenja:

- Treba napraviti crteže i dijagrame toka rada za različite operacije. Zatim, potrebno je sačiniti opšti plan korišćenja prostora.
- Nakon sačinjavanja plana, sljedeći zadatak bi bila potpuna reorganizacija i čišćenje radionice. Svaka operacija i posao, uz neophodne radne stolove i opremu, trebalo bi da imaju za to posebno predviđen prostor. Poseban prostor odvojio bi se za ostavu za opremu, iskorišćene dijelove i sitnice.
- Alat i oprema potrebni za određene operacije takođe bi dobili određeno mjesto na posebnim policama ili perforiranim pločama za kačenje alata.
- Osvjetljenje bi se promijenilo u sklopu reorganizacije radionice. Radionica bi bila osvijetljenija, a rasvjetna tijela bila bi postavljena tako da se obezbijedi adekvatna osvjetljenost svake radne stanice.
- Radna rutina sa ciljem maksimalnog povećanja proizvodnje bi bila tema razgovora i dogovora posloводства i zaposlenih.
- Uvela bi se pravila za bezbjednost i svi radnici bi se jasno upoznali s njima.
- Troškovi uvođenja ovih promjena uglavnom bi se odnosili na nove radne stolove, bolji sistem rasvjete i police ili perforirane ploče za kačenje alata. S obzirom na veću produktivnost i bezbjednost koje bi bile postignute, troškovi bi bili opravdani.

Stevo, glavni mehaničar

Pitanje 1:

S obzirom na njegovo ponašanje, čini se da je Stevo problematičan radnik. Vjerovatno je postao žrtva neke vrste zavisnosti. Vjerovatno je upao u loše društvo, a prijatelji ga podstiču na takvo ponašanje. To utiče na njegov rad, te je stoga postao skloniji greškama.

Pitanje 2:

Kao Stevin poslodavac, vaša produktivnost i prihodi biće manji zbog njegovog problema i lošeg rada. Da biste to izbjegli, možete da uradite sljedeće:

- Uvažite činjenicu da radnik ima probleme i vodite evidenciju o kašnjenju na posao i lošim rezultatima rada.
- Sa radnikom razgovarajte o lošim rezultatima rada u četiri oka. Pitajte ga da li ga nešto muči i pomozite mu da utvrdi uzrok problema. Insistirajte na tome da se popravi, ali ujedno ponudite da mu pomognete rješenjima problema.
- Radite na problemu tako što ćete se sa Stevanom dogovoriti da popravi kvalitet rada u skladu sa prihvatljivim standardima. Isto tako, uputite ga ljekaru ili relevantnom resursu u zajednici koji mu može pomoći da prevaziđe probleme.
- Pratite razvoj situacije tako što ćete ga pratiti kako radi i podržati ga interesovanjem da li je poslušao vaš savjet, da li ide kod savjetnika ili službi gdje može dobiti pomoć. Budite dostupni za razgovor kad god je potrebno tako da Stevo ne osjeća da sam mora da se izbori sa problemom.

Nepopularna radionica

Pitanje 1:

Ima dobre odnose sa očigledno korumpiranim poreskim inspektorom i plaća mu mito da ne bi plaćao velike poreze. Iako su dobri odnosi sa državnim službama i službenicima pozitivna stvar, ovakve lične šeme su nezakonite i vjerovatno će se na kraju vratiti kao bumerang. Svoje radnike plaća loše, a čini se da nije svjestan posljedica. Ne trudi se da razvije dobre odnose sa komšijama, što je dovelo do tinjajućeg nezadovoljstva, koje je sada isplivalo na površinu. Opstanak njegove firme je sada u pitanju pošto će njegova produktivnost i dobit biti u katastrofalnom stanju ukoliko bude morao da plati sve poreze vladi, kao i naknadu radnicima i komšijama.

