

Originalni naučni rad

UDK 005.336/.337:658.114.8

DOI 10.7251/SVR1817056Z

RADNA USPJEŠNOST U FUNKCIJI EFIKASNIJEG POSLOVANJA

Prof. dr Slobodan S. Župljanin¹

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Upravljanje radnom uspješnošću je proces koji se manifestuje kroz definisanje uspješnosti, njeno mjerenje i preduzimanje povratne informacije. Ono omogućava da aktivnosti i rezultati zaposlenih budu usklađeni s ciljevima organizacije.

Kao dio obimnog procesa ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih, tradicionalno se smatra primarnim sredstvom upravljanja uspješnošću zaposlenih.

Ocjena uspješnosti je bila administrativna dužnost koju su provodili menadžeri, a za nju je bila odgovorna funkcija ljudskih resursa. Menadžeri smatraju ocjenu uspješnosti godišnjim ritualom – brzo popunjavaju formular i koriste ga za spremanje svih negativnih informacija koje su o zaposlenom sakupili u protekloj godini.

Primarni cilj ovoga rada je da istraži stvarnu potrebu kontinuiranog ocjenjivanja zaposlenih u funkciji stalnog poboljšanja efektivnog i efikasnog poslovanja.

Efektivnost i efikasnost poslovanja su u direktnoj srazmjeri sa kontinuiranim ocjenjivanjem zaposlenih i njihove uspješnosti u radu.

Ključne riječi: *upravljanje, radna uspješnost, efektivnost, efikasnost.*

U V O D

Istorijski posmatrano, proces ocjenjivanja uspješnosti je vrlo star. Uveli su ga Kinezi još u trećem vijeku, preko carskih ocjenjivača, kako bi u okviru carske porodice odabrali kandidate za nasljeđivanje. Kineski sistem napredovanja prema sposobnostima i zaslugama se i danas spominje kao jedan od najboljih modela ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih.

Pojam uspješnosti zaposlenih se odnosi na mjerljiv učinak, rezultat, ali i ponajviše i karakteristike ličnosti neophodne za obavljanje konkretnog posla. Ocjenjivanje uspješnosti (radnih performansi) zaposlenih je formalan sistem periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radnom mjestu svakog zaposlenog.

¹ e-mail: slobodan.zupljanin@nubl.org

Ocjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenih ostvarivanju ciljeva u nekom vremenskom periodu. To je trajan proces koji primjenjuje organizacija, za razliku od svakodnevnog ocjenjivanja i vrednovanja individualnih doprinosa zaposlenih od strane neposrednog menadžera. Neposredni menadžeri su svakodnevno u situaciji da prosuđuju o nečijoj uspješnosti u radu. Međutim, ta njihova svakodnevna opažanja ne mogu biti osnova za donošenje ključnih odluka vezanih za napredovanje zaposlenih, njihovo nagrađivanje ili otpuštanje. Da bi se mogle donositi racionalne, i na dokazima zasnovane odluke vezane za zaposlene, potreban je sistemski pristup praćenju i ocjenjivanju njihove radne uspješnosti.

Procjena uspješnosti je postupak u kojem se sistemski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestuju, koliko je to u skladu s performansama posla, te šta učiniti da se usklade. Prema tome, procjena uspješnosti usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao, a ne na onoga koji ga obavlja; dizajniranje posla i razvoj organizacije usmjereni su na strukturu posla/zadataka; administracija plata usmjerena je na procedure; planiranje radne snage i kolektivno dogovaranje usmjereno je na grupe ljudi.

Procjena uspješnosti razvijena je sa svrhom da se upravljanjem ljudskim resursima osigura primjena organizacionog principa „pravi čovjek na pravo mjesto“. Analizom posla utvrđuju se performanse posla koje bi nosilac posla trebao imati da se određeni posao normalno obavlja. Da bi se moglo zaključiti ima li i koliko određeni pojedinac zahtijevane performanse posla, potrebno ga je procijeniti.

Smatra se da je praćenje i procjenjivanje uspješnosti kamen temeljac efikasnog sistema ljudskih resursa, od vitalne važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi.²

1. CILJEVI PRAĆENJA I OCJENJIVANJA USPJEŠNOSTI

Procesom ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ocjenjuje se doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u određenom organizacionom periodu. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih je važna funkcija iz razloga što predstavlja pretpostavku obavljanja čitavog niza zadataka upravljanja ljudskim resursima i segment je praćenja i poboljšanja ukupne organizacione uspješnosti. Najvažnije funkcije ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih su: razvojna, administrativna, stabilizatorska i dokumentarna.

