

Finansiran od

KfW



Ko sprovodi



OSNIVANJE I PROŠIRIVANJE ODELJENJA ZA LJUDSKE RESURSE



ŠTA TREBA DA ZNATE DA BISTE ADMINISTRATIVNO UPRAVLJALI ZAPOSLENIMA U SVOME PREDUZEĆU

Ova brošura je sačinjena u okviru programa Razvoj finansijskog sistema u ruralnim područjima u Srbiji (SRFP), koji sprovodi Nemačka banka za razvoj (KfV) u partnerstvu sa firmom Poslovni i finansijski konsalting (BFC) i Ministarstvom poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Srbije.

Uvod

Usmerenje koje preduzeće ima prilikom osnivanja odeljenja za ljudske resurse zavisi od toga da li je preduzeće novo u dotičnom poslu ili se izvesno vreme već bavilo poslovanjem i uvidelo da mu je potrebno odeljenje za ljudske resurse. Štaviše, na probleme i nedoumice koji se javljaju prilikom osnivanja odeljenja za ljudske resurse utiču trenutni obim preduzeća i njegov predviđeni rast, nivo razvijenosti podrške i strukture, vrsta privredne grane i budući planovi i stavovi preduzeća. Ova brošura donosi opšti pregled tačaka i pitanja o kojima bi vlasnik preduzeća trebalo da razmišlja prilikom

uspostavljanja odeljenja za ljudske resurse od nule, što obuhvata sledeće:

- dosijei zaposlenih,
- procedure zapošljavanja,
- opis poslova,
- plan zapošljavanja ljudskih resursa,
- priručnik za osoblje,
- struktura primanja,
- poreske takse,
- budžet ljudskih resursa,
- raspored beneficija,
- procedura za evaluaciju osoblja,
- zapošljavanje eksternih lica,
- postupci zdravstvene zaštite i bezbednosti,
- administracija platnog spiska,
- plan angažovanja osoblja u preduzeću.



Za preduzeća koja već posluju, faze formiranja odeljenja za ljudske resurse mogu biti slične pokretanju delatnosti od nule, imajući na umu pitanja usaglašenosti, trenutnu politiku ljudskih resursa i okolnosti koje su prethodile tome da preduzeće zvanično osnuje svoje odeljenje za ljudske resurse. Prva faza u formiranju odeljenja za ljudske resurse u preduzeću koje već posluje jeste procena trenutnog stanja ukupnih aktiv-

nosti ljudskih resursa. Ova procena je od pomoći u određivanju pravih prioriteta i plana angažovanja.

Više o sprovođenju revizije ljudskih resursa na ovom veb-sajtu: <https://bit.ly/3EUF0Uf>

U nastavku teksta ove brošure objašnjeno je kako se formira odeljenje za ljudske resurse u preduzeću koje posluje.

Osnivanje odeljenja za ljudske resurse u novoformiranom preduzeću

Većina malih preduzeća započinje tako što se vlasnici ili drugo osoblje koje ne bavi ljudskim resursima bave kadrovskim pitanjima. Jedan od zaposlenih u preduzeću dužan je da vodi administrativne poslove i procedure u vezi sa isplatom i drugim davanjima, poreskom administracijom, potraživanjima za nezaposlene i naknadama za zaposlene.

Pristup u kojem rukovodioci i odeljenja u preduzeću vrše raspodelu odgovornosti ljudskih resursa ili angažovanje osoblja ljudskih resursa na određeno vreme može biti kratkoročno zadovoljavajući. Problem nastaje kada počnu da se primenjuju zakoni i regulativa na saveznom nivou, otprilike na nivou od 15 zaposlenih, tako da je potrebno uzeti u obzir širok opseg zakona o zapošljavanju, dok se radi na proširenju preduzeća, što se naposljetku ispostavlja veoma zahtevnim. Pre nego što dođe do toga, angažovanje namenski zaposlenog lica u ljudskim resursima moglo bi se pokazati efikasnijim načinom rešavanja pitanja koja se tiču zapošljavanja, otpuštanja, slobodnog vremena, obuke, usklađenosti, razvoja politike i beneficija. Pre nego što se dođe do ove faze, malo preduzeće bi moglo da razmisli o formiranju namenskog odeljenja za ljudske resurse.

