U N I V E R Z I T E T S I N G I D U N U M

Departman za poslediplomske studije
Master studije

MASTER RAD

EVALUACIJA RADNOG UČINKA I UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU

- Studija slučaja – M:TEL Trebinje -

Mentor:
Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:
Vesna Vukanović
Br. indeksa: 411132/2011

Beograd, 2012. godina

SADRŽAJ

1. UVOD....4
1.1 Predmet i polazište istraživanja....5
1.2 Ciljevi istraživanja....6
1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja....7
1.4 Hipoteze istraživanja....8
1.5 Metode istraživanja....8
1.6 Struktura rada....9
2. UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU....12
2.1 Razlika između upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radne efikasnosti 16
2.2 Standardi i merenje performansi....18
2.3 Profilisanje zaposlenih....19
3. TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH....21
3.1 Procena potreba....25
3.2 Određivanje ciljeva....27
3.3 Dizajn....28
3.4 Implementacija....30
3.5 Evaluacija....31
3.6 Značaj treninga zaposlenih....32
4. EVALUACIJA RADNOG UČINKA....34
4.1 Faze evaluacije radnog učinka....36
4.2 Svrha evaluacije radnog učinka....38
4.3 Motivacija....39
4.4 Ko sprovodi evaluaciju radnog učinka?....40
4.4.1 Supervizori ocenjuju zaposlene....41
4.4.2 Zaposleni ocenjuju supervizore....41
4.4.3 Članovi tima ocenjuju jedni druge....41
4.4.4 Eksterni konsultanti i korisnici/kupci....42
4.4.5 Samoocenjivanje....42
4.4.6 Povratne informacije od 360^{o}....43
5. METODE OCENJIVANJA....45
5.1 Metod praćenja neuobičajenih rezultata....45
5.2 Metod grafičke skale za procenu....46

5.3 Metod poređenja parova 47
5.4 Bihejvioralno zavisne skale procene 48
5.5 Metod upravljanja postavljanjem ciljeva 49
6. PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „M:TEL“ Trebinje 49
6.1 m:tel TELEKOM SRPSKE 51
6.2 Menadžment i organizaciona struktura 52
6.3 Funkcija za ljudske resurse 53
6.4 Značaj i ciljevi ocene radnog učinka organizacije 54
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 55
7.1 Analiza radnog mesta 57
7.2 Satisfakcija zaposlenih 61
7.3 Bihejvioralno zavisna skala procene 64
7.4 Opšte radne karakteristike 66
7.5 Ocena performansi 68
7.6 Ocena performansi kroz povratne informacije od 360^{o} 70
7.7 Analiza rezultata istraživanja i preporuke 72
8. ZAKLJUČAK 74
9. LITERATURA 76
10. OCENJIVANJE PERFORMANSI 79

1. UVOD

Sve neizvesnije tržišno okruženje i jaka konkurencija primoravaju kompanije da u 'trci za uspehom' maksimalno iskoriste sve svoje potencijale. U sadašnjim uslovima, više nije dovoljno posedovati pravi proizvod ili uslugu. Potrebno je da interni procesi u kompaniji budu dovedeni na nivo radne izvrsnosti. Da bi radna izvrsnost mogla biti ostvarena, neophodno je posvetiti pažnju onim resursima od kojih to direktno zavisi – ljudima koji su zaposleni u kompaniji. Ova činjenica rezultuje sve većim interesovanjem i istraživanjem oblasti *menadžmenta ljudskih resursa*.

Menadžment ljudskih resursa se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća.[1]

U ovoj, jednoj od brojnih definicija, jasno se vidi da je menadžment ljudskih resursa u sinergiji sa uspehom koji kompanija može da ostvari. Najjednostavniji način da se uspeh postigne, jeste usmeravanje svih zaposlenih ka postizanju ciljeva, jer je ljudski faktor nezamenljiv faktor uspeha kompanija. Zbog toga, sve više pažnje se posvećuje vezi ili uticaju koji zaposleni imaju na ostvarenje ciljeva kompanije.

Da bi se nešto istražilo, ispitalo ili procenilo, mora biti mereno. Upravo tako se aktivnosti ljudskih resursa, koje utiču na ostvarenje ciljeva kompanija, istražuju, mere i na osnovu raznih metoda ocenjuju. Evaluacija radnog učinka i upravljanje radnom efektivnošću su, upravo zato, postale jedne od esencijalnih procesa kojima kompanije utiču na poslovne rezultate.

[1] Štangl – Šušnjar, G i Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str.8

Upravljanje radnom efektivnošću uključuje procese koji imaju za cilj da identifikuju, mere, procene, podstaknu, unaprede i, eventualno, nagrade performanse zaposlenih. Ispostavlja se da ovi procesi postaju ključni potezi koje kompanije prepoznaju kao ključ za trajni uspeh.

Kao jedna od bitnijih aktivnosti u procesu upravljanja radnom efektivnošću, izdvaja se *evaluacija radnog učinka*, jer pruža jasne informacije o parametrima koji su bitni za ispunjenje kolektivnog cilja. Postoji mnogo definicija koje objašnjavaju pojam i svrhu evaluacije radnog učinka od kojih se izdvaja sledeća:

Evaluacija radnog učinka je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene.[2]

Implementacija i pravilno vođenje ovih procesa su jedni od važnijih pitanja kojima se menadžeri danas bave, ali i veliki izazov za sve mlade menadžere koji se nadaju da će pronaći tajnu uspeha velikih kompanija.

1.1 Predmet i polazište istraživanja

Akcenat na kvalitetu poslovnog čoveka je danas u njegovoj mogućnosti da shvati činjenicu da napredak nije linearan, i da kroz razne periode padova ili uspona ima na umu svoj konačan cilj.[3] Upravo u ovoj rečenici, kriju se svi razlozi zbog kojih je ovaj rad napisan. Ćovek i njegove mogućnosti određuju uspone i padove, i samim tim, dosežu ili ne dosežu ciljeve, ne samo svoje, već i kolektivne ciljeve kompanija u kojim su zaposleni.

[2] Čerović, S.(2011*), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, srt.187
[3] Tomašević, V.(2007), *Profesionalni razvoj i profesionalne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 3

U prirodi čoveka jeste da teži ispunjenju ciljeva. Međutim, pitanje je da li težimo pravim ciljevima, da li posedujemo nivo performansi koji je potreban za njihovo ispunjenje i da li smo motivisani da iste dosegnemo. Zbog toga su upravljanje radnom efektivnošću i evaluacija radnog učinka vrlo bitne stavke kojima kompanija usmerava svoje zaposlene ka cilju.

Predmet našeg rada je teorijsko i praktično istraživanje upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radnog učinka i značaja njihove implementacije u organizacijama, u službi dostizanja ciljeva. Kroz proučavanje mnogih teorijskih izvora, objašnjen je značaj upravljanja, identifikacije, razvoja i treninga ljudskih potencijala, kao i ocene mere u kojoj su ti potencijali usmereni ka ciljevima kompanije.

Istraživanjem je obuhvaćena analiza faktora razvoja u poslovnoj jedinici jedne od najuspešnijih i najprofitabilnijih organizacija u regionu. Kroz ocenu ključnih kompetencija zaposlenih, ukazali smo na snage i slabosti ove organizacije i dali osnovne preporuke i smernice za razvoj u vezi sa ključnim kompetencijama.

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj naših istraživanja jeste ukazivanje na sve aktuelnije oblasti - upravljanja radnom efektivnošću, razvoja zaposlenih i evaluacije radnog učinka, koje zbog očiglednog uticaja na poslovne rezultate kompanija, postaju centar interesovanja menadžera.

Danas se od zaposlenih očekuje da stopostotno budu usmereni ka ciljevima kompanije, ali se neretko njihovi lični ciljevi stavljaju u senku. Cilj naših istraživanja jeste i naglašavanje veze između ličnog razvoja i satisfakcije zaposlenih i organizacionih ciljeva.

Evaluacija radne efikasnosti je neophodna za primenu sistema upravljanja radnom efektivnošću.

Cilj naših istraživanja je i isticanje da pravilno primenjena evaluacija radne efikasnosti, omogućava profesionalni razvoj pojedinaca, poboljšanje organizacionih performansi i vodi ka ostvarenju kolektivnih ciljeva kompanije.

Naučni cilj rada je naučna analiza i deskripcija svih elemenata koji se tiču upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radnog učinka

Društveni cilj je da rad predstavi oblasti upravljanja radnom efektivnošću, razvoja zaposlenih i evaluacije radnog učinka kao izazov za mlade generacije menadžera, kao osnovu za buduća istraživanja i da bude od praktične koristi.

1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj naših istraživanja ogleda se kroz analizu svih faktora radne efikasnosti i evaluacije koji utiču na uspeh ili neuspeh organizacija na sve dinamičnijem i neizvesnijem tržištu. Mnoge organizacije poseduju odlične proizvode i usluge, a samo su neke uspešne, pa mnoga istraživanja dokazuju da ljudski faktor u organizacijama ima ogroman uticaj na poslovni ishod. Zbog toga je pitanje radne efikasnosti i razvoja zaposlenih postalo sve aktuelnije i izazovnije za istraživanje.

Da bi se radnom efikasnošću moglo upravljati, mora postojati sistem evaluacije kojim će se ta efikasnost meriti i na osnovu toga preduzimati konkretni koraci. Zbog toga, značaj našeg istraživanja vidimo i kroz ukazivanje na bitnost procesa evaluacije radnog učinka i razvoja zaposlenih, kao neizostavnih faktora uspeha, ne samo organizacija, već i ličnog uspeha i ostvarivanja u profesionalnom planu.

1.4 Hipoteze istraživanja

Ključna hipoteza na kojoj se zasniva neše istraživanje je sledeća:

- Evaluacija je bitan element upravljanja radnom efektivnošću, jer su informacije koje pruža bitne kako za usmeravanje razvoja karijere zaposlenih, tako i za dostizanje kolektivnih ciljeva organizacija.

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

- Znanje i veštine zaposlenih su vitalan deo bez kojeg organizacija ne može da ostvari i održi svoju konkurentsku poziciju na tržištu;

- Najveći potencijal za napredak organizacije predstavlja razvoj ljudi zaposlenih u njoj;
- Ostvarivanje organizacionih ciljeva i pozitivnih rezultata u M:tel – u direktno zavisi od komunikacije koju menadžeri ostvaruju sa zaposlenima;
- Metod povratnih informacija od 360^o je jedan od najpouzdanijih metoda evaluacije;

1.5 Metode istraživanja

Kako naučno istraživanje predstavlja kompleksan proces, koji podrazumeva ozbiljan pristup, u dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada, korišćene su različite metode kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, jer se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem sledećih metoda: [4]

- Analitički osnovni metodi: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije.
- Sintetički osnovni metodi: sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija.
- Opštenaučni metodi: hipotetičko-deduktivni metod, analitičko-deduktivni i komparativni.

1.6 Struktura rada

Radi dokazivanja navedenih hipoteza i detaljnijeg istraživanja najavljenih pojmova, rad čine sledeće tematske celine:

U prvom delu rada – UVOD, iznet je i kratko elaboriran predmet našeg istraživanja. Ukazali smo na značaj i atraktivnosti istraženih oblasti, utvrdili cilj istraživanja, odredili glavnu i posebne hipoteze i predstavili metode i sadržaj našeg istraživanja.

U drugom delu rada pod nazivom – UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU ukazali smo na najbitnije elemente koji utiču na radnu efektivnost. Otvorili smo temu sistemskog pristupa upravljanja radnom efektivnošću. Radi lakšeg razumevanja materije, napravili smo razliku između pojmova upravljanja radnom efektivnoošću i evaluacije radne efikasnosti.

[4] Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja, str.115-263

Zbog potrebe da performanse zaposlenih budu maksimizirane i usmerene ka ciljevima kompanije, naglasili smo trening kao bitan instrument za postizanje uspeha.

U trećem delu rada pod nazivom – TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH, ukazali smo na uticaj treninga i razvoja zaposlenih na postizanje organizacionih ciljeva, ali i na ostvarivanje ličnih ciljeva zaposlenih.,

U četvrtom delu rada, pod nazivom – EVALUACIJA RADNOG UČINKA, kao centru interesovanja našeg istraživanja, posvećena je veća pažnja. Naglašena je veza između motivacije zaposlenih i rezultata radnog učinka. Navedene su procedure, metode pomoću kojih bi organizacije trebale sprovoditi aktivnosti evaluacije radnog učinka.

U petom delu rada pod nazivom – METODE OCENJIVANJA, navedene su i objašnjene neke nejčešće korišćene metode koje se primenjuju u oceni radnog učinka. Pored deskripcije ovih metoda, naglasili smo i značaj kombinovanja ovih metoda prilikom ocenjivanja.

U šestom delu rada, pod nazivom - PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „M:TEL“ TREBINJE, obrađeni su osnovni podaci o organizaciji, osnovnoj delatnosti, organizacionoj strukturi i, za naše istraživanje najbitnijem – sektoru ljudskih resursa. Pomenut je i važeći sistem evaluacije u organizaciji.

U sedmom delu rada, pod nazivom – REZULTATI ISTRAŽIVANJA, su kroz analizu šest tipova anketa, opisani i komentarisani rezultati ocene performansi zaposlenih u odnosu na ključne kompetencije. Takođe, prikazani su i rezultati istraživanja satisfakcije zaposlenih i bihejvioralne skale za procenu. Posebno je istražen stav o pouzdanosti informacija od 360^{o}.

U osmom delu rada, pod nazivom - ZAKLJUČAK, dati su odgovori na hipoteze postavljene u uvodnom delu istraživanja.

U devetom delu rada, pod nazivom – LITERATURA, naveden je spisak autora čija je literatura korišćena u toku istraživanja.

2. UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU

" *Maksimiziranje performansi je danas prioritet većine organizacija*"

Bob Cardy

Upravljanje radnom efektivnošću (Menadžment radne efektivnosti) uključuje procese koji imaju za cilj da identifikuju, mere, procene, podstaknu, unaprede i, eventualno, nagrade performanse zaposlenih. Ispostavlja se da ovi procesi postaju ključni potezi koje organizacije prepoznaju kao ključ za trajni uspeh. Prednost ovih procesa je u tome što su u čvrstoj vezi sa ciljevima organizacije, tako da će i sami rezultati koji iz toga proizilaze većinom biti u skladu sa potrebama organizacije.[5]

Istorijski, upravljanje radnom efektivnošću nije bilo prepoznato kao jedna od vitalnih funkcija u organizaciji. Uslovi na tržištu bili su znatno drugačiji. Manji broj visokoobrazovanog kadra i manja konkurencija su u centar interesovanja organizacija dovele logistiku. Akcenat je bio na proizvodnji.

Danas su granice poslovanja znatno pomerene. Dobar proizvod ili usluga su preduslov koji organizacije moraju ispuniti da bi ušle na tržište. Jasno je da i najmanja zanatska radionica može ponuditi dobar, kvalitetan, atraktivan proizvod, pa se postavlja pitanje '*Šta je to što uspešne kompanije čini uspešnim?*'. Nije teško prepoznati koja je formula uspešnosti, a prikazana je na slici 1.