Osnovni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje stratezijskih ciljeva organizacije. Specifični ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti neposredno vezani za menadžere ljudskih resursa su:

² Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka: str.211

- osiguranje podsticajnog sistema nagrađivanja;
- poboljšanje radne uspješnosti;
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja;
- utvrđivanje individualnih i organizacionih potencijala;
- profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi;
- razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije;
- utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanje instrumenata selekcije;
- utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba.

Navedeni ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti pokazuju da taj proces ima brojne dimenzije i daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u gotovo svim aspektima i dimenzijama menadžmenta ljudskih resursa.³ Svakako, to se u značajnoj mjeri reflektuje na ukupnu efikasnost poslovanja organizacije.

2. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI

2.1. Predmet ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih

Ocjena uspješnosti zaposlenih, u zavisnosti od toga šta je predmet ocjene, pruža važne povratne informacije o raspoloživim ljudskim resursima, sposobnostima, osobinama ličnosti neophodnim za ostvarenje ciljeva organizacije.

Predmet ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih mogu biti različiti aspekti radnog učinka, ali svaki od njih treba da ima relevantnu dimenziju posla. Najčešće se koristi šest osnovnih dimenzija posla:

- kvalitet (način obavljanja određene aktivnosti);
- kvantitet (proizvedena ili prodana količina);
- odgovornost (rokovi izvršenja posla, savjesnost);
- troškovna efikasnost (minimizirano korišćenje organizacionih resursa za ostvarenje maksimalnog rezultata);
- odnos prema poslu, menadžerima, kolegama, klijentima i
- pouzdanost (potreba za nadzorom, instruktorom, disciplinovano ponašanje, odsustvo s posla).

Pored ocjenjivanja kvantiteta i kvaliteta posla, kao objektivnih činjenica, predmet ocjenjivanja su i subjektivne osobine, kao što su pouzdanost, odgovornost i slično. Najlakše je odrediti standarde i ocjenjivati sam proizvod posla. Problemi obično nastanu kod procjene ponašanja i vještina, kao i osobina zaposlenih. Subjektivne osobine su teško mjerljive i uglavnom se ocjenjuju samo ako su sadržane u zahtjevima posla, bez obzira na to što bitno utiču na njegovo obavljanje. Sistem baziran na ocjeni ličnih karakteristika ocjenjuje sposobnosti i druge lične karakteristike zaposlenih:

³ Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka' str.212

sposobnost donošenja odluka, lojalnost, vještinu komuniciranja ili stepen inicijativnosti.

Ocjenjivanjem se može mjeriti i ponašanje zaposlenih prilikom obavljanja posla, gdje se ocjenjuje šta zaposleni rade. Ocjene rada mogu biti vrlo korisne prilikom davanja povratne informacije zaposlenima.

2.2. Proces ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih

Svaka organizacija koja želi da bude uspješna, treba donositi ocjene o tome koliko dobro zaposleni obavljaju svoj posao. Te ocjene zasnivaju se na standardnoj proceduri ocjenjivanja koja mora biti dobro planirana i vođena. Proces ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih složen je i zahtjevan zadatak, kako za funkcionalne menadžere, tako i za menadžere ljudskih resursa, a sastoji se od nekoliko međusobno povezanih aktivnosti.⁴

Postupak ocjenjivanja radne uspješnosti počinje definisanjem vrste poslova koji će biti obuhvaćeni ocjenjivanjem kako bi se moglo pristupiti sadržaju ocjenjivanja. U skladu sa tim nužno je upoznati zahtjeve posla, a to se može učiniti analizom posla ili na osnovu iskustva onih koji taj posao dobro poznaju. Objektivni dokazi za ocjenu trebaju biti dokumenti i to opis posla i specifikacija posla. U njemu precizno treba biti utvrđeno:

- šta zaposleni treba da radi;
- kako treba da radi;
- koliko dobro treba da radi.

Da bi proces ocjenjivanja bi objektivan, a time i uspješan, te da bi se izbjeglo padanje pod uticaj neobjektivnih činilaca i utisaka, potrebno je utvrditi standarde (norme) posla, kao osnovna i vrhunška mjerila uspješnosti. Oni trebaju biti u skladu sa strateškim ciljevima organizacije kako bi se ocjenio onaj učinak ili ponašanje koje je relevantno za ostvarivanje tih ciljeva. Dakle, ciljevi ocjenjivanja uspješnosti moraju biti u skladu sa opštim ciljevima organizacije. Standardi uspješnosti predstavljaju određivanje nivoa uspješnosti koji se očekuje na radnom mjestu. Standardi trebaju biti dovoljno jasni i objektivni kako bi mogli biti razumljivi i mjerljivi. Ocjenjuje se kako određeni zaposleni radi svoj posao sa aspekta znanja, organizacije posla, ponašanje prema poslu, radnom okruženju, kolegama i sl. Nažalost, mnogi sistemi ocjenjivanja su loše projektovani. Zbog toga je neobično važno da se odredi šta će se ocjenjivati (odnosno koja vrsta izvršenja) i kako će se ocjenjivati izvršenje.