Stručnjaci za ljudske resurse obavljaju raznorazne dužnosti u preduzeću, kao što su: savetnik za odnose sa zaposlenima, menadžer za pitanja usklađenosti, vođenje beneficija, zapošljavanje talenata, i mnoge druge. Kako započeti zavisi od toga kakva je struktura datog preduzeća. Prilikom formiranja odeljenja za ljudske resurse ne može se imati pristup po kojem „jedan model važi za sve“, ali je od suštinske važnosti da se razradi plan koji obuhvata ciljeve preduzeća uz istovremeno poštovanje pravnih okvira.

PLANIRANJE ZAPOSLENIH U LJUDSKIM RESURSIMA

Angažovanje kompetentnog i sposobnog osoblja za ljudske resurse nije jednostavan poduhvat za mlado preduzeće i u takvom slučaju možda nije zgoreg razmotriti da se angažuje eksterni stručnjak za zapošljavanje, savetnik za ljudske resurse ili spoljni konsultanti za ljudske resurse koji će pomoći osoblju za ljudske resurse. U najvećem broju slučajeva, mlađa preduzeća imaju samo jednog menadžera za ljudske resurse koji obavlja sve opšte zadatke u ovom odeljenju. Preduzeće mora da uzme u obzir sledeće faktore:

- Poznavanje zakona o zapošljavanju i drugih pitanja koja se tiču usklađenosti.
- Obrazovanje stečeno u odgovarajućoj oblasti i posedovanje relevantnih diploma.
- Spremnost za sprovođenje istraživanja, sposobnost fokusiranja na upravljanje različitim projektima, baratanje resursima, sposobnost prilagođavanja potreba preduzeća koje raste i bavljene potrebama najvišeg menadžmenta.
- Pozadinsko zaposlenje u mlađim preduzećima odnosno preduzećima iz srodne privredne grane industrije ili srodne veličine.
- Ukupan broj godina iskustva rada u oblasti ljudskih resursa i opseg odgovornosti u tom periodu.



Dodatne informacije o zapošljavanju osoblja za kadrove:

<https://bit.ly/39vQpv4>

BUDŽET ZA LJUDSKE RESURSE

Odeljenje za ljudske resurse odgovorno je za usklađivanje budžeta odeljenja sa ciljevima preduzeća uz istovremeno pridržavanje propisa i internih pravila preduzeća. Prilikom procesa budžetiranja uzima se u obzir prikupljanje informacija tako da se mogu planirati finansijske rezerve potrebne za ispunjenje namera preduzeća. Što se tiče mladih preduzeća koja nemaju pređašnji budžet kao referencu, neophodno je sprovesti planiranje i obračunavanje za prvi budžet za ljudske resurse. Odeljenju za ljudske resurse je potrebno da ima sledeće informacije za formiranje novog budžeta:

- Ukupan broj zaposlenih koji se očekuje za sledeću godinu.
- Izgradnja kapaciteta odnosno potreba za novom obukom za zapošljavanje.
- Troškovi isplaćeni u tekućoj godini.
- Očekivane promene u osoblju za narednu godinu.
- Očekivani izdaci za beneficije za zaposlene.
- Očekivane nove beneficije odnosno paketi.
- Očekivani troškovi vezani za pravna pitanja.
- Svi drugi planovi preduzeća, pravna pitanja odnosno propisi koji će znače dodatna finansijska sredstva.



Šta je obuhvaćeno pri utvrđivanju budžeta za ljudske resurse?

<https://bit.ly/3u5EJZs>

PORESKA PITANJA

Nova preduzeća moraju biti registrovana u državnom odeljenju za poresku upravu. Odeljenje za ljudske resurse mora biti svesno da je preduzeću dodeljen poreski identifikacioni kod (u Srbiji je to PIB) i da je ono registrovano kod državne poreske uprave radi plaćanja poreskih obaveza. S obzirom na veličinu preduzeća, ovom aktivnošću može da se bavi odeljenje za finansije datog preduzeća.