Slika 1. Formula uspešnosti organizacija

[5] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.309

Kao što možemo videti na slici 1. uspeh organizacija zasnovan je na sinergiji sledećih stavki:

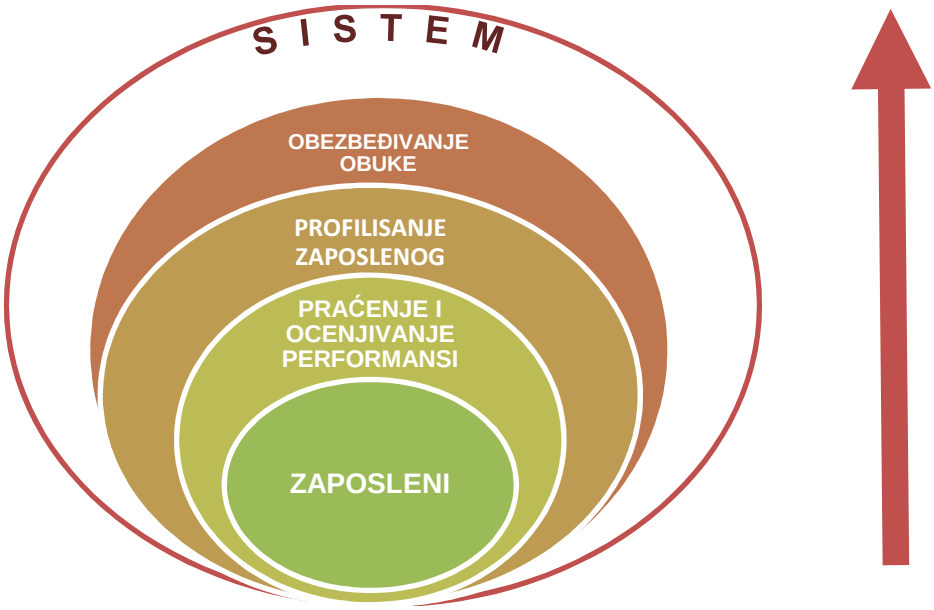
1. ***Učiti*** - učiniti sve da proizvod/usluga koje nudimo budu jedinstveni i primamljivi za kupce. Sasvim je sigurno da sposobnost neke organizacije da uči, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje[6].U vremenu novih tehnologija i svakodnevnih inovacija, kompanije su primorane da budu jako fleksibilne.
2. ***Menjati se*** - biti dinamičan, biti proaktivan, ne prilagođavati se, već inovirati, prvi pokretati i drugima diktirati pravila. Mnoge organizacije "ne gube" vreme istraživajući tržište što je velika greška. Potrebe ciljnog auditorijuma se moraju kontinuirano istraživati.
3. ***Menadžment*** – upravo u ovoj stavci se krije formula uspeha. Dobro planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u svim sektorima kompanije. Savremene organizacije zahtevaju stalne upravljačke aktivnosti da bi bile sposobne delovati i snalaziti se u složenom i dinamičnom okruženju u kojem funkcionišu.[7]

Za poslovanje savremenih organizacija je od velike važnosti da se od samog početka ili procesa regrutacije do usavršavanja zaposlenog primeni sistemski pristup, kao na slici 2. Performanse zaposlenog moraju se posmatrati kao zasebni elementi, koji se mogu pratiti i ocenjivati. Svrha ovog pristupa jeste da se dođe do što više informacija o performansama zaposlenog, a rezultat bi bio jasan profil zaposlenog na osnovu kojeg se mogu dati preporuke za usavršavanje i obezbediti adekvatna obuka.

Za svakog zaposlenog, menadžeri trebaju sastaviti poseban 'dosije' ili profil zaposlenog u koji uz opis i zahteve posla upisuju i dogovorene ciljeve, planove akcija,

[6] Đorđević – Boljanović, J. Mašić, B., *Menadžment znanja – Koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji*, Preuzeto sa: www.singidunum.ac.rs, 10.06.2012
[7] Jovanović, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 2

svoja zapažanja o kvalitetu rada zaposlenog kao i rezultate koje postiže. Oslanjanje na pamćenje može dati iskrivljenu sliku.[8]



Slika 2. Sistemski pristup usavršavanju zaposlenih

Kao što se može videti na slici 2, za postizanje radne efektivnosti bitno je da se primeni sistemski pristup profesionalnom razvoju zaposlenih. Kada postoji cilj da zaposleni ostvare progres na profesionalnom planu, postoji i potreba da menadžeri prate, ocenjuju i profilišu zaposlene. Ishod profilisanja je obezbeđivanje adekvatne obuke za zaposlene, kojima će se eleminisati eventualne slabosti koje postoje u profilu zaposlenog.

Onog trenutka kada zaposleni uspeju da razumeju uticaj ličnih performansi na ostvarenje mislije kompanije, može se reći da je kompanija na pravom putu da ispuni svoje ciljeve. U slučaju da se ciljevi zaposlenih ne poklapaju sa misijom, vizijom i ciljevima kompanije, uspeh će biti izostavljen, jer sistem postoji samo dok postoji interakcija njegovih elemenata.

Kroz proces upravljanja radnom efektivnošću, zaposleni uče koji je njihov doprinos u ostvarivanju organizacionih ciljeva i kako da te ciljeve ostvare.

[8] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 513

Autori, Bevan i Thompson (1992), smatraju da organizacije u kojima postoji upravljanje radnom efektivnošću uglavnom imaju izjavu organizacione misije koja je zaposlenima predočena.[9]

Na taj način, zaposleni imaju smernice ka cilju i tačno znaju šta se od njih očekuje, što povećava šanse za uspeh. Moguć je slučaj da su zaposleni u organizaciji izuzetni stručnjaci, a da organizacija ne ostvaruje utvrđene ciljeve. Razlog je neupućenost zaposlenih u iste i nejasnoće oko njihovog udela u ostvarenju tih ciljeva. Od velike je važnosti da zaposleni budu efikasni u onome što rade, ali je isto tako bitno da budu efektivni.

Kao i svaka organizacija, tako i svaki zaposleni ima definisane ciljeve kojima posvećuje radne napore i radi čijeg ostvarenja teži da unapredi svoju karijeru. Resursi i sredstva za lični razvoj moraju biti dostupni zaposlenima na svim nivoima organizacije, a obučavanje, mentorstvo, jasna podrška, savetovanje, povratne informacije itd. moraju biti na raspolaganju kao podrška pojedincima u učenju.

Danas se od zaposlenih očekuje da stopostotno budu usmereni ka ciljevima organizacije, ali se neretko njihovi lični ciljevi stavljaju u senku. Uspešni obično teže ka progresu i u slučaju da osete da ih kompanija svojom politikom sputava, ništa ih neće sprečiti da je napuste i novu šansu potraže kod konkurencije. Da bi se ova situacija sprečila, organizacija mora biti jednako posvećena svojim zaposlenim, olakšati im put do dostizanja ličnih ciljeva, a tek onda očekivati da se desi sinergija napora usmerena ka postizanju kolektivnih ciljeva.

Loše formulisane (levo) i dobro formulisane (desno) politike organizacije u pogledu zaposlenih i njihovih ciljeva su prikazane na slici 3.

[9] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.313



Slika 3. Loše formulisana i dobro formulisana strategija kompanije

Kao što možemo videti na slici 3, strategije organizacija (i pored organizacionih ciljeva) moraju biti usmerene na lične ciljeve zaposlenih. Na taj način se postiže satisfakcija zaposlenih i usmeravanje zajedničkh napora ka postizanju organizacionih ciljeva.

2.1 Razlika između upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radne efikasnosti

Mnogi autori, među kojima su Tahvanainen, Fletcher, Furnham i Rao, u literaturi izjednačavaju značenja upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radne efikasnosti.[10] Međutim, postoji bitna razlika između ova dva sistem i to:

- Evaluacija radne efikasnosti je proces koji se obavlja periodično i predmet evaluacije su performanse zaposlenog kroz određeni period, duži ili kraći. Značaj evaluacije sastoji se u tome što menadžeri mogu olakšano donositi odluke u vezi sa zaposlenima.[11]

[10] Coleman, T.(2009) *Managing People in Organisations*, Preuzeto: 28.04.2012, Dostupno na: http://www.evanscorp.com.au/Papers/PerformanceManagement.pdf
[11] Mašić, B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 266

Ocenjuje se nivo performansi u odnosu na standarde organizacije i u skladu s rezultatima se preduzimaju određeni koraci koji mogu biti obezbeđivanje obuka za zaposlenog, stimulacije, benefiti, unapređenja, čak i otkaz.

- Upravljanje radnom efektivnošću obuhvata veći spektar aktivnosti i ima za cilj da prati razvoj i performanse zaposlenih već od inicijalne faze poslovanja. Nije vremenski ograničena aktivnost, već mora biti permanentna i stalno prisutan deo poslovnih procesa u kompaniji.

  Praćenje radne efikasnosti je u interesu i organizacija i pojedinaca. Upravljanjem radnom efektivnošću povezuju se organizacioni ciljevi i rezultati sa individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocenjivanje individualne radne uspešnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacione uspešnosti. Ovaj stav dovodimo u vezu sa našom osnovnom hipotezom da je evaluacija bitan element upravljanja radnom efektivnošću, jer su informacije koje pruža bitne za usmeravanje razvoja karijere zaposlenih i za dostizanje organizacionih ciljeva.

  Pojedinci žele dobiti informacije o svom radu koje će im pomoći u daljem usavršavanju i unapređenju, a time i postizanju veće uspešnosti u budućnosti. Takođe, oni žele dobiti odgovarajuće nagrade i mogućnost daljeg profesionalnog razvoja. S druge strane, u interesu organizacije je da poseduje relevantne i objektivne informacije o radnom ponašanju i uspešnosti kako bi mogla oceniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima[12]. Radnom efektivnošću nije moguće uspešno upravljati bez procesa evaluacije radnog učinka.

  Rezultati evaluacije jasno ukazuju na slabosti pojedinaca i pružaju informacije koje su neophodne za upravljanje radnom efektivnošću, što omogućava blagovremenu primenu korektivnih mera (najčešće obuke).

[12] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.508

Bitno je da se i sistem upravljanja radnom efektivnošću i evaluacije radne efikasnosti primene kao jedna od najbitnijih sredstava za upravljanje ljudskim resursima u kompaniji.Oba sistema su podjednako bitna za postizanje organizacionih ciljeva.

Za potrebe ovog rada, pošli smo od detaljnijeg definisanja faktora koji su u direktnoj vezi sa sistemom evaluacije radnog učinka.

2.2 Standardi i merenje performansi

Standardi određuju posao u pogledu kvaliteta, kvantiteta, vremena i sl. i time omogućavaju merenje radne efikasnosti. [13] Nije pouzdano reći da je zaposleni koji sklopi deset ugovora s novim korisnicima dnevno uspešan, već treba da postoji jasno, brojčano izražen standard s kojim će ta vrednost biti upoređena. Dakle, postoje određeni standardi za performanse i oni predstavljaju 'benčmark', ciljeve , željene rezultate. Oni moraju biti realni i dostižni, ali i izazovni.

Zaposleni moraju biti upoznati s standardima već u fazi uvođenja u poslovne procese da bi od samog početka znali šta se od njih očekuje i čemu trebaju težiti. Nije realno očekivati od zaposlenih da sami upravljaju svojom radnom efektivnošću, jer je jedan od najbitnijih zadataka menadžera ljudskih resursa da usmeravaju karijeru zaposlenih.

Prilikom evaluacije radnog učinka, nivo preformansi koje zaposleni poseduju se najčešće izražava brojčano ili slovno (od slova do reči), a neretko ga prati i odgovarajuće objašnjenje kao na slici 4. Ova skala performansi je korišćena tokom evaluacije radne efektivnosti u kompaniji Telekom A.D, Banja Luka.

[13] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.510



Slika 4. Skala za ocenjivanje performansi korišćena tokom evaluacije radne efektivnosti u kompaniji Telekom A.D, Banja Luka

2.3 Profilisanje zaposlenih

Da bi se mogao obezbediti profesionalni razvoj zaposlenih ili da bi se mogle sprovesti odgovarajuće korektivne mere, menadžeri ljudskih resursa moraju posedovati informacije o performansama zaposlenih. Da bi menadžer mogao da formira određeni 'profil zaposlenog', vrši ispitivanje više oblasti koje uključuju:

- Satisfakciju i motivaciju zaposlenih;
- Odnos zaposlenih prema radu, kompaniji, menadžeru, timu i dr;
- Stepen stručnog znanja, kreativnosti, komunikativnosti, liderstvo i dr;

Rezultati ispitivanja navedenih oblasti služe kao osnova za stvaranje profila. Potrebno je da se profil formira za svakog zaposlenog pojedinačno, kako bi se mogli izraditi i pojedinačni planovi razvoja.

Nakon formiranja pojedinačnih profila zaposlenih utvrđuje se odnos istih sa standardima performansi uspostavljenim u kompaniji.

Obrađuju se sledeća pitanja:

- Koji su ciljevi i pojedinačni zadaci koji treba da budu ispunjeni od strane zaposlenog;
- Da li su ti ciljevi i zadaci zadovoljeni i u kojoj meri;
- Koji je stepen motivacije zaposlenog;
- Koje su snage i slabosti zaposlenog (SWOT analiza) i dr.;

Nakon upoređivanja profila zaposlenog i standarda, menedžer ima jasnu sliku o snagama koje zaposleni poseduje, ali i o slabostima, pa može s lakoćom da usmeri dalji razvoj karijere zaposlenog. Zbog veće preglednosti, pogodna je izrada tzv. uporednih tabela. Poželjno je da tabela uključuje i preporuke za profesionalni razvoj zaposlenog, kao na slici 5.

	PROFIL ZAPOSLENOG	STANDARDI ORGANIZACIJE		PREPORUKE I PLAN RAZVOJA
KVALITET RADA	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer		/
STAV	Nedovoljna zainteresovanost i motivacija	Motivator u timu	➡	Benefit program za najuspešnije
STRUČNOST	Odsustvo nekih potrebnih znanja	Sposoban/a da obučava druge	➡	Stručno usavršavanje
TIMSKI RAD	Timski 'igrač'	Timski 'igrač'		/

Slika 5. Primer preporuka za razvoj zaposlenih

Kao što možemo videti na slici 5, uporedne tabele su jako pogodan alat kojim menadžeri mogu bez poteškoća da organizuju profesionalni razvoj zaposlenih. Poželjno je da uporedna tabela postoji za svakog zaposlenog pojedinačno, da bi se dobilo na preglednosti.

Na primer, kada se evaluacijom utvrdi da kod zaposlenog postoji odsustvo neophodnih stručnih znanja, menadžer (uzimajući u obzir standard organizacije za nivo stručnosti zaposlenih) predlaže korektivne mere kako bi zaposleni uspeo da dostigne standard.

3. TRENING I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Znanje je faktor koji pravi jaz između uspešnih i neuspešnih, zato se i posmatra kao krucijalan element u postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Da bi se znanje moglo svrstati pod snage organizacije, potrebna su značajna ulaganja. Nije nepoznato da velike organizacije u obuke i treninge zaposlenih ulažu oko 10% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada. [14]Američko društvo za obuku i trening (ASTD) preporučuje minimum 40 sati treninga godišnje za svakog zaposlenog.[15] Prilika za razvoj i napredak na poslu je jedan od pet najbitnijih elemenata koje zaposleni očekuju od kompanije. Nemogućnost zaposlenog da napreduje u organizaciji, neretko rezultuje otkazom.

Trening se koristi da bi se novozaposleni ili lica koja već rade naučili veštinama koje su im potrebne za obavljanje posla.[16] Zapravo, odnosi se na proces kojim se unapređuju trenutne performanse zapoenslenih, u skaldu sa organizacionim ciljevima. Trening i njegova namena se mogu posmatrati kroz dve dimenzije, i to:

1. *Vertikalni nivo;*
   Trening koji se sprovodi da bi zaposleni mogli da se dodatno obuče i steknu potrebna znanja i veštine za prelazak na više pozicije u kompaniji. Na primer, u slučaju da zaposeleni, usled izuzetnih rezultata, bude unapređen, mora proći trening kroz koji će steći znanja potrebna za obavljanje nove fuknkcije.
2. *Horizontalni nivo;*
   Trening koja se sprovodi s' ciljem pripreme zaposlenih za preuzimanje poslovnih odgovornosti.

[14] Bogićević – Milkic, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 81
[15] Dostupno na: http://humanresources.about.com, preuzeto 04.04.2012.
[16] Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* Data status, Beograd, str. 152

Na primer, M:tel na godišnjem nivou, nudi korisnicima mnoštvo novih usluga, pa je trening obavezan, kako bi se zaposleni detaljno upoznali s' njima.

Potreba za treningom je često određena performansama koje su u deficitu, kao sto je prikazano na slici 6.



Slika 6. Određivanje potrebe za treningom

Kao što se na slici 6 može videti, potreba za treningom određena je razlikom standarda za performanse u organizaciji i nivoa u kojem zaposleni te performanse ispunjava. Cilj utvrđivanja odnosa standarda za performanse i nivoa performansi zapsolenih jeste korigovanje eventualnih nedostataka u nivou performansi zaposlenih kroz organizovanje odgovarajućeg programa treninga.

Menadžment sve više prihvata činjenicu da je stalno usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti i osnova ulaska u tržišnu utakmicu. [17] Glavna svrha treninga jeste pomoć kompanijama da ostvare svoje ciljeve tako što će razviti svoje ključne resurse – svoje zaposlene. To zahteva značajne investicije koje će omogućiti zaposlenim da razviju svoje veštine i unaprede specifična znanja.

Razvoj zaposlenih se odnosi na svaki pokušaj da se organizacioni učinak poboljša prenošenjem znanja, promenom stavova ili unapređivanjem veština.