Poslije izvršene ocjene uspješnosti potrebno je zakazati sastanak sa zaposlenima koji su učestvovali u procesu ocjenjivanja da bi dobili povratnu informaciju o tome da li dobro obavljaju svoj posao ili ne. Ako zaposleni dobro obavlja svoj posao i na zadovoljavajući način, onda on shvata ostvareni učinak kao nagradu i podstiče se na dalji razvoj i usavršavanje.

⁴ Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 214

Ukoliko se pak, ustanovi da zaposleni ne obavlja dobro svoj posao može mu se po potrebi obezbijediti dodatno savjetovanje.

Ako i poslije toga ne dođe do poboljšanja učinka, onda se provodi prethodno pripremljen plan za unapređenje učinka, tj. dodatna obuka. Ukoliko se ustanovi da je procesom obuke došlo do poboljšanja učinka, onda se zaposleni podstiče na shvatanje potrebe za učinkom i daljim sopstvenim razvojem.

A, ako dodatnom obukom nije obezbijeđen potreban učinak ili poželjno ponašanje, onda se zaposleni premješta na drugi posao ili se degradira, tj. postavlja na manje plaćen posao ili pak, dobija otkaz.

2.3. Metode mjerenja radnog učinka

Iako se koriste različita mjerila odnosno kriteriji uspješnosti od koristi pri ocjenjivanju su: valjanost, pouzdanost, objektivnost, prihvatljivost i praktičnost.

Valjanost (relevantnost, vrijednost, validnost) znači da ono što se namjerava mjeriti stvarno i mjeri. Valjanost nam daje odgovor na pitanje da li zaista mjerimo ono što želimo. Valjanost je stepen do kojeg mjerenje uspješnosti procjenjuje relevantne aspekte. Npr. upitnik sastavljen da mjeri stavove zaposlenih, validan je samo ako mjeri stavove, a ne nešto drugo, recimo ponašanje.

Pouzdanost (konzistentnost) se odnosi na dosljednost mjere uspješnosti i pokazuje da li se u ponovljenom mjerenju iste pojave dobijaju isti ili slični rezultati. Da bi se nešto koristilo kao mjera uspješnosti, to mora biti pouzdana kategorija tj. stabilna tokom vremena.

Objektivnost predstavlja takav način mjerenja radnog učinka, gdje su ulazni podaci objektivni pokazatelji, odnosno mjerljive veličine koje je moguće egzaktno utvrditi, tako da na rezultate ne utiče osoba koja vrši mjerenje.

Prihvatljivost se odnosi na to da li će se mjera uspješnosti koristiti od onih koji trebaju da je realizuju ili će doći do njihove zloupotrebe i podriivanja. Kredibilitet i prihvatljivost cijelog sistema ocjenjivanja zavisi od aktivne podrške i saradnje zaposlenih i menadžera (ocjenjivača) kroz jasne i tačne informacije po aspektima posla koji će biti ocijenjen.

Praktičnost podrazumijeva da su ocjenjivačka mjerila jednostavna za razumijevanje i upotrebu i za ocjenjivača i za zaposlene, što znači da mjera mora biti praktična za korišćenje.

U literaturi se spominju različite metode i tehnike prikupljanja podataka za ocjenjivače uspješnosti zaposlenih. Sve metode međusobno se razlikuju po načinu primjene, kriteriju ocjene i po onome što u suštini mjere, radno ponašanje, opšta svojstva, radne rezultate i sl. Svaka od metoda ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ima svoje prednosti i nedostatke tako da na njihov izbor utiču različiti faktori: svrha ocjene, broj zaposlenih, raspoloživo

vrijeme za ocjenjivanje, broj i obrazovni nivo ocjenjivača itd. U zavisnosti od toga šta se želi izmjeriti, odnosno šta je predmet mjerenja postoje objektivne i subjektivne metode.

Objektivne metode mjerenja uspješnosti zaposlenih uzimaju u obzir kvantitativne elemente: količinu proizvoda koju radnik proizvede ili proda, količinu škarta, broj dana odusustvovanja s posla ili druge numeričke pokazatelje.

Kod onih poslova, gdje nije moguće utvrditi kvantitativne pokazatelje, kao i kod većine poslova kod kojih je važno ustanoviti kako se posao obavlja primjenjuju se subjektivne metode ocjenjivanja. Subjektivne metode se koriste za ocjenu ličnih karakteristika zaposlenih njihovo ponašanje i njihove radne rezultate.