Za više informacija o poreskim obavezama prema državi pogledajte:

<https://bit.ly/3hVImME>

SISTEM PLAĆANJA I RASPODELE PLATA

Upravljanje platnim spiskom preduzeća primarna je funkcija njegove organizacije. Pojedina odeljenja za ljudske resurse mogu ovu aktivnost prepustiti eksternom pružaocu usluga kako bi smanjila svoju administraciju i bila u skladu sa zakonskim propisima. Ugovorno angažovanje podizvođača koji se bavi platnim spiskom i s tim vezanim poreskim obavezama pomaže preduzećima da ne prekrše zadate rokove. Kada se uspostavi sistem raspodele plata za zaposlene, neophodno je redovno upravljati platnim spiskom. Preduzeće mora da odredi koje odeljenje će obavljati funkciju vođenja platnog spiska - finansijsko odeljenje ili odeljenje za ljudske resurse? Ko god da obavlja funkciju vođenja platnog spiska mora da poznaje zakonske propise o platama i radnom vremenu, zakonske propise o prekovremenom radu, obrocima i pauzama u radu i načinu na koji se izračunavaju radni sati.

OPIS POSLOVA

Svatom preduzeću je potrebno da ima utvrđen opis poslova za svako radno mesto u preduzeću koji služi za opis zadataka, dužnosti i funkcije određenog radnog mesta. Opis poslova se pravi iz više razloga, kao što su utvrđivanje razreda plata, vođenje pregleda rada, dodeljivanje zvanja i utvrđivanje osnova za zapošljavanje. Opis poslova pruža preduzeću sažet i jasan osnov za vođenje godišnjeg pregleda. Opis poslova takođe može biti korisna alatka za merenje učinka i utvrđivanje da li osoblje ispunjava naznačene uslove posla.

RAZVIJANJE PLANA ZA BENEFICIJE

Preduzeće mora da utvrdi koje beneficije su obavezne, a koje su opcione. Da li će preduzeće plaćati za praznike, slobodne dane, bolovanje, dane odsustva itd.? Ostale beneficije koje treba spomenuti su zdravstveno osiguranje, invalidsko osiguranje, životno osiguranje, penzijski fond i penzioni programi. Obavezne beneficije obuhvataju osiguranje za slučaj kompenzacije radnika i osiguranje za slučaj nezaposlenosti u skladu sa državnim zakonom. Mlada preduzeća mogu započeti sa ponudom nekoliko beneficija, uvodeći širi opseg beneficija s protokom vremena. Da bi privukla zaposlene, mlada preduzeća mogu ponuditi sveobuhvatan paket beneficija.

NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Više informacija o utvrđivanju plana za beneficije za zaposlene:

<https://bit.ly/2W3axS2>

FORMIRANJE PLATNIH RAZREDA

Preduzeće određuje platne nivoe kako bi privuklo i zadržalo zaposlene i kako bi uspostavilo pravične odnose u sistemu. Da bi se razradila skala platnih nivoea od početka, potrebno je načiniti nekoliko koraka:

- Prikupljanje tržišnih informacija potrebnih za pravljenje projekta.
- Ispitivanje izvora prikupljenih tržišnih informacija i organizovanje ovih podataka.
- Analiza tržišnih informacija.
- Izračunavanje platnih nivoea.
- Sprovođenje i procena novih platnih razreda.

PRIRUČNIK ZA ZAPOSLENE

Lica koja rade u oblasti ljudskih resursa potvrđuju da je priručnik za zaposlene neophodan instrument za razvoj organizacione kulture, beneficija i informacija o politici zapošljavanja. Priručnik za zaposlene obično definiše informacije vezane za poslodavčeve procedure zapošljavanja, beneficije, pravila prisustva na poslu, isplatu primanja, slobodno vreme, zdravlje i bezbednost na radu, odnose sa zaposlenima i smernice za nedolično ponašanje.