[17] Babić, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2

Tu spadaju programi koji se odvijaju u okviru organizacija, kao što su trening, kursevi i rotacije posla, profesionalni programi i dr. Krajnji cilj programa razvoja je poboljšanje budućih performansi same organizacije.[18]

Pomoć zaposlenim da postanu efikasni i uspešni u svom poslu je jedan od fundamentalnih zahteva koje organizacije moraju da ispune. Ljudi su osnovno bogatstvo svake organizacije, bez obzira koju funkciju u njoj obavljaju. Prema aktuelnim istraživanjima u američkom poslovnom svetu, menadžeri uspešnih organizacija provode tri četvrtine radnog vremena baveći se ljudima.[19]

Danas je posebno naglašena uloga zaposlenih u postizanju konkurentske prednosti, pa se sve više potvrđuje stav da je ljudski faktor presudan za uspeh ili neuspeh organizacija. Projektovanje efikasnog programa razvoja zaposlenih postaje strateški zadatak organizacija. Lideri na tržištu su gotovo uvek organizacije koje uče i koje veruju da su ljudi i znanje najvredniji resursi, čime dokazujemo posebnu hipotezu rada po kojoj najveći potencijal za napredak organizacija predstavlja razvoj ljudi zaposlenih u njima. Razvoj zaposlenih omogućava njihovu veću fleksibilnost i bolju upotrebu znanja stečenih tokom treninga, ali i podstiče motivaciju koja rezultuje većom produktivnošću. U jako dinamičnom tržišnom okruženju, razvoj zaposlenih treba biti shvaćen kao konstantna potreba i preduslov za opstanak na tržištu .

Cilj koncepta razvoja ljudskih resursa nije samo razvoj u smislu osposobljavanja za obavljanje posla, već i za rešavanje problema, razmišljanje, saradnju, preuzimanje odgovornosti i dr.

Kao najbitniji razlozi i ciljevi razvoja zaposlenih u organizaciji ističu se sledeći[20]:

- Jačanje konkurentske pozicije;
- Priprema zaposlenih za preuzimanje novih odgovornosti ili promenu pozicije u organizaciji;

[18] Dessler, G, (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str. 162
[19] Maksvel, Dž. (2005), Kako da postanete istinski vođa, Algoritam, Beograd, str.176
[20] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 778

- Podrška ostvarenju organizacionih ciljeva;
- Priprema i osposobljavanje menadžera za rešavanje kompleksnih poslovnih problema u promenljivoj okolini kroz pružanje znanja i veština potrebnih za buduće poslove i pozicije;
- Preduslov za razvoj organizacije koja uči;
- Otklanjanje postojećih nedostataka u znanjima, stilu, stavovima i ponašanju menadžera;
- Povećanje efikasnosti i fleksibilnosti;
- Veća motivisanost i satisfakcija menadžera;

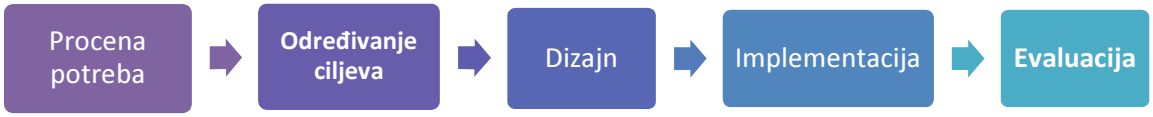
Danas je jedan od najvažnijih *principa* za ostvarivanje visokih poslovnih rezultata*: treniranje, obuka i obrazovanje* svih zaposlenih u kontinuitetu. Stalno realizovanje potrebnih edukacija i pravilno uspostavljanje odnosa sa drugim determinantama poslovanja kompanije, može da reši mnogo problema u poslovnom okruženju.[21]

Prema stanju poslovanja organizacija neophodno je uvesti adekvatne promene u stavu prema učenju i samim tim i treninge zaposlenih u sledećim oblastima: [22]

- Upravljanju proizvodnim sistemima – menadžmentu,
- Planiranju proizvodnje,
- Razvoju proizvoda,
- Pribavljanju potrebnih resursa,
- Menadžmentu proizvodnje,
- Projektovanju održavanja opreme,
- Prodaji proizvoda i dr.

[21] Živanović, N., (2010), *Trening i edukacija za stvaranje organizacijske klime pogodne za poslovne rezultate*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str.34
[22] Longenecker, O. C., Simonetti, L. J. ,(2007), *Kako do rezultata*, *Inovativna rešenja za goruće probleme u poslovanju*, Poslovna škola u Michiganu, Zagreb, str.70,

Da bi se navedeni ciljevi ostvarili potrebno je dizajnirati odgovarajuće treninge. Trening se smatra esencijalnom aktivnošću modernih organizacija, pa je jako bitno da bude efektivan i pravilno koncipiran. Veoma je bitno da i novozaposleni i radnici sa iskustvom prođu programe treninga. Novozaposleni uče neophodne veštine i savladavaju potrebna znanja, dok radnici koji poseduju iskustvo u radu savladavaju tehnike kojima će poboljsati svoje performanse i pomoći organizaciji da ostvari ciljeve. Proces organizovanja treninga najčešće uključuje pet ključnih aktivnost i prikazanih na slici 7.



Slika 7 Tok razvoja treninga [23]

Na slici 7 prikazan je proces organizovanja treninga, od inicijalnog procesa procene potreba do evaluacije efekta treninga na zaposlene. U tekstu koji sledi ćemo objasniti svaku od navedenih faza.

3.1 Procena potreba

Kao inicijalna aktivnost prikazana je procena potreba za treningom, što znači da je u startu potrebno jasno odrediti šta je to što organizacija zahteva od zaposlenih , koje veštine i znanja su neophodni. Najčešće se treninzi organizuju za zaposlene kod kojih neka znanja ili veštine nedostaju, međutim trening je i sastavna aktivnost procesa profesionalnog razvoja zaposlenih. Praktičan način da se ovi nedostaci utvrde je evaluacija radnog učinka, što i jeste predmet našeg rada.

[23] Spector, P., (2008), *Industrial and organizational psychology*, John Wiley&Sons, New York, str.188

Procena potreba je možda i najbitnija aktivnost u procesu organizovanja treninga, jer direktno određuje rezultat treninga.

Svaka organizacija bi trebala godišnje pratiti performanse zaposlenih u odnosu na ključne kompetencije koje organizacija od zaposlenih očekuje. Kompetencije predstavljaju opis ponašanja koje je neophodno za uspešnost u određenom radnom kontekstu koji može da bude pojedinačno radno mesto, grupa poslova, poslovna funkcija ili kompanija u celini[24]. Najpraktičniji način za određivanje potreba za treningom je prikazan na slici 8.



Slika 8 Proces određivanja potrebe za treningom

Kao što se može videti na slici 8, na početku godine ili u prvoj godini radnog odnosa, menadžer zajedno sa zaposlenim, postavlja ciljeve za tekuću godinu. Ciljevi su vezani za ključne kompetencije koje koje su organizaciji neophodne za uspeh. Tokom godine, menadžer prati zaposlene i pruža im podršku kako bi ciljeve ostvarili. Tokom godine, zaposleni je posvećen ciljevima, normama i odgovornostima koje su mu poverene. Da bi zaposleni bio podstaknut na uspeh, menadžer stvara atmosferu koja motiviše zaposlene i rešava eventualne probleme. Na kraju godine, menadžer organizuje evaluaciju radnog učinka jer postoji definisan kriterijum provere, a to su kompetencije koje su kompaniji potrebne da bi ostvarila svoju misiju, viziju i strategiju i utvrđuje da li postoji jaz (gep) između performansi zaposlenog i standarda organizacije za određene kompetence.

[24] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-clanci/ , Preuzeto: 05.07.2012.

Na kraju svake iduće godine, proces se ponavlja, jer ponovljena provera govori o napretku koji je postignut, ali i o slabostima koje i dalje postoje.

Glavna ideja je da se jedino kroz ovaj proces može jasno i tačno utvrditi potreba za treningom za svakog zaposlenog pojedinačno.

Tokom ove faze proveravaju se i faktori neophodni za početak treninga, od ispunjenosti zahteva do motivisanosti zaposlenih da sudeluju u programu. Razumeti faktore motivacije zaposlenih je jako bitno, jer je motivacija u direktnoj vezi sa performansama, kako ličnim, tako i organizacionim. Organizacija treninga često zahteva značajne investicije, pa je jako bitno da zaposleni koji učestvuju imaju želju da zaista uče. Mnoge organizacije angažuju eksterne konsultante koji vode programe treninga, pa je bitno da trening ostvari svoju svrhu kako bi bio finansijski opravdan.

3.2 Određivanje ciljeva

Prlikom ove faze, određuju se ciljevi treninga. S dizajnom programa se može početi tek nakon što su ciljevi treninga jasno definisani. Ciljevi treninga se odnose na ciljni rezultat, tj. željeni progres koji trening mora da obezbedi za svakog zaposlenog pojedinačno. Zbog toga je poželjno da su grupe za trening sastavljene od zaposlenih koji žele postići slične rezultate, tj. poboljšati slične performanse, veštine i znanja. Kao najbitniji ciljevi treninga izdvajaju se:[25]

1. Poboljšanje kompetenci i performansi zaposlenih;
2. Podrška zaposlenim da napreduju ka višim pozicijama i razvijaju karijeru, kroz sticanje novih znanja i veština;
3. Smanjenje vremena potrebnog da se obuče novozaposleni i radnici koji se spremaju za rad na drugim pozicijama u kompaniji, što direktno smanjuje ulaganja;

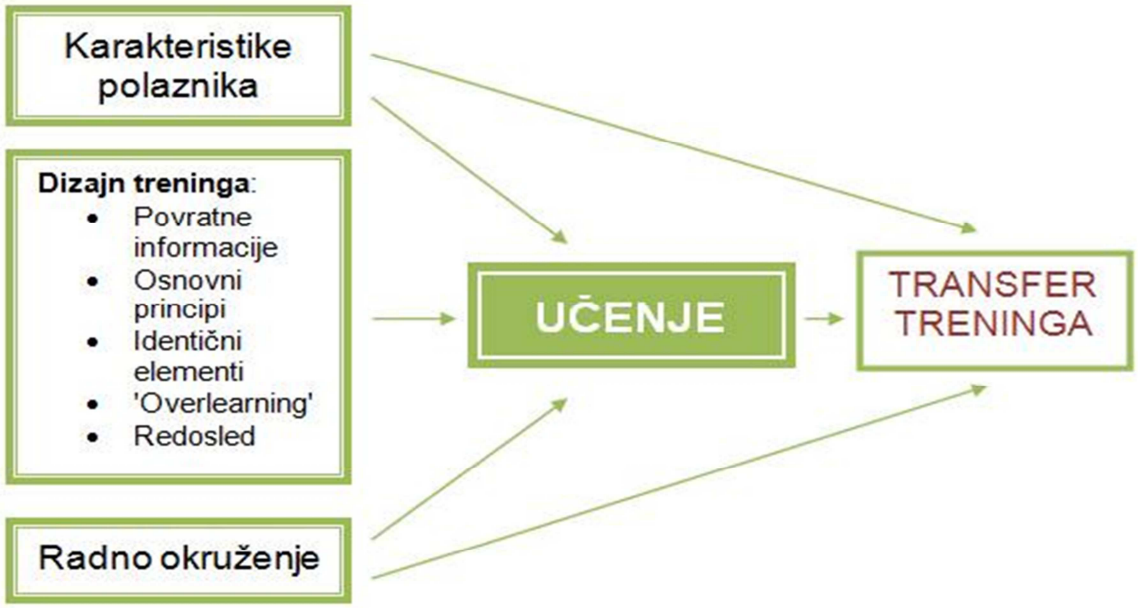
[25] Tyson, S.(2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, Oxford, str. 219

Da bi se program treninga dizajnirao i postigao svoju svrhu, neophodno je da se utvrde tačni ciljevi programa.

Dio ove faze jeste i utvrđivanje kriterijuma za merenje uspeha treninga. Ciljevi treninga bi trebali biti definisani upravo u odnosu na ove kriterijume i definisati šta je to što bi polaznici trebali znati kada završe program treninga. Kriterijumi vezani za jedan trening takođe mogu poslužiti kao standard u odnosu na koji se vrši evaluacija.

3.3 Dizajn

Trening se kreira s očekivanjem da će zaposleni primeniti naučeno na posao koji obavljaju, što je poznato pod nazivom - transfer treninga. Na transfer treninga utiču faktori okruženja i sam trening. Takođe, način prenosa naučenog na posao zavisi od samih polaznika. Slika 9 prikazuje model transfera treninga koji je 1988. godine razvijen od strane Baldwin-a i Ford-a.



Slika 9 Model transfera treninga.[26]

[26] Spector, P., (2008), *Industrial and organizational psychology*, John Wiley&Sons, New York, str.188

Model transfera treninga, prikazan na slici 9, pokazuje kako karakteristike polaznika, dizajn treninga i radno okruženje utiču na proces učenja i transfera treninga, pa ćemo u nastavku opisati svaki od ovih odnosa:

- **Karakteristike polaznika.** Postoje razlike u sposobnosti ljudi da uče. Ova činjenica je bitna prilikom procesa dizajna treninga, jer je važno da se program prilagodi polaznicima. Takođe, bitan faktor je i motivacija polaznika da uče, jer će trening postići željene efekte samo kod onih koji imaju želju da unaprede svoja znanja i veštine. I sam način prenosa znanja je jako značajan. Neki polaznici najbolje uče slušajući prezentacije, a neki kroz interaktivno učenje, pa je bitno da se i metod treninga prilagodi polaznicima.
- **Faktori dizajna.** Na slici 9 su prikazani faktori dizajna koji značajno utiču na transfer treninga i koji moraju biti razmatrani prilikom dizajna treninga, a to su:

  Povratna informacija - povratne informacije su jako bitne, jer se trenutno može meriti u kojoj meri polaznici prihvataju znanje. Na primer, polaznicima se daje test u vezi s predavanom materijom.

  Osnovni principi - Odnose se na zahtev da trening treba podučiti i zašto se nešto radi i na koji način. Na primer kod kompjuterske obuke poželjno je da se polaznici upoznaju sa osnovnim informacijama o kompjuteru i načinu na kojem on funkcioniše.

  Identični elementi - Odnose se na simulaciju stvarnih situacija koje su očekivane da će se desiti, sa ciljem da se polaznici pripreme za iste kada do njih dođe.

  Overlearning - Odnosi se na ideju da polaznici vežbaju naučeno više nego što je potrebno, da bi stečeno znanje mogli da koriste bez mnogo razmišljenja i motorički. Smatra se da je ponavljanje aktivnost koja obezbeđuje da se određena znanja “preuče”.

  Redosled - Odnosi se na to kako će trening da bude podeljen, tj. da li će se zadatak obučavati u celini ili će zbog kompleksnosti biti podeljen na više komponenti i koliko će vremenski da traje.

- **Radno okruženje.** Samo radno okruženje gde supervizori pružaju podršku da se naučeno primeni u praksi motiviše zaposlene i povećava transfer treninga. Ukoliko ova podrška ne postoji, vrlo je moguće da trening neće postići željene efekte. Takođe organizacija mora obezbediti uslove da zaposleni naučena znanja i primene. Dakle u fazi određivanja ciljeva je bitno da se kao ciljna znanja definišu samo ona koja će kasnije zaposleni moći da primene u organizaciji.

3.4 Implementacija

Kada se faza dizajna uspešno završi, implementira se program treninga. Trening se može sprovoditi na više načina, tj. pomoću više metoda, kao što su: audiovizuelni trening, konferencije, individualne instrukcije, igranje uloga, mentorstvo, elektronski trening, simulacije i dr.[27] U nastavku ćemo definisati neke od najčešće upotrebljavanih metoda.

- **Audio-vizuelni trening** – uključuje audio-vizuelne tehnike u vidu prezentacija ili filmova koje se koriste u svrhu treninga. Ovaj metod se jako često koristi u obrazovanju, a razvoj tehnologije čini ovaj metod jednim od zanimljivijih tehnika za učenje. Može da se koristi i kao dopuna tradicionalnim predavanjima.
- **Konferencije** – jako se često upotrebljavaju, jer podstiču komunikaciju i protok ideja. Prednost konferencija je što omogućavaju dvosmerne komunikacije i diskusije.
- **Individualne instrukcije** – kao što i samo ime kaže, radi se o treningu gde jedan trener obučava jednog zaposlenog. Obično se radi o obuci na radnom mestu, gde trener zaposlenog upućuje kako treba obaviti neki zadatak ili aktivnost. Prednost ovog metoda je što ne zahteva velika ulaganja, a i zaposleni direktno dobija povratnu informaciju o svom učinku.
- **Igranje uloga** - spada u grupu najefektivnijih metoda, gde polaznici kroz simulacije realnih situacija uče kako da reaguju i kako da se ponašaju kada do

[27] Labrovic, J., (2010), *Trening i razvoj*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 10

njih dođe. Metod igranja uloga može da se koristi prilikom treninga svih nivoa menadžmenta.

- **Mentorstvo** – program mentorstva je prvenstveno namenjen mladim menadžerima. Mentor je obično menadžer koji poseduje određeno iskustvo u radu i koji može pomoći zaposlenom koji uči da razvije karijeru i stekne znanja. Ovaj program se neretko koristi i kod socijalizacije novozaposlenih.
- **Elektronski trening** – razvoj informacionih tehnologija podstakao je i širu upotrebu elektronskih ili *e-learning* treninga. Prednost ovog metoda je što omogućava polaznicima da sami određuju vreme za učenje. Takođe, pripremljene lekcije je moguće pratiti više puta, što znatno olakšava proces učenja.