Grupe metoda kojima se može ocjenjivati uspješnost zaposlenih su:

- Komparativne metode;
- Metode zasnovane na osobinama;
- Metode zasnovane na ponašanju;
- Metode bazirane na rezultatima.⁵

Performanse mogu biti ocijenjene pomoću više metoda. Veoma često se, tokom evaluacije, vrši kombinacija nekih od metoda. Kompanije sa velikim brojem zaposlenih radije biraju manje zahtjevne i jednostavnije metode, jer sama obrada rezultujućih podataka oduzima mnogo vremena. Kod mnogih poslova ocjenjivanje je često jedini način diferenciranja i ocjenjivanja uspješnosti.⁶ Neke od poznatijih metoda su:

- Metod praćenja neuobičajenih rezultata;
- Metod grafičke skale za procjenu;
- Metod poređenja parova;
- Bihevioralno zavisne skale procjene;
- Metod upravljanja postavljanjem ciljeva;
- Kompjuterizovani i internet sistemi za procjenu učinka;
- Povratne informacije od 360°;

Metod praćenja neuobičajenih rezultata je metod evaluacija radnog učinka podrazumijeva praćenje „kritičnih“ situacija u kojima zaposleni djeluje efikasno ili neefikasno. Rjeđe se koristi, jer se zaposleni prate tokom cijele godine, što zahtijeva mnogo vremena. Takođe, rezultat nije kvantitativno izražen što otežava prikazivanje rezultata evaluacije. Kada se menadžeri odluče za ovaj metod, moraju biti spremni za svakodnevne evidencije i na veliku posvećenost ovom procesu, jer samo tako rezultati mogu biti validni. Na osnovu ovog metoda moguće je predvidjeti ponašanja zaposlenih u specifičnim situacijama i pomoći im da ih koriguju ako su nezadovoljavajuća.

⁵ Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka, str.217

⁶ Bahtijarević-Siber, F.(1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.519.

Metod grafičke skale za procjenu je jedna od najčešće korišćenih metoda za procjenu. To je, istovremeno i jedna od najstarijih metoda u upotrebi. Ovaj metod evaluacije se, obično u štampanoj formi, predaje ocjenjivačima radi ocjene performansi. Predmet evaluacije mogu biti vještine, kvalitet rada, stručnost i svi oni elementi koji su od značaja za kompaniju. Glavna prednost ovog metoda je vrijeme izvodljivosti koje je prihvatljivo, bez obzira na broj zaposlenih. Takođe, forma grafičke skale je jasna i nije komplikovana za ocjenjivače. Ovaj metod je podložan subjektivnim greškama ocjenjivača, a pored toga postoji i mogućnost da ocjenjivači ne mogu prevesti vrijedonosne sudove u brojeve ili druge mjere. Da bi se ova greška izbegla moguće je kombinovati grafički metod sa metodom povratnih informacija od 360°. ⁷

Metod poređenja parova upoređuje performanse jednog zaposlenog sa performansama ostalih članova tima. Najpogodnija upotreba ovog metoda je u situacijama gdje jedan zaposleni treba biti unaprijeđen ili nagrađen. Cilj sprovođenja ovog metoda jeste određivanje jednog ili više zaposlenih koji se izdvajaju po svojim performansama. U nekim slučajevima, može da se koristi i za administrativne odluke, gdje se zaposleni rangiraju od najuspješnijeg do najneuspješnijeg, mada se rijetko koristi u ove svrhe. Poznata je činjenica da je ovaj metod često sproveden, pa samim tim i postao popularan, u kompaniji General Electric. Radnici su, na osnovu performansi, bili ocjenjivani kao vrhunski radnici (20%), srednji radnici (70%) ili radnici sa najnižim učinkom (10%). ⁸

Kod bihevioralno zavisne skale procjene (u stranoj literaturi BARS) posmatraju se i ocjenjuju specifična ponašanja zaposlenih. Kao kombinacija s ovom metodom, može se iskoristiti metod praćenja neuobičajenih situacija. Kao situacije za praćenje i ocjenjivanje uzimaju se one koje su od ključnog značaja za obavljanje posla. Ogromna prednost ovog metoda jeste to što menadžeri mogu da imaju uvid u ključne nedostatke u ponašanju zaposlenih i da usmjere zaposlene kako da iste koriguju.

Sama ideja o menadžmentu upravljanja ciljevima (Management By Objectives - MBO) potiče od Drucker-a. Drucker naglašava da je jako bitno da svaki zaposleni, od operativnog do strateškog nivoa, ima jasnu sliku o ličnim i kolektivnim ciljevima, jer svaka aktivnost koja je besciljna, vodi neuspjehu. ⁹ Svaka kompanija treba da implementira program upravljanja postavljanjem ciljeva i da, nakon toga, uvede aktivnost kojom će se uspješnost ovog programa mjeriti. Menadžeri imaju odgovornost da, zajedno sa zaposlenim, utvrde ciljeve (najčešće jednogodišnje), da prate u kojoj mjeri zaposleni te ciljeve ostvaruje i da budu podrška zaposlenim ukoliko se pojave poteškoće.