Kako razviti priručnik za zaposlene:
<https://bit.ly/3ud0211>

POSTUPAK ZAPOŠLJAVANJA

Proces zapošljavanja obuhvata brojne faze i niz postupaka, koji uključuju upotrebu obrazaca za prijavljivanje, intervjuje i testiranje koji se obavljaju pre zapošljavanja. U ovoj fazi, poslodavac će za to koristiti pripremljen ugovor o radu i biće predstavljeni uslovi ponude za zaposlenje. Kao poslednji korak, odeljenje za ljudske resurse će upravljati postupkom zapošljavanja novih lica u preduzeću.

Novozaposleni u preduzeću moraju ispuniti obrasce koji su neophodni za dokazivanje podobnosti za rad u Srbiji i uobičajene obrasce za prijavljivanje poreza pred državnim organima.



Upravljanje postupkom zapošljavanja i orijentacije novozaposlenih:
<https://bit.ly/3CF5C9D>



DOKUMENTACIJA O ZAPOSLENIMA

Dokumenti koji se čuvaju o zaposlenima predstavljaju izvor privatnih, administrativnih i legalno čuvanih informacija o zaposlenima u preduzeću i njihovoj povezanosti sa poslodavcem. Nažalost, može se dogoditi da nastanu pravni problemi zbog dokumentacije koja se vodi na pogrešan način.



Šta može, a šta ne može biti uvršćeno u dokumentaciju o zaposlenom?
<https://bit.ly/3o5zQid>

PROCEDURE ZA OCENJIVANJE ZAPOSLENIH

U postupku ocenjivanja zaposlenih kombinuju se nezvanične svakodnevne povratne informacije i redovne, obično godišnje, rasporedom utvrđene povratne informacije. Odeljenje za ljudske resurse preduzeća obično je pokretač efikasnog i delotvornog upravljanja procedurama za ocenjivanja zaposlenih. Dobro razvijeno i iskusno odeljenje za ljudske resurse koje je visoko organizovano da pruži pomoć menadžerima preduzeća u procesu ocenjivanja i da im pomogne kad se jave određeni problemi ili pitanja od suštinskog je značaja za efikasno vođenje procesa.

Upravljanje učinkom zaposlenih:
<https://bit.ly/39xTiLK>

Osnivanje odeljenja za ljudske resurse u postojećem preduzeću

Preuzimanje zadatka formiranja odeljenja za ljudske resurse u preduzeću koje već funkcioniše može da bude ogroman posao. Stručnjaci za ljudske resurse neretko budu zbunjeni jer im je nejasno odakle da započnu. Kao i kod većine zadataka, za prevaziženje ovog problema je potrebno posmatrati, proučavati i voditi razgovore sa preduzećem. Neophodno je saznati kakva su očekivanja od novog radnog mesta i koji je razlog za osnivanje odeljenja za ljudske resurse. Stručnjaci za ljudske resurse mogu na početku da krenu sa postavljanjem osnovnih pitanja:

- Ko je u prošlosti u preduzeću obavljao funkciju za ljudske resurse?
- Ko je u preduzeću odlučio da se otvori novo radno mesto, a ko unutar preduzeća razume unutrašnje funkcionisanje preduzeća a da istovremeno poznaje njegovo najviše rukovodstvo?
- Šta je bio razlog za osnivanje novog odeljenja za ljudske resurse?
- Kakav su vrednosti i etos preduzeća?

Najbolji način za rešavanje ovih tačaka jeste da se izvrši procena potreba intervjuisanjem ključnih zaposlenih i menadžmenta preduzeća, takođe u kombinaciji sa ličnom procenom menadžera za ljudske resurse o već razrađenoj politici ljudskih resursa. Ovakav način evaluacije odnosno procenjivanja ljudskih resursa je od pomoći u izradi plana aktivnosti vezano za aktivnosti ljudskih resursa i zapošljavanje.