3.5 Evaluacija

Jako je bitno da se na kraju samog treninga ocene rezultati i efekti postignuti treningom, kako bi se u budućnosti izbegle eventualne greške i kako bi se proces unapredio. Jedan od poznatijih metoda evaluacije treninga je tzv. Kirkpatrikov metod. Pomoću ovog metoda, meri se učinak treninga na osnovu četiri kriterijuma i to:[28]

1. Kriterijum reakcije se odnosi na pitanje koliko se zaposlenima dopao trening i koliko veruju da su naučili u toku njegove realizacije. Zasnovana na ovom kriterijumu evaluacija se sprovodi tako sto se na kraju treninga polaznicima podele upitnici koje oni popunjavaju.
2. Kriterijum učenja se odnosi na to sta su polaznici naučili tokom treninga i kakvo znanje i veštine su nakon treninga sposobni da demonstriraju. Nivo znanja i veština se obično meri tako što na kraju treninga polaznici rade odgovarajuće testove. Ovaj kriterijum se obično koristi na univerzitetima.
3. Kriterijum ponašanja se odnosi na promene u ponašanju koje zaposleni pokazuju nakon završenog treninga.

[28] Spector, P., (2008), *Industrial and organizational psychology*, John Wiley&Sons, New York, str.188

4. Kriterijum rezultata se bavi pitanjem da li je treningom postignut zeljeni efekat i da li će rezultati treninga uticati na povećanu produktivnost i poboljšanje performansi zaposlenih.

Svaki od ovih kriterijuma je jako bitan jer su direktni pokazatelji uspešnosti treninga. U narednom tekstu prikazat cemo rezultate istraživanja, koje smo za potrebe ovog rada sproveli u poslovnici M:tel –a Trebinje.

3.6 Značaj treninga zaposlenih

Ako kažemo da jedna organizacija vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne organizacije predstavlja njen IQ (koeficjent inteligencije), onda ni malo ne čudi činjenica da organizacije sve više pažnje posvećuju treningu i učenju svojih zaposlenih.[29]

Znanje i veštine zaposlenih su vitalan deo bez kojeg organizacija ne može da ostvari i održi svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Ovaj stav smo kao posebnu hipotezu rada, potvrdili kroz činjenicu da živimo u modernom informacionom dobu, gde se organizacije ne vrednuju samo po materijalnoj, već i po intelektualnoj imovini. Znanje, koje se sve više primenjuje u tehnologiji, a ne više fizički rad, postalo je odlučujućom silom ekonomskog razvoja. To svedoči o potrebi napretka ljudskih resursa, njihovoj obučenosti i posvećenosti poslu, ali i o korenitim promenama[30]. Kompjuterska kompanija Del (Dell) veruje da tajna njenog kontinuiranog uspeha leži u timskom radu i mogućnosti koja se pruža svakom članu tima da uči i da se razvija.[31]

Trening spada u jednu od vodećih metoda za održavanje i poboljšanje ove vrste kapitala, zato vrednost kompanije direktno zavisi od njega. Svaki neobučeni ili loše obučeni zaposleni može da košta kompaniju mnogo više od samog procesa

[29] Đorđević – Boljanović, J.(2011*) , Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 142
[30] Zjalić.M.Lj (2009), *Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva*, Preuzeto sa: http://www.doiserbia.nb.rs/, 10.06.2012.
[31] Mašić, B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 235

organizovanja treninga, zato ovaj proces ne sme da se posmatra kao trošak već kao mudra investicija.

Organizacije ne mogu dugo bazirati svoje poslovanje i razvoj na postojećim informaciama i znanjima, već ih moraju stalno inovirati i obogaćivati, kako bi mogli u što kraćem roku adekvatno odgovoriti na promene iz okruženja. [32]

Kompanije kao General Elecrtic, IBM, Ford Motor Company i Motorola posmatraju obuku kao jednu od najbitnijih aktivnosti, pa i ne iznanađuje činjenica da IBM troši i više od 1 milijarde US$ godišnje na obrazovanje zaposlenih. [33] Dobar primer na domaćem tržištu je kompanija Telekom A.D. Banja Luka, gde smo istraživanjem sprovedenim 2012. godine u Direkciji za marketing i prodaju - Služba za prodajnu mrežu jug, utvrdili da je 88% zaposlenih ove kompanije u potpunosti zadovoljno sa programima treninga u kompaniji, kao što je i prikazano na slici 10.



Slika 10. Primer rezultata istraživanja o značaju treninga: Telekom - Direkcijaza marketing i prodaju - Služba za prodajnu mrežu jug, Februar 2012. godine, Uzorak: 16 zaposlenih

Rezulati istraživanja, prikazani na slici 10, pokazuju da je 14 od 16 anketiranih zaposlenih pomenute organizacije u potpunosti zadovoljno sa učestalošću potrebnih

[32] Jovanović, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 300
[33] Bogićević – Milkic, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 83

profesionalnih treninga. Najčešće, kompanija vođenje treninga prepušta eksternim konsultantima, mada od 2012. godine se intezivnije podstiču menadžeri da tu odgovornost preuzmu na sebe. Na primer, služba za prodajnu mrežu jug je pokrenula program treninga koja za cilj ima stvaranje integrisanog tima, sastavljenog od tehničke i prodajne službe. Tokom treninga, zaposleni u sektoru prodaje i tehničke podrške su razmenjivali znanja i iskustva, s ciljem poboljšanja konkurentske pozicije kompanije Telekom A.D. Banja Luka.

4. EVALUACIJA RADNOG UČINKA

Opstanak kompanija na tržištu i uspešnost poslovanja direktno zavise od kvaliteta ljudskih resursa u organizaciji. Zbog toga su menadžeri koji se bave evaluacijom radnog učinka, upravljanjem karijerom i programima usavršavanja, pod pritiskom da svoj posao obave što odgovornije.

Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene.[34] Pre nego što se počne dizajnirati jedan proces evaluacije, potrebno je utvrditi ciljeve iste. Ciljevi u mnogome utiču na metode same evaluacije. Takođe, neophodno je evaluaciju prezentovati zaposlenim i upoznati ih s kriterijumima i predmetima ocenjivanja.

Evaluacija radne efikasnosti je neophodna za efikasno upravljanje i procenu zaposlenih. Ako je pravilno izvedena, omogućava profesionalni razvoj pojedinaca, poboljšanje organizacionih performansi i vodi ka ostvarenju kolektivih ciljeva kompanije. Formalno, kao deo politike kompanije, evaluacije mogu da se sprovode godišnje, kvartalno ili češće, po potrebi.

[34] Čerović, S. (2011*), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, srt.187

Izveštaji, sastavljeni nakon evaluacije radnog učinka, pružaju priliku menadžerima i zaposlenim da diskutuju o načinima unapređenja radne efikasnosti. Takođe, zaposleni imaju jasne preporuke i savete za jačanje svojih snaga i eleminisanje slabosti[35]. Na osnovu izveštaja, zaposleni mogu da sastave lični plan razvoja i time usmere svoju karijeru. U procesu evaluacije radnog učinka, kao najbitnije funkcije izdvajaju se: razvojna, administrativna, stabilizatorska i dokumentarna (tabela 1). [36]

Tabela 1. Najbitnije fukncije evaluacije radnog učinka i njihove specifične upotrebe

FUNKCIJE	SPECIFIČNE UPOTREBE
RAZVOJNA FUNKCIJA	• Identifikovanje snaga i slabosti pojedinaca • Utvrđivanje plana za razvoj • Utvrđivanje potrebe za obukom • Promena radne pozicije u kompaniji • Upravljanje talentima
ADMINISTRATIVNA FUNKCIJA	• Plate • Program beneficija • Odluka o unapređenju ili otkazu • Identifikovanje zaposlenih sa lošim performansama
STABILIZATORSKA FUNKCIJA	• Praćenje nivoa ispunjenja ciljeva • Definisanje novih ciljeva za zaposlene • Utvrđivanje pravaca za razvoj zaposlenih • Planiranje ljudskih resursa
DOKUMENTARNA FUNKCIJA	• Osnova za poštovanje zakonskih propisa • Dokumenti potrebni za donošenje odluka • Praćenje i upoređivanje rezultata kroz više ciklusa

(Izvor: Adaptirano prema: Bogićević – Milkic, B.(2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 101)

[35] Dostupno na: http://www.acas.org.uk/, preuzeto 12.04.2012.
[36] Bogićević – Milkic, B.(2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 101

Svaka od funkcija koje su prikazane u tabeli 1 ima veliki značaj. Razvojna funkcija odnosi se na doprinos evaluacije radnog učinka profesionalnom razvoju zaposlenih. Utvrđivanje slabosti zaposlenih stvara osnovu za njihovo eleminisanje (npr. kroz adekvatnu obuku), a identifikovanje snaga zaposlenih podstiče razvoj programa upravljanja talentima u organizaciji. Evaluacija se može posmatrati i kao osnova za donošenje odluka o unapređenjima, oktazima ili uvođenje programa beneficija, pa u vezi s tim postoji administrativna funkcija. [37] Kako je proces evaluacije izvor informacija o nivou ispunjenosti organizacionih ciljeva, u radu pominjemo i njenu stabilizatorsku funkciju. Ništa manje bitna je i dokumentarna funkcija. Preporučuje se čuvanje određenih dokumenata i rezultata evaluacija, kako bi se omogućilo upoređivanje rezultata kroz određeni vremenski period, ali i obezbedili dokazi o poštovanju važećih zakonskih propisa.

4.1 Faze evaluacije radnog učinka

Veoma je čest slučaj da se evaluacija radnog učinka ogranizuje samo na godišnjem nivou. Međutim, kompanije bi trebale da odgovorno pristupe ovoj aktivnosti i, kao jedan tekući proces, iskoriste je za unapređenje sistema U slučaju kad se ispravno sprovodi, evaluacija radnog učinka prati četiri opšte faze, i to[38]:

FAZA 1 – Planiranje. Na početku radne godine, menadžer organizuje sastanak sa zaposlenim s' ciljem utvrđivanja ciljnih performansi koje će se u toku godine zahtevati od zaposlenog. U toku sastanka, raspravljaju o ciljevima i projektima na kojima će zaposleni raditi i o načinima na koji će zaposleni obavljati svoj posao (stavovi i ponašanja koje kompanije od zaposlenog očekuje). Takođe, u ovoj fazi se razmatra plan razvoja zaposlenog.

[37] Bogićević – Milkic, B.(2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 101

[38] Grote, D.(2002), *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers,* AMACOM, New York, str. 19

FAZA 2 – Praćenje. Tokom godine, zaposleni je posvećen ciljevima, normama i odgovornostima koje su mu poverene. Da bi zaposleni bio podstaknut na uspeh, menadžer organizuje obuke koje će pomoći zaposlenom da ostvari svoj cilj.

Menadžer stvara atmosferu koja motiviše zaposlene i rešava eventualne probleme. I u ovoj fazi, obavezan je sastanak kojm će se utvrditi trenutni nivo uspešnosti zaposlenog.

FAZA 3 – Evaluacija. Kako se bliži vreme formalne ocene, menadžer sumira sve podatke o performansama zaposlenih i popunjava zvaničnu dokumentaciju za evaluaciju. Postoje i druge metode evaluacije, gde menadžer nije jedini koji ocenjuje performanse zaposlenih (npr. informacije od 360^{o}). Menadžer treba da proceni zaposlenog na osnovu toga kakvi su njegovi rezultati , ako se uzmu u obzir konkretni standardi koji su mu postavljeni.Zaposleni treba da imaju informaciju kako i na osnovu čega će biti procenjivani.[39] Na osnovu rezultata evaluacije donosi se odluka o daljem planu razvoja zaposlenog i o eventualnoj promeni pozicije zaposlenog u kompaniji.

FAZA 4 – Izveštaj. Na kraju godine, menadžer organizuje još jedan sastanak i informiše zaposlenog o rezultatima evaluacije i daljem planu razvoja. Cilj je da se nedostaci iz prethodne godine eleminišu kroz obuke i profesionalna usavršavanja koja menadžer predlaže za zaposlenog. Na kraju se određuju poslovni ciljevi i odgovornosti zaposlenog za iduću radnu godinu.

Naravno, postoje varijacije, ali je praksa pokazala da se praćenje ove četiri, opšte faze pokazalo uspešnim. Ono što je bitno jeste da zaposleni u toku godine (bez obzira u koliko je faza ona organizovana) moraju imati povratne informacije o ličnom učinku, da bi na vreme mogli da reaguju i koriguju nedostatke. Ukoliko menadžer nedovoljno komunicira sa zaposlenim, lako se može desiti da zaposleni razvije osjećaj da posao obavlja dobro, iako je stanje suprotno.

[39] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* Data status, Beograd, str. 185

4.2 Svrha evaluacije radnog učinka

Sva pitanja koja se odnose na zaposlene, mogu biti jasno sagledana kroz rezultate evaluacije. Evaluacija radnog učinka daje relevantne informacije o jazu između postojećih veština i onih potrebnih u budućnosti. [40] Na primer, da li će kompanija ostvariti svoje ciljeve u mnogome zavisi od motivacije zaposlenih. Motivacija je čest predmet evaluacije, pa se kroz nivo rezultata iste može proceniti koliko su zaposleni orentisani na ispunjenje ciljeva. Ako je taj nivo nizak, potrebno je hitno preduzimanje mera koje će povećati motivaciju zaposlenih i, samim tim, šanse kompanije da uspe.

Osnovni cilj praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti jeste podizanje opste organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva, što i jeste tema našeg rada. Procena uspešnosti služi i za donošenje odluka u vezi sa nagrađivanjem, a isto tako podaci o uspešnosti stvaraju predstavu o potencijalima organizacije i njenu konkurentsku prednost. Procena performansi doprinosi i planiranju i razvoju individualne karijere. Praćenje i procenjivanje uspešnosti u interesu je i organizacije (dobijanje objektivnih i bitnih informacija o radnom ponašanju i radnoj uspešnosti zaposlenih) i zaposlenih (informacije o svom radu kako bi znali kolika im je uspešnost i sta treba da preduzmu da bi povećali znanja i sposobnosti). [41] Ovim stavom još jednom potrvđujemo našu osnovnu hipotezu da su jer su informacije koje pruža rvaluacija radnog učinka bitne kako za usmeravanje razvoja karijere zaposlenih, tako i za dostizanje kolektivnih ciljeva organizacija.

Svaka, manja ili veća kompanija, državna insitucija ili privatna kompanija, kao i svaki zaposleni trebaju proći program evaluacije radnog učinka. Dobro formulisani programi evaluacije podstiču komunikaciju među članovima jednog ili više timova, raspoređenih na različitim nivoima u kompaniji.

[40] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.508
[41] Kulić, Ž. (2002), Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd, str. 310



Slika 10 Neke od koristi sprovođenja programa evaluacije radnog učinka

Na slici 11. su prikazane samo neke od mnogobrojnih koristi koje program evaluacije radnog učinka nosi.

4.3 Motivacija

Performanse koje kompanije očekuju od zaposlenih zavise od njihovih sposobnosti, motivacije i podrške koju imaju. Međutim, motivacija je element koji najčešće nedostaje u ovoj sinergiji.[42] Motivacija se najkraće može definisati kao unutrašnja volja, želja koja nas podstiče da djelujemo, obično u smeru ostvarenja određenog cilja. Razumeti faktore motivacije zaposlenih je jako bitno, jer je motivacija u direktnoj vezi sa performansama, kako ličnim, tako i organizacionim. Da bi ostvarili maksimalan stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje[43]

[42] R.D. Jeffords, H.E. Bresee, C.D. Parsons, (1997), "*Motivating Top Performers*" Internal Auditing, str52—56.
[43] Vesić, D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, str.1

Evaluacija radnog učinka može motivaciono delovati na zaposlene i to na više načina, kao na primer:

- Proces evaluacije zaposlenim ukazuje na elemente koji su od najvišeg značaja za kompaniju;
- Pošto mnogi zaposleni žele da dosegnu radnu izvrsnost i budu prepoznati kao profesionalci u kompaniji i šire, ova aktivnost im, ukazivanjem na slabost i podsticanjem razvoja snaga, pomaže da to i ostvare;
- Rezultati evaluacije pomažu vrednim, stručnim i ambicioznim zaposlenim da budu unapređeni i pređu na više nivoe u organizaciji ili budu nagrađeni;
- Kompanije pomoću evaluacije radnog učinka otkrivaju talente u organizaciji i oraganizuju programe njihovog daljeg profesionalnog razvoja;

4.4 Ko sprovodi evaluaciju radnog učinka?

Evaluaciju radne efikasnosti mogu sprovoditi oni koji su dobro upućeni u rad i performanse zaposlenih, mada nije redak slučaj da evaluaciju rade i eksterni konsultanti. Postoji mnogo načina da se evaluacija izvede, kao na primer:[44]

- Supervizori (direktni menadžeri) ocenjuju zaposlene;
- Zaposleni ocenjuju supervizore (direktne menadžere);
- Članovi tima ocenjuju jedni druge;
- Eksterni konsultanti i korisnici/kupci;
- Samoocenjivanje;
- Povratne informacije od 360^{o}

[44] Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* Data status, Beograd, str. 185

4.4.1 Supervizori ocenjuju zaposlene

Prvi način je i najčešći. Smatra se da je tradicionalno ocenjivanje zaposlenih od strane direktnih menadžera bazirano na predpostavci da je direktni menadžer (supervizor) osoba koja je najviše kvalifikovana da performanse zaposlenih oceni realistično, objektivno i pošteno.