⁷ Isto, str.523.

⁸ Đorđević – Boljanović, J.(2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 186

⁹ <http://www.economist.com/>, preuzeto 20.12.2015.

2.4. Ocjenjivači zaposlenih i greške kod ocjenjivanja

Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih je složena aktivnost i za njeno provođenje potrebno je navesti ko sve može vršiti ocjenjivanje. Uloga ocjenjivača zahtjeva dobro poznavanje i direktno posmatranje radnog ponašanja zaposlenog, tako da ocjenjivač može da bude samo osoba koja to ponašanje prati i poznaje. Ocjenjivači mogu biti: neposredni menadžeri, saradnici i kolege, potrošači i klijenti, a može se vršiti i samoocjenjivanje. Sistem ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih pojedinaca od strane svih navedenih instanci naziva se koncept ocjene „360 stepeni“. Svaki izbor ima određene snage i slabosti.

2.4.1. Neposredni menadžeri

Neposredni menadžeri se najčešće pojavljuju kao ocjenjivači, što je i razumljivo, jer su najkompetentniji i posjeduju najviše informacija o zaposlenima, a ocjenjivanje predstavlja i dio menadžerske funkcije. Po pravilu oni stalno i neposredno promatraju radno ponašanje i usješnost svojih saradnika u obavljanju posla. Njihovo angažovanje je značajno i kada se koriste drugi ocjenjivači, a najčešće vode i završne razgovore sa ocjenjivanim licem i zajedno s njim rade na planu poboljšanja radne uspješnosti. Zbog ovoga se neposredni menadžeri u procesu ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih smatraju nezaobilaznim subjektom. U nekim situacijama mogu se javiti problemi s korišćenjem nadređenih menadžera kao izvora ocjenjivača o uspješnosti organizacije. Tako, kod nekih poslova kao npr. kod vanjskih prodajnih poslova, menadžer većinu vremena ne može vidjeti podređenog na poslu, nadređeni nemaju mogućnosti posmatranja zaposlenog kako izvršava svoje poslove kao npr. kod prodajnih poslova. Takođe, neki neposredni menadžeri mogu biti toliko pristrasni da favorizuju samo određenog zaposlenog, što rezultira manje tačne mjere za tu osobu. Zbog toga korišćenje samo nadređenih u procesu ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih može rezultirati maksimiziranjem mogućnosti da favorizovanje utiče na rangiranje. Da bi se izbjegla subjektivnost u procesu ocjenjivanja uključuje se više ocjenjivača. Uključivanjem većeg broja ocjenjivača uslođjava se proces, ali i povećava objektivnost ocjenjivanja.

2.4.2. Saradnici i kolege

Saradnici i kolege su drugi izvor koji može ocjenjivati uspješnost zaposlenih. Ovaj izvor ocjenjivanja ne pojavljuje se često u ulozi ocjenjivača, ali u takvoj ulozi obično se pojavljuju članovi grupe ili radnog tima, kao dobri poznavaoi posla kolege čija se uspješnost ocjenjuje. Njihovo međusobno ocjenjivanje ima negativnih i pozitivnih strana. Osnovni argument u prilog ocjenjivanja od strane kolega je činjenica da oni imaju najviše informacija o zaposlenim i da ocjene date od njihove strane se mogu koristiti za potrebe donošenja odluka o unapređenju karijere ili povećanja zarade. S druge strane, interesantno je istaći da se u objektivnost

ocjena saradnika i kolega često sumnja. Najčešći razlozi za to su sklonost kolega ka blagom ocjenjivanju i mogućnost stvaranja nepovjerenja, a i konflikata između kolega, odnosno saradnika.

2.4.3. Podređeni

Podređeni mogu da daju ocjenu uspješnosti menadžera (neposrednih rukovodilaca). Podređeni su vrlo značajan izvor informacija o uspješnosti pri procjeni menadžera. Procjena od strane podređenih je način da menadžeri dobiju povratnu informaciju o svojoj uspješnosti baš od onih koji najbolje poznaju njihov rad. Ovakvim pristupom doprinosi se:

- davanju veće uloge zaposlenima u organizaciji;
- povećanju odgovornosti menadžera i
- povećanju uspješnosti organizacije.

Ovakav način ocjenjivanja pogodan je isključivo kod organizacija sa participativnim stilom upravljanja. Mogu se pojaviti i izvjesni nedostaci kod ovog načina ocjenjivanja u smislu:

- negativne reakcije koje mogu imati nadređni zbog toga što su ocjenjivani od strane podređenih i
- principa „umiješanosti“.