EVALUACIJA ODNOSNO PROCENJIVANJE LJUDSKIH RESURSA

Ako preduzeće uopšte nema svoje službeno odeljenje za ljudske resurse, obično je takvo preduzeće razvilo neke osnovne politike ljudskih resursa kako bi funkcionisalo na nivou zaposlenosti. Stoga, u takvom slučaju, preduzeće ne mora da počne ispočetka, stručnjaci za ljudske resurse mogu da pregledaju ono što je odeljenje za ljudske resurse već uradilo i da izvrše procenu. Pregled ljudskih resursa može biti od pomoći u proceni efikasnosti i sprovođenja aktivnosti i usluga u oblasti ljudskih resursa i identifikovati mogućnosti za poboljšanje, prilagođavanje i eliminaciju određenih aktivnosti i procedura. Pre nego što izvrše pregled, menadžeri za ljudske resurse moraju da odluče odakle će započeti. Polazeći od procene sveukupne dobrobiti ljudskih resursa u preduzeću, nakon čega sledi rigorozan pregled svake operativne funkcije, uzimajući u obzir svaku aktivnost i pruženu uslugu, menadžer za ljudske resurse može obezbediti da preduzeće bude usklađeno i da se

njime upravlja na efikasan i ekonomičan način i da zadovoljava potrebe osoblja i zahteve menadžmenta.

U nekim oblastima ljudski resursi mogu učiniti da preduzeće bude podložno novčanim kaznama ili drugim pravnim radnjama. Značajan broj pravnih radnji može se pripisati pitanjima vezanim za zapošljavanje, radni učinak, disciplinu ili otpuštanje. Druge rizične oblasti koje treba preispitati uključuju kontrolisanje pogrešne identifikacije pozicija koje su oslobođene poreza i onih koje nisu oslobođene poreza, dokumentacije o ljudskim resursima sa manjkavim informacijama, pogrešne evidencije o vremenu provedenom na radu i opšti nedostatak dokumentacije. U nastavku slede primeri tema kojima se može započeti postupak evaluacije ljudskih resursa. Kao što je ranije već napomenuto, u određenim oblastima može biti potrebno izvršiti detaljniju procenu.

ZAPOŠLJAVANJE. Kako će se sprovesti proces zapošljavanja? Gde će preduzeće locirati prihvatljive kandidate? Da li preduzeće u ovom trenutku ima opis poslova za svako radno mesto u preduzeću?

ODNOSI SA ZAPOSLENIMA. Da li preduzeće ima neke nerešene žalbe ili istrage koje su još u toku? Kakve su okolnosti pokretanja ovih istraga i da li je identifikovan trag koji vodi nastanku ovih problema?

PLATNI NIVOI. Da li su uspostavljen formalni platni nivoi za radna mesta? Da li su ažurirani? Da li je osoblje zadovoljno sadašnjim platnim nivoom?

STRATEGIJA PREDUZEĆA. Šta su ciljevi preduzeća i njegove dugoročne namere? Koji su sadašnji strateški planovi preduzeća?

IZGRADNJA KAPACITETA. Da li je preduzeće sprovelo obuku za upravljanje ili jačanje kapaciteta zaposlenih?

PLATNI SPISAK. Da li je odeljenje za ljudske resurse dovoljno razvijeno da vrši isplatu plata? Kako se evidentiraju radni sati?

DOKUMENTACIJA O ZAPOSLENIMA. Da li je dokumentacija o zaposlenima ažurirana i da li se čuva u privatnosti? Da li se medicinska dokumentacija i drugi poverljivi podaci čuvaju zasebno?

BENEFICIJE. Kakve beneficije preduzeće nudi zaposlenima? Da li su beneficije primerene potrebama preduzeća?

PREGLED UČINKA ZAPOSLENIH. Da li se redovno sprovode pregledi učinka zaposlenih? U kojim intervalima? Da li je ustanovljen formalan proces pregleda? Da li je ovaj proces pregleda zadovoljavajući za menadžment i osoblje?

POLITIKE. Da li odeljenje za ljudske resurse ima priručnik sa razrađenim politikama? Da li su one ažurirane?