Prednost se ogleda u tome što direktni supervizor obično najviše zna o zadacima koje je pojedinac izvršavao i o tome koliko ih je dobro obavljao. [45] Međutim, poznato je da se u ovom slučaju može javiti i pristrasnost ili da jednostavno supervizor ne gleda jednako na zaposlenog kao saradnici i kupci/korisnici.

4.4.2 Zaposleni ocenjuju supervizore

I drugi način, gde zaposleni ocenjuju supervizore ili direktne menadžere, se takođe često sreće. Univerzitet 'Singidunum' iz Beograda je dobar primer za sprovođenje ove vrste evaluacije. Studenti ovog univerziteta putem *on-line* anketa i upitnika ocenjuju profesore i asistente kako bi kvalitet nastave dosegao zavidan nivo i bio u skladu sa očekivanjima studenata.

Anonimnost može da poveća pouzdanost, jer to za zaposlene može da znači određenu sigurnost. U slučaju da se zaposleni identifikuju, realno je očekivati i više ocene, pa se anonimnost i preporučuje.

4.4.3 Članovi tima ocenjuju jedni druge

Evaluacija radnog učinka gde se članovi tima međusobno ocenjuju je pogodna u situaciji kada menadžer ne može da izdvoji mnogo vremena za ocenjivanje.

[45] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.304

Takođe, najbolje je rešenje za unapređenje performansi celog tima, jer se članovi tima međusobno najbolje poznaju. Međutim, ovaj način evaluacije nije poželjan kod donošenja administrativnih odluka (otkazi i unapređenja), jer su mogući konflikti.

4.4.4 Eksterni konsultanti i korisnici/kupci

Ocenjivanje mogu sprovoditi i eksterni konsultanti. Oni, na primer, mogu biti pozvani da prate i ocene rad rukovodioca sektora u kompaniji. Postoje i situacije gde oni menadžerima u kompaniji pružaju profesionalnu pomoć pri sprovođenju evaluacija. Jedna od loših strana ovog načina evaluacije je to što su usluge eksternih konsultanata obično skupe.

Međutim, eksterni izvori ne moraju biti konsultanti, već to mogu biti i sami korisnici usluga/proizvoda kompanije. Na primer, u sektoru prodaje, kupci su najmerodavniji za pruženje informacija o kvalitetu usluga.

4.4.5 Samoocenjivanje

Samoocenjivanje je vid evaluacije gde zaposleni sami procenjuju svoje performanse. Smatra se da učestvovanje zaposlenih u procesu evaluacije poboljšava njihovu motivaciju i smanjuje odbrambeni stav tokom razgovora o uspešnosti. [46] Najčešći problem je subjektivnost i prenaglašavanje profesionalnih sposobnosti, pa se ova vrsta evaluacije i ne pokazuje kao najpreporučljivija. Ovaj metod evaluacije se najčešće kombinuje sa procenom koju vrši supervizor (direktni menadžer). Zbog poslovne sigurnosti i straha od otkaza, većina zaposlenih nerado prihvata samoocenjivanje kao objektivan proces, pa su ocene kojim rangiraju svoje performanse jako često veće od realnih.

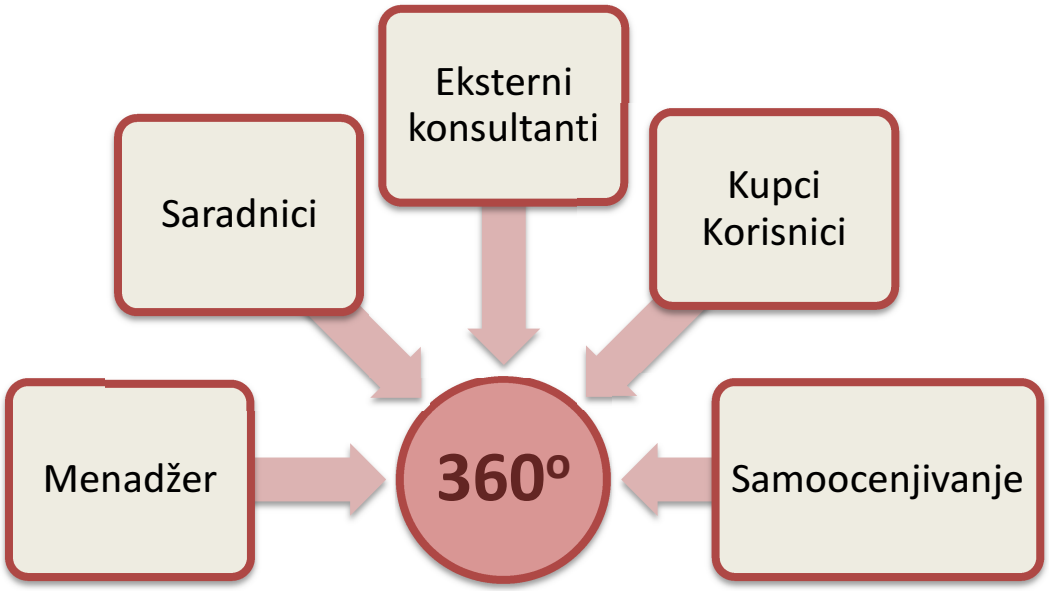
Po jednom istraživanju verodostojnosti ove metode, 40% zaposlenih koji su bili raspoređeni na različitim pozicijama, je svrstalo sebe među 10% najuspešnijih u kompaniji, dok je ogromna većina svrstala sebe među najuspešniju polovinu.[47]

[46] Campbell, D., Lee, C.(1988), *Self-Appraisal in performance evaluation*, Academy of management, str. 302
[47] Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* Data status, Beograd, str. 187

4.4.6 Povratne informacije od 360°

Kada se evaluacija radnog učinka vrši iz više izvora, govorimo o povratnim informacijama od 360°. Mogući učesnici ove vrste ocenjivanja su prikazani na slici 12.

Najčešće se za ovaj vid evaluacije koriste *on-line* formulari koje popunjavaju ocenjivači. Rezultati ovih anketa se mogu kompjuterski obraditi, jer je mana ove evaluacije to što zahteva jako mnogo vremena.[48] Ovaj način (i metod) evaluacije polazi od stanovišta da menadžer nije najpouzdaniji izvor informacija o zaposlenim, već da su samo oni rezultati koji dolaze iz više izvora (prikazanih na slici 12) validni.
Na ovaj način se obezvređuje objektivnost, a i zaposleni mogu da daju svoj doprinos u profesionalnom razvoju saradnika[49]. Najbolji učinak se postiže u slučaju kada svi zaposleni imaju jasnu sliku o ciljevima i svrsi evaluacije. Problem se može javiti u slučaju da se povratne informacije od 360° koriste za administrativne odluke, ali se uglavnom prikupljaju da bi se poboljšao učinak.



Slika 12. Mogući izvori evaluacije radnog učinka

[48] Đorđević – Boljanović, J.(2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187
[49] Dostupno na: http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/B07_1.pdf, Preuzeto: 12.05.2012

Na slici 12 su prikazani mogući učesnici evaluacije radnog učinka. Najčešće evaluaciju obavlja menadžer.

Neka istraživanja pokazuju da kompanije koje sprovode program evaluacije na osnovu povratnih informacija od 360^{o}, treba da se ozbiljno posvete pitanjima kao što su: obuka zaposlenih koji ocenjuju i troškovi programa.[50] Najbitnije je da povratne informacije koje dođu do zaposlenog budu objektivne i u službi daljeg profesionalnog razvoja.

Na žalost, ovaj koncept se u poslednje vreme često koristi samo zato što je popularan i zato što ,,konkurencija radi isto'' bez jasno određenih kriterijuma za ocenjivanje, pa se često stiče pogrešna slika da ovaj koncept ne doprinosi objektivnijem ocenjivaju i da ,,samo troši vreme i novac''.[51] Postoji gotovo univerzalan stav da se upotreba povratnih informacija od 360^{o} ne preporučuje za određivanje visine nadoknade.

Pojedini autori, među kojima je i Hurley, smatraju da je važno da svrha evaluacije uvek bude jasna, što se u praksi retko dešava.[52] Zbog navedenog, smatramo da naša posebna hipoteza, koja zastupa stav da je metod povratnih informacija od 360^{o} jedan od najpouzdanijih metoda evaluacije, nema dovoljno osnova za potvrđivanje i da predstavlja izazov budućim menadžerima.

Mišljenja o pouzdanosti povratnih informacija od 360^{o} su jako podeljena i neophodno je pristupiti ozbiljnom istraživanju na temu ovog metoda.

[50] Pfau, B. (2002), *Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?,* HR Magazine, str. 55
[51] Tomašević, V.(2007), *Profesionalni razvoj i profesionalne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 56
[52] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.308

5. METODE OCENJIVANJA

Performanse mogu biti ocenjene pomoću više metoda. Veoma često se tokom evaluacije vrši kombinacija nekih od metoda. Kompanije sa velikim brojem zaposlenih radije biraju manje zahtevne i jednostavnije metode, jer sama obrada rezultujućih podataka oduzima mnogo vremena. Kod mnogih poslova ocenjivanje je često jedini način diferenciranja i ocenjivanja uspešnosti. [53]

Neke od poznatijih metoda su:

- Metod praćenja neuobičajenih rezultata;
- Metod grafičke skale za procenu;
- Metod poređenja parova;
- Bihejvioralno zavisne skale procene;
- Metod upravljanja postavljanjem ciljeva;
- Kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka;
- Povratne informacije od 360^{o};

5.1 Metod praćenja neuobičajenih rezultata

Ovaj metod evaluacija radnog učinka podrazumeva praćenje 'kritičnih' situacija u kojima zaposleni deluje efikasno ili neefikasno. Ređe se koristi, jer se zaposleni prate tokom cele godine, što zahteva 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 predvideti ponašanja zaposlenih u specifičnim situacijama i pomoći im da ih koriguju ako su nezadovoljavajuća.

[53] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.519

5.2 Metod grafičke skale za procenu

Jedna od najčešće korišćenih metoda je metod grafičke skale za procenu. To je jedna od najstarijih metoda u upotrebi.[54]

Ovaj metod evaluacije se obično u štampanoj formi predaje ocenjivačima radi ocene performansi. Predmet evaluacije mogu biti veštine, kvalitet rada, stručnost i svi oni elementi koji su od značaja za kompaniju. Forma grafičke skale za procenu, prikazana je na primeru Telekoma A.D. Banja Luka (Tabela 2).

Tabela 2 Primer forme grafičke skale za procenu, primer Telekom-a A.D. Banja Luka

OCJENE	Nezadovoljavajuće	Skromno	Zadovoljavajuće	Vrlo dobro	Izuzetno
1	**STRUČNOST** *NIVO ZNANJA I VJEŠTINA*				
	Znanje nepotpuno i površno	Odsustvo nekih potrebnih znanja	Znanje ispunjava zahtjeve posla	Dobra upućenost u sve segmente posla	Sposoban/a da obučava druge, ističe se
2	**KVALITET RADA** *PRECIZNOST, PRISUSTVO GREŠAKA*				
	Tačnost i preciznost ispod standarda, mnogo grešaka u radu	Varijabilno i neprecizno	U skladu sa standardom	Posvećenost poslu, kvalitetan rad	Tačnost, preciznost i temeljitost za primjer
3	**TAČNOST,PRISUTNOST NA POSLU** *UĆESTALOST ODSUSTAVA I KAŠNJENJA*				
	Nepouzdanost , odsutnost i česta kašnjenja bez objašnjenja	Ćesta kasnjenja ili odsustva	Povremena odsutnost ili kašnjenja	Rijetka odsutnost ili kašnjenja	Odsutnost ili kašnjenja samo u izuzetnim situacijama

[54]Dostupno na: http://www.openlearningworld.com/books/, preuzeto 08.05.2012.

Tabela 2 prikazuje deo grafičke skale za procenu koja je 2012. godine korišćena u evaluaciji radnog učinka zaposlenih. Evaluacija se sprovodila za potrebe ovog istraživanja, a učestvovalo je 16 zaposlenih sektora za prodaju regije jug.

Glavna prednost ovog metoda je vreme izvodljivosti koje je prihvatljivo, bez obzira na broj zaposlenih. Takođe, forma grafičke skale je jasna i nije komplikovana za ocenjivače.

Ovaj metod je podložan subjektivnim greškama ocenjivača, a pored toga postoji i mogućnost da ocenjivači ne mogu prevesti vrednosne sudove u brojeve ili druge mere[55]. Da bi se ova greška izbegla moguće je kombinovati grafički metod sa metodom povratnih informacija od 360^{o}.

5.3 Metod poređenja parova

Metod poređenja parova upoređuje performanse jednog zaposlenog sa performansama ostalih članova tima. Najpogodnija upotreba ovog metoda je u situacijama gde jedan zaposleni treba biti unapređen ili nagrađen. Cilj sprovođenja ovog metoda jeste određivanje jednog ili više zaposlenih koji se izdvajaju po svojim performansama. U nekim sulučajevima, može da se koristi I za administrativne odluke, gde se zaposleni rangiraju od najuspešnijeg do najneuspešnijeg, mada se retko koristi u ove svrhe.

Poznata je činjenica da je ovaj metod često sprovođen, pa samim tim i postao popularan, u kompaniji *General Electric*. Radnici su, na osnovu performansi, bili ocenjivani kao vrhunski radnici (20%), srednji radnici (70%) ili radnici sa najnižim učinkom (10%).[56]

[55] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.523
[56] Đorđević – Boljanović, J.(2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 186

5.4 Bihejvioralno zavisne skale procene

Kod bihejvioralno zavisne skale procene (u stranoj literature BARS) posmatraju se i ocenjuju specifična ponašanja zaposlenih. Kao kombinacija s ovom metodom, može se iskoristiti metod praćenja neuobičajenih situacija. Kao situacije za praćenje i ocenjivanje uzimaju se one koje su od ključnog značaja za obavljanje posla.

Na primer, u sektoru prodaje, regije jug u kompaniji Telekom A.D. Banja Luka jako je bitno da se prati ponašanje zaposlenih u situacijama prikazanim u tabeli 3. Prikazane situacije su od velikog značaja za kompaniju zbog toga greške na tom polju nisu dozvoljene.

Ogromna prednost ovog metoda jeste to što menadžeri mogu da imaju uvid u ključne nedostatke u ponašanju zaposlenih i da usmere zaposlene kako da iste koriguju.

Tabela 3. Specifične situacije za ocenu zaposlenih BARS metodom

Br.	Primer odnosa	Procena A -D
1.	Rešavate složen problem klijenta koji je na telefonskoj liniji. U poslovnici su neusluženi klijenti, a kolege su zauzete. Klijenta na telefonskoj liniji ćete zamoliti da sačeka Vaš poziv, a preuzet ćete klijenta koji čeka?	
2.	U toku obrade zahteva korisnika ste napravili grešku. Menadžer na sastanku kritikuje celokupni tim. Preuzet ćete odgovornost na sebe u tom trenutku?	
3.	Redovno proveravate Vaš mail i odgovarate na upite u roku određenom od strane menadžera?	
4.	Često provodite dugo vremena s korisnicima da biste ustanovili uzrok veoma složenog problema?	

Tabela 3 prikazuje situacije s kojima se zaposleni u sektoru prodaje kompanije Telekom jako često susreću. Ocene kojima menadžer ocenjuje ponašanje zaposlenih u ovim situacijama kreću se u rasponu od A do D tj. A ima vrednost *gotovo uvek*,a D ima vrednost *gotovo nikada* .

5.5 Metod upravljanja postavljanjem ciljeva

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 skiku o ličnim i kolektivnim ciljevima, jer svaka aktivnos koja je bezciljna, vodi neuspehu.[57]

Svaka kompanija treba da implementira program upravljanja postavljanjem ciljeva i da, nakon toga, uvede aktivnost kojom će se uspešnost ovog programa meriti. Menadžeri imaju odgovornost da, zajedno sa zaposlenim, utvrde ciljeve (najčešće jednogodišnje), da prate u kojoj meri zaposleni te ciljeve ostvaruje i da budu podrška zaposlenim ukoliko se pojave poteškoće.