U pravom slučaju strah od odmazde može da bude veliki i da spriječi zaposlene da realno ocjenjuju nadređene. U drugom slučaju princip umiješanosti odnosa između nadređenog i podređenog može da bude prekršen kod ocjenjivanja nadređenog od strane podređenog, gdje se podređeni može opirati ocjenjivanju svog šefa, jer misli da to ne ide uz njihov posao. Tada podređeni može da ocjenjuje nadređenog samo u pogledu načina na koji nadređeni postupa prema njemu, ali ne i u odnosu na kritične zahtjeve posla.

2.4.4. Samoocjenjivanje

Samoocjenjivanje predstavlja takvu aktivnost, gdje zaposleni na predviđenom instrumentu (obrascu) sam ocjenjuje svoju radnu uspješnost u određenom vremenskom periodu. Ovo je vrlo osjetljiv način ocjenjivanja zaposlenih, jer će sam zaposleni često umanjiti svoje mane i teško priznati nedostatke. Ovim načinom ocjenjivanja radne uspješnosti poboljšava se motivacija zaposlenih i smanjuje odbrambeni stav tokom razgovora o uspješnosti.

Zaposleni u Americi, uglavnom, sebi daju više ocjene od nadređenih menadžera, dok je u Istočno-azijskom regionu situacija obrnuta. Npr. u Japanu 90% firmi primjenjuje ovaj sistem.

Kriterijumi procjene su: učinak (kvalitet i kvantitet), stavovi (disciplina i spremnost u prihvatanju zadataka) i sposobnosti (tehničke, konceptualne i socijalne). Ocjene se daju na skali 1-5. Procjena se vrši na tri mjeseca, šest mjeseci i na godinu dana. Procjena se izvodi u tri faze:

- Svaki zaposleni sam sebe ocjeni upisivanjem jedne od ocjena na odgovarajućem obrascu. Pri tome može da konsultuje neposrednog rukovodioca;
- Ocjene se predaju u službu za ljudske resurse, koja u saradnji sa neposrednim rukovodiocem vrši provjeru, korekcije i daje konačnu ocjenu;
- Rezultat se saopštava lično zaposlenom i neposrednom rukovodiocu. Zavisno od rezultata vrši se preraspoređivanje saradnika.

Osnovna pretpostavka za povećanje objektivnosti i kritičnosti samoocjenjivanja zaposlenih je njihovo shvatanje da samoocjenjivanje uspješnosti ima razvojnu svrhu. Iako se ocjene o sebi često razlikuju od ocjena drugih, preovladava mišljenje da metod samoocjenjivanja treba i dalje koristiti i razvijati u sve većem broju organizacija.

2.4.5. Potrošači i klijenti

Uporedo sa porastom uslužnih poslova i njihovog značaja raste i interesovanje organizacije za svoje korisnike i klijente. Zbog toga su oni postali nezaobilazni akteri u procesu ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih. Zbog prirode usluga, gdje se roba proizvodi i konzumira na licu mjesta, nadređeni, kolege i podređeni često nemaju mogućnosti posmatrati zaposlenog, tako da je potrošač jedina osoba koja može posmatrati radnu uspješnost zaposlenog i zato je i najbolji izvor informacija o uspješnosti. Potrošači i klijenti najčešće daju ocjene preko određenih upitnika, telefonskih razgovora, interneta. Ovim putem dobija se mišljenje o uspješnosti pojedinih članova organizacije, pojedinih organizacionih dijelova i organizacije kao cjeline. Ocjene potrošača i klijenata postaju relevantne, ne samo za proces ocjenjivanja radne uspješnosti, već i za sistem nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.

Slabosti ove tehnike su troškovi (štampanje i slanje materijala, te upotreba telefona) i zato se takve procjene provode samo jednom godišnje u kratkom vremenskom periodu.

Može se kazati da najbolji izvor informacija o uspješnosti zavisi od samog posla. Potrebno je odabrati onaj izvor koji pruža najbolju mogućnost posmatranja zaposlenog, njegovo ponašanje i rezultate rada. Takva tehnika je ocjena „360 stepeni“¹⁰

2.4.6. Razgovor sa zaposlenim poslije ocjenjivanja radne uspješnosti i mjere za njeno poboljšanje

Poslije obavljenog ocjenjivanja radne uspješnosti potrebno je rezultate ocjenjivanja predočiti zaposlenim da bi oni mogli ispraviti nedostatke. Razgovor sa zaposlenim obavlja menadžer, usmjeren u pravcu ostvarivanja zajedničkih ciljeva i interesa. Da bi se ostvarila svrha razgovora, neophodna je priprema. Oba sagovornika trebaju znati da je cilj razgovora analiza ranije

¹⁰ Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka: str. 231-234

uspješnosti i njeno poboljšanje u budućnosti. Da bi se izbjegao „odbrambeni stav“ zaposlenih i osjećaj njihove ugroženosti potrebno je da se, uz objašnjenje cijelog procesa i njegove svrhe, obezbedi adekvatno učešće zaposlenog u njegovoj pripremi.