ZDRAVSTVENA ZAŠTITA I BEZBEDNOST. Da li preduzeće ima plan zdravstvene zaštite i bezbednosti? Gde se ovaj plan čuva? Da li postoji tim koji se sastaje da razgovara o bezbednosti?

ODLUČIVANJE O STRUKTURI LJUDSKIH RESURSA VAŠEG PREDUZEĆA

Rešenje po principu „jedan model važi za sve“ nije moguće u slučaju odeljenja za ljudske resurse. Treba imati na umu da će veličina preduzeća uticati na broj osoblja u odeljenju za ljudske resurse. Ostali aspekti koje treba uzeti u obzir uključuju širenje poslovanja preduzeća u budućnosti, njegove vrednosti i etos, strukturu preduzeća, pristup, njegovu privredu i očekivanja kupaca. U trenutku kada preduzeće odluči da proširi svoje odeljenje za ljudske resurse tako da ima više od jednog člana osoblja, ono mora da odredi kakvu će strukturu imati to novo odeljenje. Znatno broj preduzeća ima dvoje ljudi u svome odeljenju za ljudske resurse, od kojih je jedan viši menadžer za ljudske resurse koji obavlja opšte kadrovske poslove a drugi je član ljudskih resursa koji je zadužen za opšte kadrovske poslove ili administrativne poslove ljudskih resursa.

Administrativni položaj može biti koristan za preduzeća koja su preopterećena administrativnim aktivnostima (kao što su vođenje evidencije, praćenje beneficija i isplata plata). Druga preduzeća mogu odlučiti da zaposle lice za opšte kadrovske poslove ljudskih resursa čije je zaduženje da zapošljava i obavlja opšte poslove vezano za zaposlene i beneficije, omogućavajući menadžeru za ljudske resurse da se bavi složenim kadrovskim problemima i da sprovodi planove za ljudske resurse i poslovna pitanja. Dok se potrebe preduzeća povećavaju a odeljenje za ljudske resurse raste, najviše rukovodstvo može odlučiti da sa angažovanja kadrova za opšte poslove pređe na angažovanje stručnjaka za zapošljavanje, raspodelu beneficija, nadoknada i drugih dužnosti kako bi pružilo veću podršku za brojne aktivnosti ljudskih resursa za koje je zadužen. Preduzeća dodatno mogu razmotriti da li će zaključiti podgovor o angažovanju lica za obavljanje jedne ili više aktivnosti ljudskih resursa kako bi smanjila svoje režijske troškove.



Angažovanje osoblja u odeljenju za ljudske resurse:

<https://bit.ly/2ZqTSJC>

IZRADA PLANA RADA

Osoblje odeljenja za ljudske resurse mora da izradi plan rada i da ovaj dokument dostavi najvišem rukovodstvu kako bi dobilo povratne informacije i njihovo odobrenje. Naredna faza je prikupljanje svih povratnih informacija i rangiranje svih radnji na osnovu nalaza evaluacije, uzimajući u obzir cenu svake aktivnosti.

Odeljenje za ljudske resurse mora da razvrsta po kategorijama ove aktivnosti i planove tako da im se odredi mesto na skali visokog ili niskog prioriteta, posvećujući pažnju na njihovu usklađenost sa zakonom i vrednost za preduzeće. Drugo, odeljenje bi trebalo da razradi raspored aktivnosti vezanih za najvažnije radnje koje mogu biti završene u narednih šest meseci, uključujući proračun troškova, opis aktivnosti koje treba sprovesti i očekivane konačne rezultate. U trenutku predstavljanja ovog plana najvišem rukovodstvu, odeljenje za ljudske resurse mora da nastupi organizovano, koncizno i precizno i da pretpostavi kakva pitanja mogu biti postavljena. Takođe bi trebalo saopštiti kako ove aktivnosti mogu da utiču na budžet, i pokazati kako odeljenje za ljudske resurse pomaže zdravom profitu, efikasnosti, proširenoj proizvodnji, smanjenoj odgovornosti i odobrenju zaposlenih.



Uspostavljanje referentnih metričkih podataka za ljudske resurse:

<https://bit.ly/3Aw6xZk>