6. PREDUZEĆE ZA TELEKOMUNIKACIJE „M:TEL“ Trebinje

Misija

Nove usluge koje uvodimo, tehnologije koje primenjujemo, svaka naša promena i stalno prilagođavanje usmerene su ka našim korisnicima, njihovim potrebama za komunikacijom i zabavom. Sa zaposlenima kao pokretačkom snagom, a na zadovoljstvo naših akcionara.

Vizija

Težimo da obogaćujemo i ulepšavamo život ljudi, omogućavajući im globalnu povezanost i izvanredne komunikacije, kao regionalni lider u informatičkom društvu budućnosti.

[57] http://www.economist.com/, preuzeto 04.04.2012.

Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. sa sedištem u Beogradu, Takovska br. 2, osnovano je kao akcionarsko društvo u junu 1997. godine.

Osnovna delatnost Telekoma Srbije je pružanje usluga u oblasti telekomunikacija. Statutarni organi "Telekoma Srbija" a.d. su:

- Skupština akcionara
- Upravni odbor
- Izvršni odbor direktora
- Nadzorni odbor
- Generalni direktor

Kompanija je od osnivanja pružala usluge fiksne telefonije i prenosa podataka. Sa jačanjem organizacije i razvojem telekomunikacionih usluga, uporedo sa fiksnom telefonijom, razvijale su se i usluge mobilne telefonije, Interneta i multimedije, kao i širok spektar dodatnih usluga.

Preduzeće za telekomunikacije Telekom Srbija a.d. pruža korisnicima: sve vrste fiksnih telekomunikacionih usluga, usluge prenosa podataka, telematske usluge, usluge sa dodatnom vrednošću, ISDN usluge, usluge inteligentne mreže, fiksne satelitske usluge, fiksne usluge za korišćenje standarda DECT, usluge Interneta, multimedijalne usluge, usluge mobilne telefonije, održavanje i popravku telekomunikacionih postrojenja i mreže.

Poslovanje „Telekom Srbija“ obuhvata i prostorno i urbanističko planiranje, projektovanje i gradnju telekomunikacionih objekata, usluge prenosa podataka, ISDN, ADSL i Frame Relay usluge za poslovne sisteme i biznis korisnike i usluge direktnog pristupa Internetu, iznajmljivanje Internet portova, telehousing usluge, usluge besplatnog poziva, univerzalnog pristupnog broja, poziva sa dodatnom tarifom i glasanja telefonom.

U delu javne mobilne telekomunikacione mreže, uz primenu savremenih tehnologija, pruža se sve više novih usluga, unapređuje se kvalitet postojećih usluga uz pokrivanje sve većeg procenta teritorije i stanovništva u Srbiji.

Na tržištu telekomunikacija, u proteklih nekoliko godina, najznačajnije promene mogu se uočiti u delu Internet usluga, pri čemu se prvenstveno misli na širokopojasni pristup Internetu.

Najzastupljeniji način pristupa širokopojasnom Internetu je ADSL pristup. Telekom Srbije kontinuirano radi na tome da širokopojasni pristup Internetu postane dostupan što većem broju korisnika. Povezivanje na Internet moguće je ostvariti i preko kablovskog modema (mreže razvijene od strane kablovskih operatora) i bežičnim putem.

Koristeći postojeću telekomunikacionu infrastrukturu, Telekom je takođe ušao i na tržište multimedijalnih usluga i trenutno je u ponudi IPTV usluga sa dodatnim servisima Video on Demand i snimanje sadržaja.

6.1 m:tel TELEKOM SRPSKE

Telekomunikacije Republike Srpske akcionarsko društvo, odnosno Telekom Srpske a.d. je pravni sledbenik JODP-a za telekomunikacije RS od novembra 2002. godine[58].
18.06.2007. godine, kupovinom 65% državnog kapitala, Telekom Srbija a.d. zvanično postaje većinski vlasnik Telekoma Srpske. Telekom Srpske ima u vlasništvu preduzeća TT inženjering i Telekard.

Osnovna delatnost Društva su telekomunikacije u oblasti fiksne i mobilne telefonije u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju. Društvo je registrovano i za sledeće delatnosti: davanje telefonskih informacija, Internet servisa, projektovanje, izgradnja, rekonstrukcija i montaža TK uređaja i dr.

[58] http://www.telekomsrpske.com/

Vlasnička struktura

- Telekom Srbija 65 %
- Privatizacioni fondovi 10%
- Fond penziono-invalidskog osiguranja 10%
- Fond za restituciju 5%
- Ostali akcionari 10 %.

6.2 Menadžment i organizaciona struktura

Pravilnikom o organizaciji utvrđuje se hijerarhijska i funkcionalna organizaciona struktura Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., koja obezbeđuje ostvarivanje delatnosti preduzeća u skladu sa strateškim ciljevima i principima poslovanja.

Preduzeće za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. svoje poslovne ciljeve ostvaruje kroz sledeće poslovne funkcije:

1. **OSNOVNE FUNKCIJE**

   Direkcija za komercijalne poslove – koja ima sledeće funkcije:

- Funkcija za brigu o korisnicima
- Funkcija marketinga i prodaje
- Funkcija za veleprodaju i multimedije
- Funkcija za upravljanje uslugama

   Direkcija za tehniku – koja ima sledeće funkcije:

- Funkcija eksploatacije i održavanja mreže
- Funkcija informacionih tehnologija
- Funkcija investicione izgradnje
- Funkcija planiranja i razvoja
- Funkcija tehničke pripreme

2. **EKONOMSKE FUNKCIJE**

   Direkcija za ekonomske poslove – koja ima sledeće funkcije:

- Funkcija za budžet i kontrolu
- Funkcija za računovodstvo
- Funkcija za trezor

3. **KORPORATIVNE FUNKCIJE**

   Direkcija za korporativne poslove – koja ima sledeće funkcije:

- Funkcija za ljudske resurse
- Funkcija za pravne poslove

4. **FUNKCIJE PODRŠKE** – predstavljaju sledeće funkcije:

- Funkcija za logističke i opšte poslove
- Funkcija Žutih i belih strana
- Funkcija za internu reviziju
- Funkcija za strategiju
- Sektor za PR
- Direkcija za korporativne poslove

Prema novoj organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d., funkcija koja obezbeđuje efikasnost ulaznih i izlaznih komponenti sistema preduzeća, kao i interne komponente funkcionisanja sistema organizovana je pod nazivom Direkcija za korporativne poslove. U njenom sastavu nalaze se:

1. Funkcija za ljudske resurse
2. Funkcija za pravne poslove
3. Funkcija za logistiku

Kako je tema ovog rada oblast ljudskih resursa, u narednim poglavljima biće prikazana organizaciona struktura Funkcije za ljudske resurse, njen cilj i oblast odgovornosti.

6.3 Funkcija za ljudske resurse

Uloga Funkcije ljudskih resursa u velikim preduzećima sve više dobija na značaju. U savremenim uslovima poslovanja, ova funkcija se formira u skladu sa strategijom preduzeća, a sa primarnim ciljem da obezbedi konkurentsku prednost preduzeća na duži vremenski period.

U tom smislu i sa istim ciljem, ovakva funkcija formirana je i u „Telekomu Srbija“ a.d. Njeno formiranje opravdano je potrebom za efikasnim upravljanjem promenama, kojima će preduzeće u narednom periodu biti izloženo, a takođe i potrebom za privlačenje talenata i zadržavanje najboljih zaposlenih u cilju podizanja vrednosti preduzeća. Ovi ciljevi mogli bi se razvrstati na sledeći način:[59]

- ostvarivanje optimalne i kompetentne personalne strukture u skladu sa strateškim ciljevima preduzeća, kao i planiranim razvojem tehničko-tehnološkog sistema preduzeća;
- razvoj ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom;
- održavanje mobilnosti, fleksibilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala, kao osnove organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama;
- razvoj politike stimulisanja i motivisanja zaposlenih u cilju jačanja perspektive učenja i razvoja;
- razvoj interne kulture i humanizacija odnosa**;**

6.4 Značaj i ciljevi ocene radnog učinka organizacije

Ocena radnog učinka je ključna za efektivno poslovanje i evaluaciju zaposlenih Svi bitni segmenti poslovanja moraju biti praćeni mereni, pa se evaluacija radnog učinka smatra procesom koji je od velikog značaja za organizacioni i lični razvoj zaposlenih, što i jeste tema našeg rada. Ocene pomažu razvoju individualnosti, poboljšanju delovanja organizacije i procesu poslovnog planiranja. Formalno ocenjivanje radnog učinka obavlja se tromesečno za svakog zaposlenog. Praćenje i ocenjivanje ima više ciljeva. Osnovni cilj je efektivno poslovanje i dalji razvoj preduzeća. Najvažniji ciljevi su:

[59] Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., broj 24, str.51

- Povećavanje jasnoće i razumljivosti organizacionih ciljeva. Upoznavanje ocenjivanih sa modelom ocene učinka i davanje povratne informacije o učinku omogućava da se ciljevi preduzeća čine jasnim i razumljivim.
- Motivisanje zaposlenih. Zaposleni su više motivisani za rad ako znaju da se njihovi učinci ontinuirano, sistematski prate i ocenjuju.
  Davanje povratne informacije o učinku ima snažno motivaciono dejstvo i podstiče samopouzdanje zaposlenih,
- Razvoj zaposlenih. Ocenjivanje učinka omogućava identifikovanje razvojnih potreba. Ocenjivani stiču uvid u svoja znanja, sposobnosti i veštine kojima nisu dovoljno ovladali i na čemu treba da rade i usavršavaju se.
- Identifikovanje i potreba za obukom. Kod problema radne uspešnosti ukazuje se na nedostatak potrebnog zananja i veština, pa praćenje i ocena učinka služi za utvrđivanje obrazovnih potreba.
- Optimizacija odluka o upravljanju ljudskim resursima. Ocene radnog učinka su osnov za donošenje odluka u oblasti upravljanja zaposlenima – odluke o napredovanju, raspoređivanju, otpuštanju i planiranju ljudskih resursa u narednom periodu.
- Sagledavanje ocena. Koristi se za preduzimanje personalnim mera na mesečnoj osnovi (npr. nagrade, stimulacije i sl.)
- Razvoj menadžera. Kroz sticanje iskustva u ocenjivanju zaposlenih odvija se razvoj menadžera. Redovno sistematsko i plansko praćenje i ocenjivanje učinka zaposlenih omogućava razvoj menadžerskih kompetencija.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje smo sproveli ima za cilj da ilustruje važnost evaluacije radnog učinka u postizanju organizacionih ciljeva, ličnih ciljeva zaposlenih i konkurentske prednosti.

Ankete, koje su za potrebe ovog istraživanja sprovedene u M:tel – u tačnije, u direkciji za marketing, sektoru za prodaju poslovnice Trebinje, obuhvatale su 20 zaposlenih, u zavisnosti od tipa ankete. Svi zaposleni su članovi tima prodaje. Svaki od podeljenih anketnih listova je uredno popunjen i vraćen istraživaču. U anketiranju su učestvovali sledeći članovi tima:

- 1 regionalni saradnik za prodaju;
- 2 kontrolora – referenta;
- 17 samostalnih tehničara;

Tokom istraživanja (sprovedenog od 18.02.2012. do 24.02.2012), zaposleni su pozitivno prihvatili proces evaluacije. Regionalni saradnik je bio velika podrška u sprovođenju procesa. Pred samu evaluaciju, zaposleni su upoznati sa svrhom i ciljem istraživanja. Takođe, detaljno je objašnjen tok evaluacije kao i način na koji se anketni listići popunjavaju. Podeljeno je šest vrsta anketa to: analiza radnog mesta, satisfakcija zaposlenih, bihejvioralno zavisne skale procene, opšte radne karakteristike, ocena performansi, procena performansi kroz metod informacija od 360^{o}, prikazanih u tabeli 4.

Tabela 4 Nazivi i opisi anketa korišćenih u istraživanju

Br.	NAZIV	OCENJUJE	BR. ANKETIRANIH
1	Analiza radnog mesta	Samostalni tehničari Kontrolori/Referenti	20
2	Satisfakcija zaposlenih	Kontrolori/Referenti Samostalni tehničari	16
3	Bihejvioralno zavisna skala procene	Samostalni tehničari	15
4	Opšte radne karakteristike	Regionalni saradnik	18
5	Ocena performansi	Regionalni saradnik	18
6	Ocena performansi – 360^{o}	Regionalni saradnik Samostalni tehničari Kontrolor/Referent	1

Kao što se vidi u tabeli 4, za potrebe našeg istraživanja, koristili smo 6 tipova anketnih listića. Većina pitanja je zatvorenog tipa, ali na pojedinim anketama postoje otvorena pitanja za zaposlene. Otvorena pitanja se obično odnose na predloge i sugestije zaposlenih.

7.1 Analiza radnog mesta

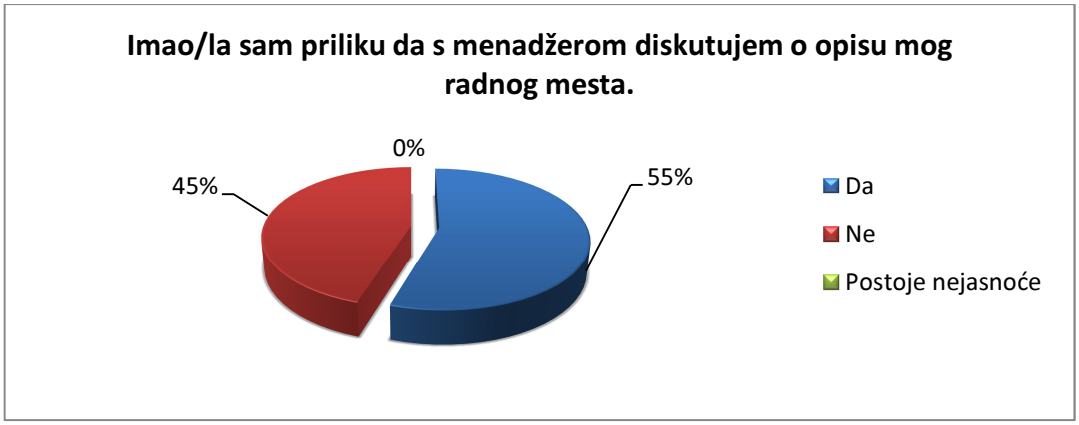
Svrha ovog istraživanja je obezbeđivanje smernica za razvoj zaposlenih i otklanjanje eventualnih nedostataka kod formulisanja ciljeva poslovanja. Da bi ciljevi bili ispunjeni, potrebno je da zapoleni budu u potpunosti upoznati s njima. Neispunjenost ovog zahteva je veoma često uzrok loših rezultata poslovanja.

Ova anketa obuhvata isključivo pitanja zatvorenog tipa, po principu najvećeg stepena slaganja ponuđenog odgovora sa mišljenjem učesnika u anketi. U nastavku teksta navešćemo pitanja sadržana u anketi, kao i komentare odgovora dobijenih od ispitanika:

Pitanje 1. *Imao/la sam priliku da s menadžerom diskutujem o opisu mog radnog mesta*.

1. Da
2. Ne
3. Postoje nejasnoće

Samo nešto više od polovine, tačnije 55% zaposlenih na poziciji Samostalnog tehničara je imalo priliku da sa menadžerom diskutuje o opisu radnog mesta. S druge strane, 45% ili 9 od 20 zaposlenih je dalo negativan odgovor na ovo pitanje.



Slika 11 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara na pitanje postavljeno u anketi 'Generalne informacije'

Na slici 13 je grafički prikazan odgovor zaposlenih na pitanja da li su imali priliku diskutovati s menadžerom o opisu svog radnog mesta.

Ovako visok procenat anketiranih (55%) koji je u pozitivno odgovorio na pomenuto pitanje, dokazuje da je nivo komunikacije između zaposlenih i pretpostavljenih izrazito visok. Suština diskusije je razgovor o ključnim nadležnostima radnog mesta zaposlenog i ciljevima čijem ostvarenju zaposelni treba težiti, kao i pomoć zaposlenima da te ciljeve i ostvare. Učinak zaposlenih može biti na željenom nivou samo ako su uspešno ispunjeni ciljevi koji su im postavljeni. Upravo zato, organizacije vode programe upravljanja radnom efektivnošću, kako bi u svakom trenutku zaposleni imali jasno definisane ciljeve i znali kojim aktivnostima i procedurama će te ciljeve dostići. Zbog toga je i naša osnovna hipoteza, koja zastupa stav da suštinu upravljanja radnom efektivnošću predstavlja zamisao da menadžreri kroz efikasno usmeravanje, vođenje i razvoj zaposlenih stvaraju uslove za ostvarivanje organizacionih ciljeva opravdano potvrđena. Nije dovoljno da zaposleni budu efikasni u obavljanju zadataka, već je neophodno da u svakom trenutku znaju koji je njihov udeo u ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Pitanje 2. *Često imamo sastanke na kojima mogu da iznesem svoje predloge za efikasniji radni učinak tima (brainstorming)?*

Među zaposlenim, 80% smatra da su česti sastanci na kojima je moguće izneti predloge o efikasnijem radnom učinku, dok ostalih 20% ne deli to mišljenje i smatra da sastanci nisu česti. Nema slučajeva gde se predlozi ignorišu.