Sastanci sa zaposlenim se mogu odvijati kroz sljedeće situacije:

– Ako je učinak zaposlenog zadovoljavajući i dobije nagradu, najlakši je oblik sastanka čiji je cilj da se utvrde razvojni planovi za dodatnu obuku i profesionalni razvoj;

– Ako je učinak zaposlenog zadovoljavajući, ali se ne dobija nagrada – cilj je da se održe dobri radni rezultati uz sitne nagrade koje su motivišuće za zaposlene (slobodni dani, veća samostalnost u radu i sl.)

– Nezadovoljavajući učinak – cilj je da se pronade mogućnost za poboljšanje učinka i minimiziranje kritike, a da to ne dovede do pogoršanja međuljudskih odnosa i do izazivanja konflikata.

Razgovorom treba da se utvrde korektivne mjere koje mogu biti usmjerene na otklanjanje negativnih simptoma ili identifikaciju uzroka eventualnih problema. Bitno je da menadžer i zaposleni postignu saglasnost o problemima i načinu njihovog otklanjanja.

Proces ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih treba da bude objektivan i realan. Uvijek je aktualna potreba za njegovim poboljšanjem. Shodno tome, potrebne su adekvatne mjere i aktivnosti. Prvo je neophodno utvrditi one karakteristike posla koje su bitne za uspjeh (na osnovu analize posla) i uključiti ih u sistem ocjenjivanja posla. Poslije toga u procesu ocjenjivanja treba uključiti sve aktere (menadžere, zaposlene i druge) kako bi se upoznali sa sistemom ocjenjivanja i tako izgradili povjerenje zaposlenih u postupku ocjenjivanja uspješnosti.

Ocjenjivači trebaju proći proces obuke i posjedovati pisane instrukcije. Uz to, treba utvrditi metodologiju kojom će se smanjiti potencijalne greške u sistemu ocjenjivanja. Da bi ocjenjivanje bilo što objektivnije moguće je kombinovati više različitih metoda ocjenjivanja. Takođe, potrebno je uključiti više ocjenjivača tako da svaki ocjenjuje neki aspekt rezultata posla. Zaposlenima koji su predmet ocjenjivanja treba omogućiti uvid u materijale koji se koriste u postupku ocjenjivanja kao i mogućnosti žalbe.¹¹

3. UTVRĐIVANJE CILJEVA I ZADATAKA ZAPOSLENIH

U osnovi upravljanja performansama zaposlenih je shvatanje da napori zaposlenih trebaju biti usmjereni na ostvarivanje ciljeva organizacije i ličnih ciljeva zaposlenih.¹² Menadžeri procjenjuju zaposlene na osnovu rezultata koje su postigli i standarda koji su utvrđeni, pri tom utvrđujući usklađenost

¹¹ Isto, str.239

¹² Suutari, V., Tahbanainen, M. (2002). „The Antecedents of Performance Management Among Finnish Expatriates“ *Journal of Human Resource Management* 13. no.1, str. 53-75.

ciljeva i standarda zaposlenih sa ciljevima kompanije, što svakako nije lak i jednostavan posao. Menadžeri moraju potpuno jasno (nedvosmisleno) iskazati svoja očekivanja od svakog zaposlenog.¹³ To je moguće uraditi postavljanjem mjerljivih standarda i saopštavanjem svakom zaposlenom kako će i na osnovu čega će biti procjenjivani i vrednovani njegovi rezultati rada. Zaposleni ne mogu upravljati svojom radnom efektivnošću, ako ne znaju šta se od njih očekuje i kako će to biti vrednovano. Bez upravljanja vlastitom efektivnošću rada nije realno očekivati povećanu efikasnost organizacije.

Ciljevi su ti koji trebaju jasno i konkretno odrediti koji se rezultati očekuju od svakog zaposlenog. Zato ciljevi moraju biti mjerljivi, dostižni, na vrijeme utvrđeni i terminirani. Ciljevi će biti korisni samo ako su zaposleni zainteresovani za njihovo postizanje. Brojna istraživanja, poznata kao „Studije o postavljanju ciljeva“¹⁴ daju korisne informacije o formulisanju motivacionih ciljeva. Te studije savjetuju menadžerima da:¹⁵

- **formulišu konkretne i jasne ciljeve** – zaposleni koji imaju jasne i konkretne ciljeve rade više i bolje od onih koji ih nemaju;
- **formulišu mjerljive ciljeve** – utvrditi ciljeve i izraziti ih mjernim jedinicama, te odrediti vremenske rokove u kojima se trebaju postići;
- **formulišu izazovne, ali ostvarljive ciljeve** – ne smiju se postaviti ciljevi koji izgledaju nedostižni, nemogući i nerealni;
- **podstiču zaposlene na postizanje ciljeva** – nije dovoljno samo saopštiti ciljeve, zaposleni trebaju učestvovati u njihovom formulisanju (utvrđivanju), jer tako utvrđeni ciljevi donose bolji rezultat.