Pitanje 2:

Njegovi odnosi sa komšijama vjerovatno bi se mogli popraviti ako bi izgradio zid da zakloni stare automobile i rezervne dijelove, smanjio buku u najvećoj mogućoj mjeri, i to sve propratio određenim gestom dobre volje, npr. ako bi komšije pozvao na zabavu kada bude završena izgradnja zida. Možda bi onda mogao da zadobije njihovu naklonost i podršku. Što se tiče radnika, treba da se obrati lokalnom organu i sazna kolika je minimalna plata ili koliko su ljudi u toj struci plaćeni. Ukoliko, shodno tome, poveća plate, trebalo bi da radnici budu spremni da ostanu. Problem sa porezima biće malo teže riješiti. Vjerovatno će morati da plati sve obaveze, plus kaznu, i vjerovatno sve što duguje za protekli period.



KORISNA POSLOVNA TERMINOLOGIJA

TERMIN	ZNAČENJE	VIŠE NA STRANICI
Poslovne vrijednosti	Važna uvjerenja i ideje koje dijele i kojima su posvećeni svi ljudi u firmi	65
Kodeks ponašanja	Skup pravila koja moraju da se poštuju da bi poslovne vrijednosti bile ispoštovane u svakoj aktivnosti na radnom mjestu	66
Diskriminacija	Kada je jedna osoba ili grupa izložena nekorektnom postupanju	33-35, 67
Finansijski podsticaji	Nagrada zbog koje su ljudi spremni da rade određene stvari. Podsticaji su djelotvorni kada su povezani sa učinkom	40
Pažnja dobrog domaćina	Održavanje efikasnog i produktivnog radnog mjesta	56
Upravljanja ljudskim resursima	Strateški proces zapošljavanja, obuke i mentorstva, motivisanje, nagrađivanje, itd.	21-22
Ulazne veličine	Sve što je potrebno za proizvodnju izlaznog rezultata	1
Opis poslova	Program rada jedne osobe	28-30, 35
Motivacione potrebe	Potrebe koje, ukoliko budu zadovoljene, motivišu ljude da rade određene stvari	39-40
Organizaciona struktura	Način na koji organizacija uređuje ljude i poslove	19-20, 22
Izlazni rezultati	Sve što firma proizvede ili proda	1
Ocjena učinka	Ocjena rada zaposlenog	43
Produktivnost	Pokazuje stepen u kom se resursi adekvatno iskorišćeni	1,15

TERMIN	ZNAČENJE	VIŠE NA STRANICI
Faktori produktivnosti	Stvari i postupci koji pozitivno i negativno utiču na produktivnost	9 -10, 15
Indikatori produktivnost	Indikatori produktivnosti su specifični i koriste se za mjerenje i praćenje promjena u produktivnosti.	11 - 03, 15
Problematican radnik	Radnik sa privatnim problemima koji negativno utiču na njegov rad.	73
Proces rada	Redoslijed postupaka koji dovode do datog rezultata.	52 - 54
Kultura na radnom mjestu	Način na koji ljudi u firmi obavljaju svoj posao, uslužuju kupce, komuniciraju i odnose se jedni prema drugima.	65
Radna stanica	Mjesto na poslu gdje se obavlja specifičan zadatak, često za jednog radnika.	56

KAKO UNAPRIJEDITI POSLOVANJE

Ljudi i produktivnost

Već ste pokrenuli posao, ali imate probleme u nekim aspektima vođenja firme?

Kurs *Kako unaprijediti poslovanje* (IYB) aktivne preduzetnike uvodi u dobre principe poslovnog menadžmenta. Priručnik za kurs IYB: *Ljudi i produktivnost* firmama pomaže da izaberu prave ljude i motivišu ih da rade produktivnije tako što obezbjeđuju sredinu za „pristojan rad”.

Kurs IYB je dio porodice kurseva u okviru programa Kako pokrenuti posao i unaprijediti poslovanje za novoregistrovana preduzeća i male preduzetnike. Program se naslanja na 25 godina iskustva rada u 100 zemalja, u saradnji sa 2500 lokalnih institucija, 200 certifikovanih viših predavača i mrežom sa više od 17.000 predavača. Do sada je imao više od 6 miliona klijenata, a ovaj broj ne prestaje da raste!

Kurs IYB prati šest priručnika:

IYB Troškovi

IYB Marketing

IYB Knjigovodstvo

IYB Kontrola nabavke i zaliha

IYB Planiranje poslovanja

IYB Ljudi i produktivnost

Verzija za Bosnu i Hercegovinu izrađena je uz finasijsku podršku Evropske unije u okviru projekta EU4Business.