Slika 12 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara na pitanje postavljeno u anketi 'Generalne informacije'

M:tel podržava 'Brainstorming' sastanke kako bi se aktuelni problemi u kompaniji mogli što brže i efikasnije rešiti.

Međutim, kao što vidimo na slici 14, činjenica je da 20% anketiranih nije dovoljno često u prilici da iznese svoje predloge za efikasniji radni učinak. Postoji mogućnost da je upravo među ovih 20% izgubljeno neko inovativno rešenje ili dobra ideja. Sastanci su odlična prilika da zaposleni iznesu svoje predloge, kritike i ideje, pa bi se i u okviru M:tel – a trebali organizovati što češće. Ovi sastanci ne bi trebali biti posvećeni samo rešavanju problema, već trebaju imati bitnu osobinu - orjentisanost ka inovacijama. U slučaju samostalnih tehničara, ne mora da se radi o inovacijama usluga i proizvoda, jer su oni ključni u oblasti unapređenja poslovnih procesa.

Pitanje 3. *Da li ste imali priliku da svojim predlogom unapredite neki od poslovnih procesa u svom sektoru?*

Samo nešto više od polovine, tačnije 55% zaposlenih na poziciji Samostalnog tehničara je imalo priliku da svojim predlogom unapredi neki od radnih procesa u kompaniji. S druge strane, 45% ili 9 od 20 zaposlenih je dalo negativan odgovor na ovo pitanje.



Slika 13 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara na pitanje postavljeno u anketi 'Generalne informacije'

Samostalni tehničari su 'prva linija' u odnosima s korisnicima i oni su ti koji najbolje mogu da prepoznaju glavne nedostatke u svakodnevnom funkcionisanju tima i u radnim procesima. Kao što je na slici 15 grafički prikazano, čak 55% zaposlenih je uvelo određene inovacije u poslovne procese. Poslovna jedinica M:tel Trebinje je dobar primer pokretanja inicjative od strane zaposlenih za unapređenje poslovnih rezultata . Kako bi ispunili mesečne norme, zaposleni su predložili program animacije kupaca čijom je realizacijom prodaja znatno povećana.

U vezi s prethodnim pitanjem, u radu se bavimo i dokazivanjem naše posebne hipoteze po kojoj ostvarivanje organizacionih ciljeva i pozitivnih rezultata u M:tel – u direktno zavisi od komunikacije koju menadžeri ostvaruju sa zaposlenima. Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. Smatra se da dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, učinak menadžmenta i njihovo odlučivanje, posvećenost zaposlenih, kao i doprineti organizacionom napredovanju i zadovoljstvu poslom [60]. I Najbolji način da ideje od zaposlenih dođu do menadžera je organizovanje 'brainstorming sastanaka'. Na ovaj način zaposleni stiču

[60] Mihajlović, D., Kovačević, I., (2008), Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 2

utisak da se njihovo mišljenje i stavovi cene, što rezultuje visokim stepenom motivacije. Brainstorming sastanci mogu biti jako produktivni, ako stepen komunikacije između prisutnih članova dotigne visoki nivo. Tokom sastanka zaposleni razmenjuju mišljenja i diskutuju o raznim pitanjima, pa se i problemi u poslovnim procesima ređe javljaju što direktno utiče na ostvarivanje organizacionih ciljeva i potvrđuje pomenutu hipotezu.

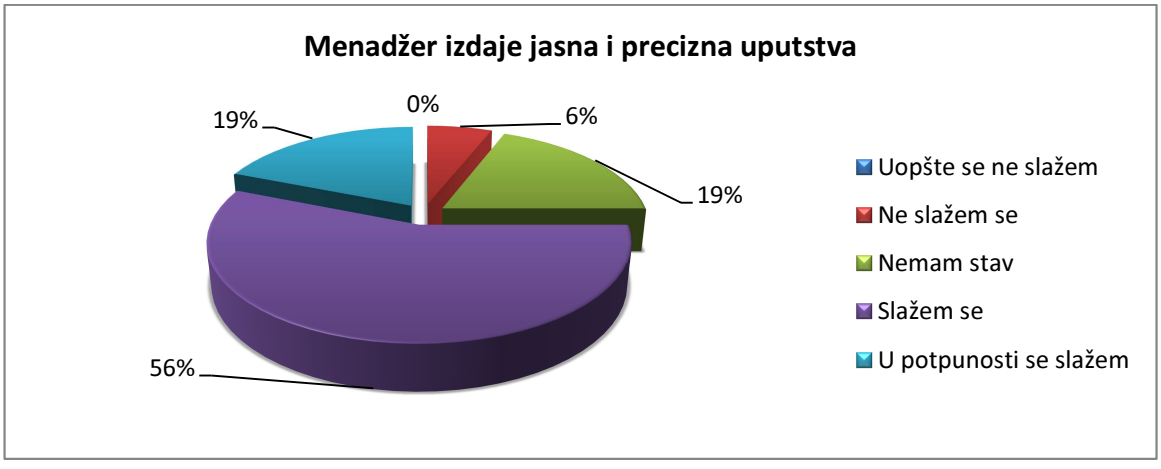
7.2 Satisfakcija zaposlenih

Pitanja iz oblasti satisfakcije zaposlenih se tiču stepena u kojem su očekivanja zaposlenih vezana za posao ispunjena. Na svako od pitanja, zaposleni su mogli dati odgovor u rasnponu od [1-5] sa sledećim vrednostima:

1. Uopšte se ne slažem;
2. Ne slažem se;
3. Nemam stav;
4. Slažem se;
5. U potpunosti se slažem;

Pitanje 1. *Menadžer izdaje jasna i precizna uputstva*.

Samo 19% zaposlenih se u potpunosti slaže da menadžer izdaje jasna i precizna uputstva. 56% zaposlenih se slaže sa ovom izjavom, 19% nema stav, dok preostalih 6% smatra da uputstva nisu jasna i precizna.

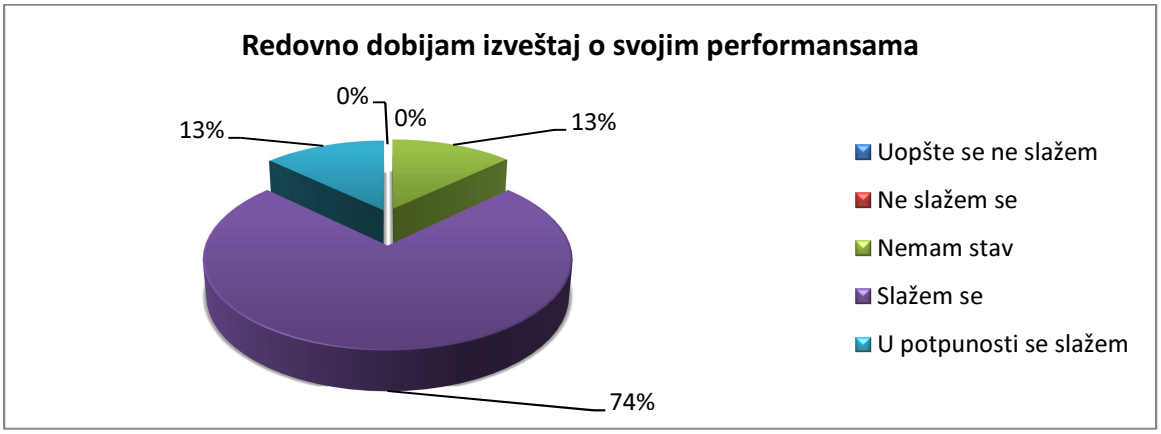


Slika 14 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara i kontrolorana na pitanje postavljeno u anketi 'Satisfakcija zaposlenih'

Polazeći od ideje da je efektivnost prenošenja poslovne poruke zavisna od kvaliteta komunikacije istražili smo i pitanje da li menadžer izdaje jasna i precizna uputstva zaposlenim. Iako je veći deo zaposlenih pozitivno odgovorio na ovo pitanje, 35% zaposlenih je imalo drugačiji stav. Pri tome, sklonost da se poruka unapred dobro isplanira jeste aspekt uspešne komunikacije. Iz ovoga se može zaključiti da su efektivna komunikacija izrazena kroz jasno prenošenje instrukcija, saveta i ideja između menadžera i zaposlenih u direktnoj vezi sa uspehom koji organizacija ostvaruje, što dodatno potvrđuje našu posebnu hipotezu da ostvarivanje organizacionih ciljeva i pozitivnih rezultata u M:tel – u direktno zavisi od komunikacije koju menadžeri ostvaruju sa zaposlenima.

Pitanje 2. *Redovno dobijam izveštaj o svojim performansama*.

U vezi s ovim stavom nije bilo negaticnih stavova, pa je procenat od 13% koji se u potpunosti slažu, 74% koji se slažu i samo 7% koji nemaju stav prihvatljiv. Može se reći da na ovom polju M:tel ima dosta uspeha.



Slika 17 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara i kontrolorana na pitanje postavljeno u anketi 'Satisfakcija zaposlenih'

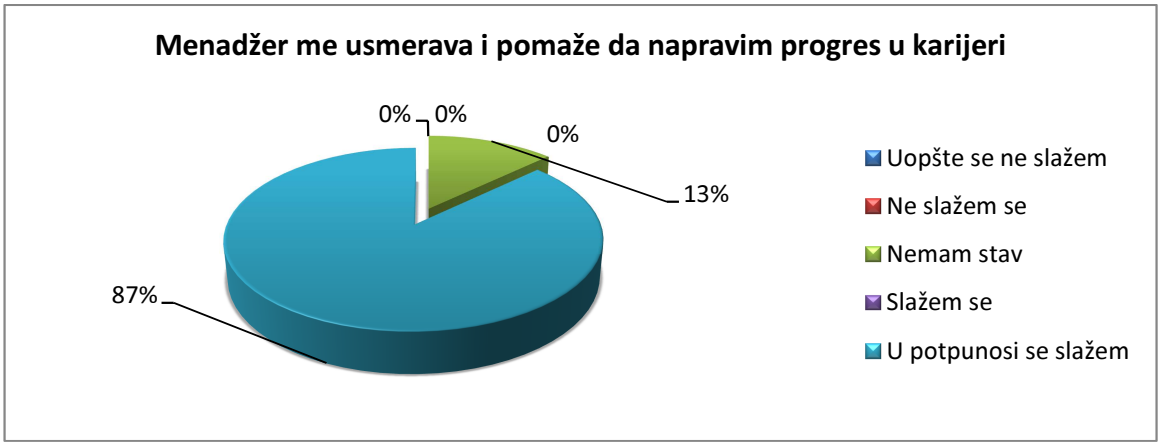
Slika 17 grafički prikazuje nivo u kojem su zaposleni M:tel – a ocenili redovnost prijema povratnih informacija o radu. Povratna informacija pomaže zaposlenima da znaju koliko dobro obavljaju posao i usmerava njihovo ponašanje tokom ostvarivanja ciljeva.

Zaposlenima je potrebna redovna povratna informacija kako bi znali kako napreduju. Ne žele da budu iznenađeni time kako je njihov rad ocenjen; ne žele da čekaju godišnju ocenu radnog učinka kako bi saznali da ne dostižu očekivanja. [61] Kada zaposleni dobro rade, oni žele da znaju da drugi prepoznaju njihovo napredovanje i postignuća.

Povratne informacije usmeravaju zaposlene da deliju u pravcu profesionalnog razvoja, jer ukazuju na znanja i veštine koje zaposleni treba da unapredi. U M:tel – u postoji kvalitetan sistem pružanja povratnih informacijama zaposlenim, ali nije jasno vremenski određena aktivnost. Preporuka je da se jasno odrede termini koji će biti rezervisani samo za pružanje povratnih informacija zaposlenim i predloga za usavršavanje za svakog zapsolenog pojedinačno.
Ovaj sastanak zahteva značajnu posvećenost i izdvajanje vremena, ali može biti od velike koristi, kako za zaposlene, tako i za organizaciju.

Pitanje 3. *Menadžer me usmerava i pomaže da napravim progres u karijeri*.

Veliki procenat zaposlenih od 87% smatra da je menadžer podrška u ostvarivavanju profesionalnog razvoja. Ostalih 13% zaposlenih nema stav o ovom pitanju.



Slika 18 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara i kontrolorana na pitanje postavljeno u anketi 'Satisfakcija zaposlenih'

[61] Dostpuno na: http://www.advanceintl.co.rs/, Preuzeto: 07.07.2012.

U M:tel –u se razvoju zaposlenih pristupa jako ozbiljno, pa se sastanci na kojima menadžer usmerava zaposlene i daje savete za razvoj karijere, održavaju tri puta mesečno. Na osnovu evaluacija i posmatranja zaposlenih, menadžer formira profil zaposlenog i upoređuje trenutne performanse sa standardima organizacije za ključne kompetencije. Na svakom sastanku menadžer predlaže mere kojima će se ovaj gep u nivou performansi minimizirati i na kraju eleminisati. Međutim, regionalni saradnik u poslovnoj jedinici Trebinje još uvek nema organizovan sistem dokumentovanja performansi zaposlenih, a preporuka je da se počne sa izradom profila zaposlenih kako bi se radnom efektivnošću što bolje upravljalo.

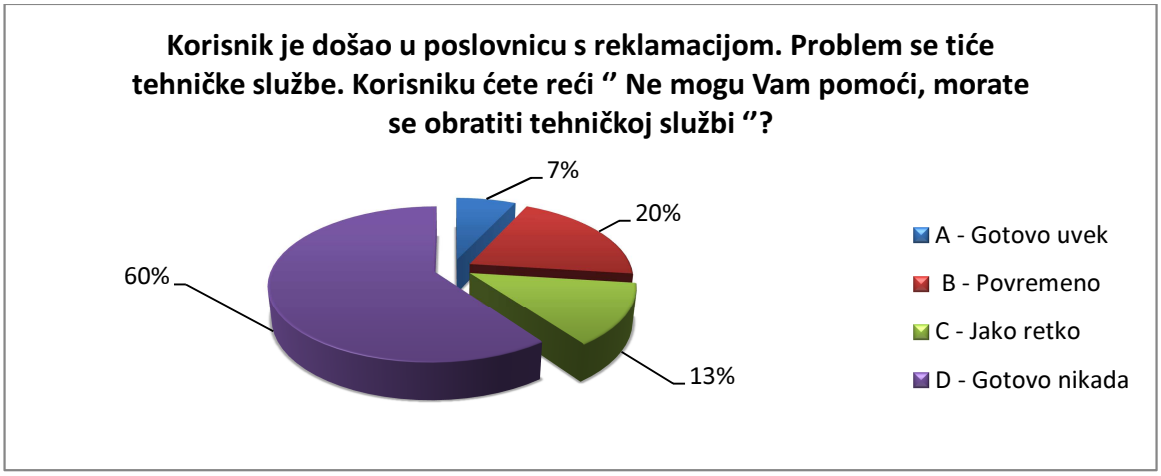
7.3 Bihejvioralno zavisna skala procene

Kod bihejvioralno zavisne skale procene (u stranoj literature BARS) posmatraju se i ocenjuju specifična ponašanja zaposlenih. Kao kombinacija s ovom metodom, može se iskoristiti metod praćenja neuobičajenih situacija. Kao situacije za praćenje i ocenjivanje uzimaju se one koje su od ključnog značaja za obavljanje posla.

Tokom istraživanja, pratila su se ponašanja zaposlenih u različitim situacijama. Ponuđene su česte situacije s kojima se zaposleni susreću ili situacije koje su realne za očekivati. Za svaku od situacija postojao je odgovor u rasponu oa A do D i to:

1. A – gotovo uvek;
2. B – Povremeno;
3. C – Jako retko;
4. D – Gotovo nikada;

Pitanje 1. *Korisnik je došao u poslovnicu s reklamacijom. Problem se tiće tehničke službe. Korisniku ćete reći '' Ne mogu Vam pomoći, morate se obratiti tehničkoj službi ''?*
U navedenoj situaciji, 60% zaposlenih gotovo nikada ne bi odreagovalo kao u izjavi u pitanju. 13% zaposlenih bi to uradilo jako retko, 20% zaposlenih povremeno, a 7 % gotovo uvek.