Samo jasno postavljene ciljevi i realno utvrđeni zadaci zaposlenih mogu doprinijeti povećanju efikasnosti poslovanja organizacije.

ZAKLJUČAK

Odgovorne organizacije redovno vrše ocjenu uspješnosti izvršilaca i menadžera. Ocjena uspješnosti izvršilaca se vrši analizom pokazatelja o:

- **ostvarenim rezultatima rada** – posebna pažnja se posvećuje podacima o kvantitetu i kvalitetu ostvarenih rezultata rada (svrha rada svakog zaposlenog je ostvarivanje određeneih, unapred utvrđenih zadataka). Ostvareni kvantitet i kvalitet rezultata rada upoređuje se sa utvrđenim standardima, i na osnovu toga se formira ocjena da su rezultati „zadovoljavajući“ ili „nezadovoljavajući“, uz navođenje procenta koji ukazuje na nivo uspješnosti ili neuspješnosti po svakom elementu procjene i ocjene;

¹³ Župljanin, S. (2016). Menadžment, NUBL, Banja Luka, str. 341.

¹⁴ Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, data Status, Beograd, str. 186.

¹⁵ Župljanin, S. (2016). Menadžment, NUBL, Banja Luka, str. 341.

• **samom izvršiocu i njegovom ponašanju u izvršavanju zadataka** – težište je na valorizaciji činjenica koje govore o zaposlenom i njegovom ponašanju u procesu rada, kao što su: znanje i vještine za obavljanje određenih zadataka, zainteresovanost za izvršenje zadatka, odgovornost u izvršavanju zadataka, saradnja sa drugim izvršiocima isl.

Pored ocjene uspješnosti izvršilaca, vrši se i ocjena uspješnosti menadžera. Ocjena uspješnosti menadžera je složeniji proces, imajući u vidu činjenice da:¹⁶

- menadžerske poslove nije moguće potpuno jasno i precizno definisati;
- postoji velika različitost u individualnim performansama menadžera;
- ne postoje precizni kriteriji za mjerenje uspješnosti menadžera;
- nije moguće potpuno i pouzdano utvrditi doprinos menadžera ostvarivanju rezultata, obzirom da na rezultate utiču brojni interni i eksterni faktori, koji mimo menadžera utiču na uspješnost menadžera u obavljanju menadžerskog posla.

Provedeno istraživanje ukazuje na potrebu kontinuirane ocjene uspješnosti izvršilaca i menadžera, jer je to u najužoj vezi i direktnoj srazmjeri sa dostignutim stepenom efikasnosti poslovanja. Organizacije koje vrše kontinuiranu ocjenu zaposlenih povećavaju mogućnost dugoročnog održivog efektivnog i efikasnog poslovanja.

WORK SUCCESS IN THE FUNCTION OF EFFICIENT OPERATIONS

Professor Slobodan S. Župljanin PhD

Abstract: Managing performance is a process that manifests itself through defining performance, measuring it, and taking feedback. It allows the activities and results of employees to be aligned with the goals of the organization.

As a part of the extensive process of employee performance evaluation, it is traditionally considered a primary means of managing the performance of employees.

Performance evaluation was an administrative duty carried out by managers, and for it was the responsibility of human resources. Managers consider the success of the annual ritual as a success - they quickly fill in the form and use it to store all the negative information collected about the employee in the past year.

The primary objective of this paper is to investigate the real need for continuous assessment of employees in the function of continuous improvement of effective and efficient operation. Effectiveness and efficiency of operations are in direct proportion to the continuous assessment of employees and their performance in work.

Keywords: *management, working success, effectiveness, efficiency.*

¹⁶ Lončarević, R. (2006). Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 212.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Siber, F.(1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, data Status, Beograd.
3. Đorđević – Boljanović, J.(2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Ilić G., (2014), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka
5. Lončarević, R. (2006). Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Suutari, V., Tahbanainen, M. (2002). „The Antecedents of Performance Management Among Finnish Expatriates“ *Journal of Human Resource Management 13*.
7. Župljanin, S. (2016). Menadžment, NUBL, Banja Luka.
8. <http://www.economist.com/>, pristup ostvaren 08.10.2018.