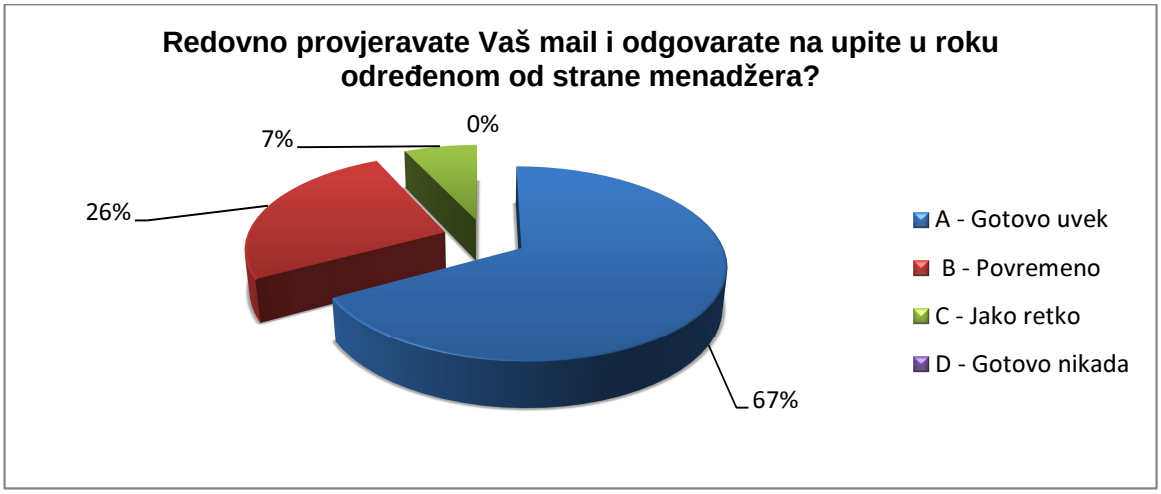


Slika 19 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara na pitanje postavljeno u anketi 'BARS'

U uslovima jake tržišne konkurencije M:tel ne sme dozvoliti da korisnici napuste prostorije kompanije nezadovoljni. Jedan nezadovoljan korisnik dnevno znači 365 nezadovoljnih godišnje, što se može jako negativno odraziti na poslovni rezulat organizacije. Zbog toga, jako je bitno da zaposleni imaju određeno znanje iz oblasti odnosa sa korisnicima, pa se i ta oblast može uključiti u programe treninga.

Pitanje 2. *Redovno provjeravate Vaš mail i odgovarate na upite u roku određenom od strane menadžera?*

Istraživanje je pokazalo da 67% zaposlenih redovno proverava mail i odgovara na upite menadžera u definisanom roku, 26% zaposlenih to radi povremeno, a 7% jako retko.



Slika 20 Grafički prikaz odgovora samostalnih tehničara na pitanje postavljeno u anketi 'BARS'

U uslovima kada se usluge jako čestih inovacija u prodajnim procesima, od velikog je značaja da se zaposleni na vreme informišu. Sve odluke, obaveštenja i novosti vezane za poslovne procedure, zaposleni primaju putem mail-a, direktno od menadžera. Zbog toga je bitno se svakom zaposlenom ukaže na značaj ažuriranja elektronske pošte.

7.4 Opšte radne karakteristike

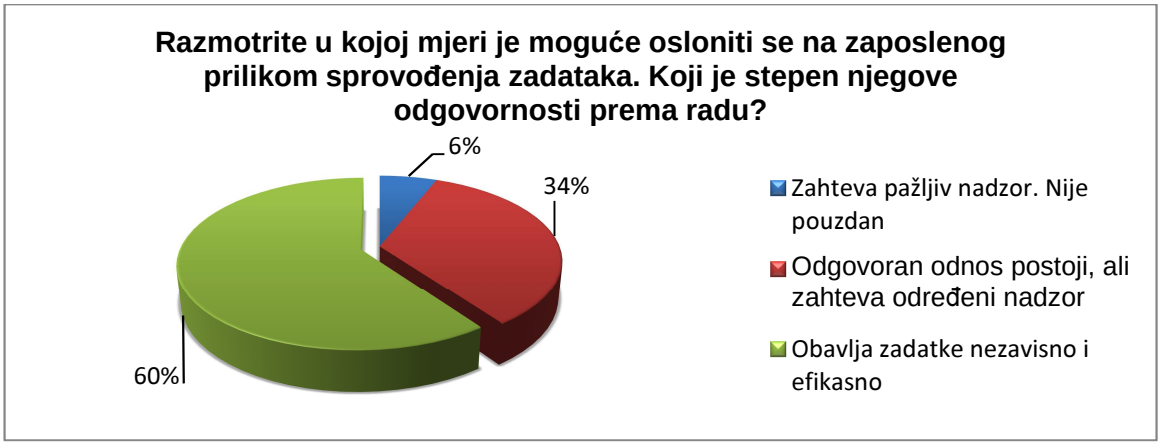
Anketa – Opšte radne karakteristike, ima za cilj da oceni najbitnije kompetencije koje organizacija očekuje od zaposlenih, pa ćemo u radu pomenuti dve – pouzdanost i komunikacija. Opšte radne karakteristike je ocenjivao regionalni saradnik.

Pouzdanost. *Razmotrite u kojoj meri je moguće osloniti se na zaposlenog prilikom sprovođenja zadataka. Koji je stepen njegove odgovornosti prema radu?*

Mogući odgovori:

1. Zahteva veoma pažljiv nadzor kako bi zadatak bio obavljen. Nije pouzdan.
2. Odgovoran odnos postoji, ali zahteva određeni nadzor. Neizvesan rezultat.
3. Obavlja zadatke sa izuzetnim stepenom nezavisnosti i efikasnosti.

Istraživanje pokazuje da je najveći broj zaposlenih (60%) dosta samostalan i efikasan u radu. Međutim, neizvesan rezultat se očekuje od 34% zaposlenih, a 6% zahteva stalan nadzor.



Slika 21 Grafički prikaz odgovora regionalnog saradnika na pitanje postavljeno u anketi Opšte radne karakteristike

Slika 21 grafički prikazuje nivo odgovornosti i pouzdanosti zaposlenih M:tel –a u poslu. Manji broj zaposlenih i veliki obim posla zahteva ogovoran pristup radu.

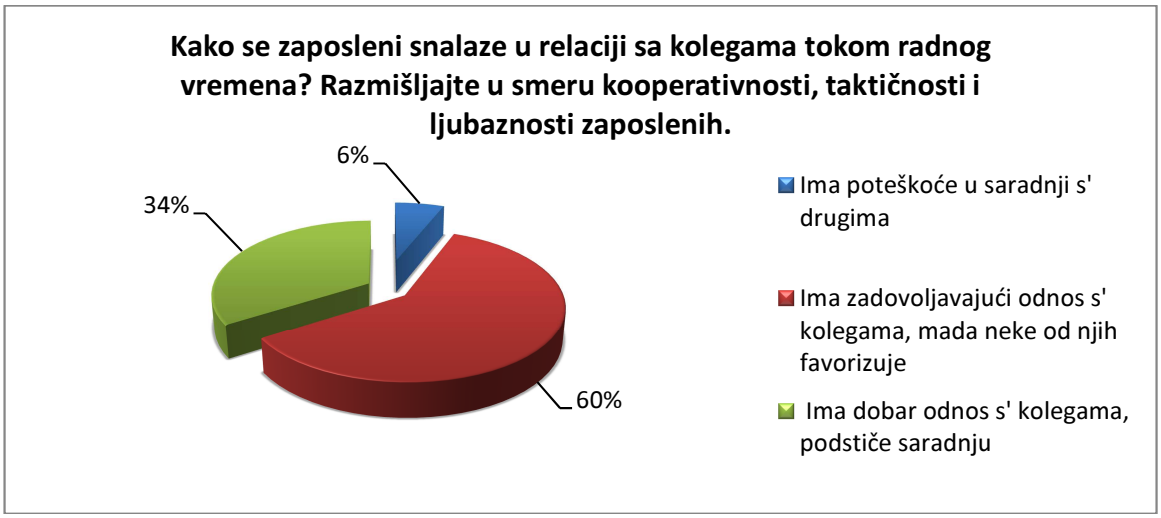
Zahtev za umerenim nadzorom je prihvatljiv, s obzirom da u poslovnici postoje dva kontrolora, ali se moraju preduzeti mere kojima će se rešiti pitanje nedovoljno pouzdanih i odgovornih zaposlenih.

Komunikacija. *Kako se zaposleni snalaze u relaciji sa kolegama tokom radnog vremena? Razmišljajte u smeru kooperativnosti, taktičnosti i ljubaznosti zaposlenih.*

Mogući odgovori:

1. Ima poteškoće u saradnji s' drugima. Nije spreman/a na kooperativnost.
2. Ima zadovoljavajući odnos s' kolegama, mada neke od njih favorizuje.
3. Ima dobar odnos s' kolegama, podstiče saradnju

Među anketiranim zaposlenima, 34% ima dobar donos s kolegama i podstiče saradnju, dok 61% ima zadovoljavajući odnos s kolegama, mada neke favorizuje. Međutim, postoji i 6% zaposlenih koji imaju poteškoće u komunikaciji.



Slika 22 Grafički prikaz odgovora regionalnog saradnika na pitanje postavljeno u anketi Opšte radne karakteristike

Neadekvatna komunikacija u timu neosporno je izvor konflikata između članova. Zbog toga je od 2011. godine M:tel tim prošao više obuka iz oblasti poslovne komunikacije i komunikacije u timu. Stav menadžera je da su zaposleni znatno napredovali, mada još uvek postoje nedostatci koji trebaju biti otklonjeni.

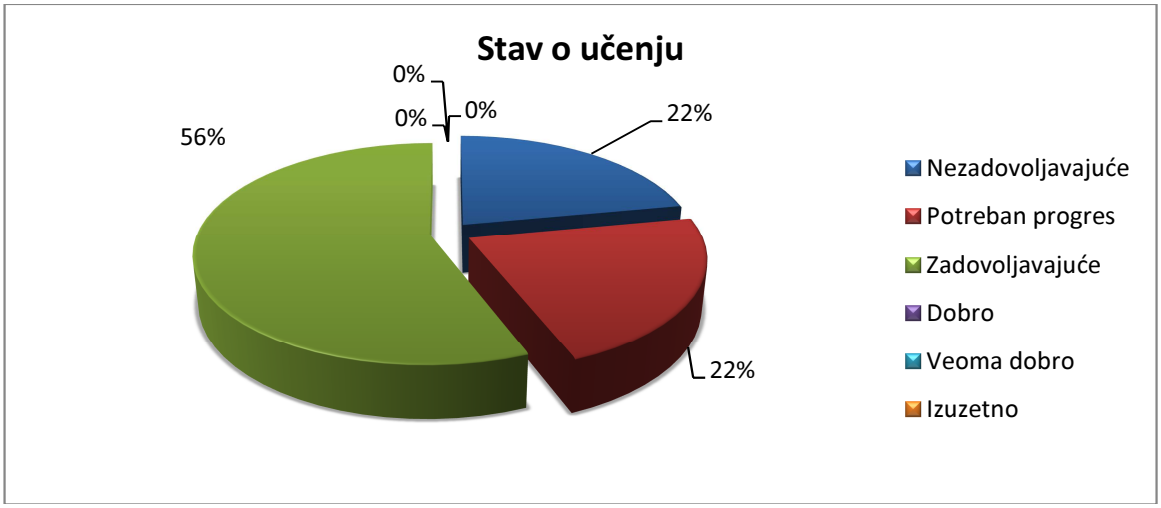
7.5 Ocena performansi

Anketa – Ocena performansi je imala za cilj da se bavi ocenom nekih od kljjučnih kompetencija koje organizacija zahteva od zaposlenih, kao što su: motivacija, kvalitet rada, odgovornost, stav prema radu, timski rad, komunikacione veštine i dr. Prema svakom pitanju, regionalni saradnik je mogao izabrati stepen slaganja u rasponu od [0-5] i to:

0. **Nezadovoljavajuće**– *Performanse nisu na traženom nivou, najčešće su jako loše.*
1. **Potreban progres** – *Performanse nisu trajno dobre. Povremeno zadovoljava zahteve.*
2. **Zadovoljavajuće** – *Performasne su zadovoljavajuće. Zadovoljeni mimimalni zahtevi.*
3. **Dobro** – *Trajno dobre performanse. Zadovoljava zahteve*.
4. **Veoma dobro** – *Ističe se performansama. U skladu sa standardima i očekivanjima.*
5. **Izuzetno** – *Performanse su konstantno izuzetne i iznad očekivanja i standarda.*

Stav prema učenju. *Ima volju da uči i unapređuje znanja.*

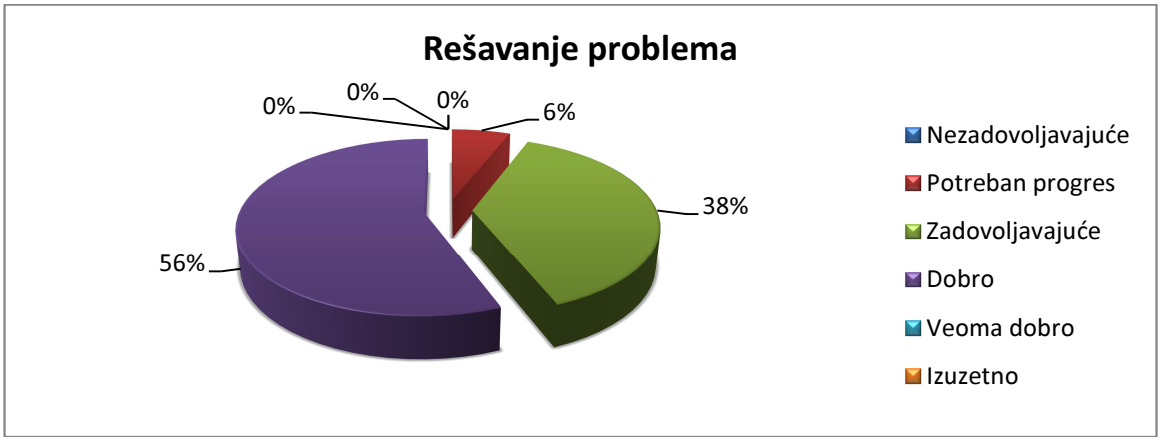
Iz istarživanja stava zaposlenih M:tel –a prema učenju, vidi se da samo 56% zaposlenih zadovoljava kriterijume organizacije o stavu prema učenju, kod 22% zaposlenih je potreban progres u ovoj oblasti, a čak 22% ima nezadovoljavajući stav.



Slika 23 Grafički prikaz odgovora regionalnog saradnika na pitanje postavljeno u anketi Ocenjivanje performansi

Stav koji zaposleni imaju o učenju u M:tel –u, koji teži da bude učeća organizacija, je vrlo bitan. Zbog toga, postoje jasni zahtevi za ovu kompetenciju. Sve ispod ocene - zadovoljavajuće se smatra neprihvatljivim. Smatra se, da bi organizacioni ciljevi bili ostvareni, zaposleni moraju biti spremni da uče i usavršavaju kompetencije, pa i da prenose znanja kolegama. Porces učenja u okviru M:tel –a nikada ne sme stati, zato kompanija godišnje izdvaja značajna ulaganja u obrazovanje i treninge zaposlenih.

Rešavanje problema. *Kako se zaposleni snalazi u problematičnim situacijama?*
Najveći broj zaposlenih, od 56% se dobro snalazi kada se pojavi problematična situacija, 38% zaposlenih se ponaša zadovoljavajuće, ali je za 6% zaposlenih potreban progres.



Slika 24 Grafički prikaz odgovora regionalnog saradnika na pitanje postavljeno u anketi Ocenjivanje performansi

Tokom istraživanja, zaposleni su imali mogućnost da na anketnim listićima daju svoje preporuke i mišljenja o svim aspektima posla, pa ćemo u vezi s ovim pitanjem navesti jedno zanimljivo mišljenje:,, Rad s korisnicima i rešavanje problema koji se često pojavljuju ponekad otežavaju obavljanje poslovnih aktivnosti, ali se trudim da ove situacije prihvatim kao izazov.'' Postoji mnogo faktora koji mogu izazvati problematične situacije. Rad sa korisnicima može biti stresan, pa je jako bitno da zaposleni u prodaji znaju kako da im stresom upravljaju.

Kako rezultati istraživanja pokazuju da je veći broj zaposlenih uspešan u rešavanju problema, preporučuje se da ovi zaposleni obuče manje iskusne kolege kako da ovaj problem prevaziđu. Rezultujuća ocena performansi zaposlenih je predstavljena na osnovu formule:

	Formula	***Rezultat***
Rezultat	$\frac{\text{Ukupni rezultat} \quad X \quad 100\ \%}{\text{Broj odgovorenih pitanja} \quad X \quad 5}$	?

Slika 15 Formula za ukupnu ocenu performansi zaposlenih

Po principu ocene, prikazanom na slici 25, prosečna ocena na kraju istraživanja je iznosila **50,6%**. Ovaj rezultat pokazuje da je nivo performansi u odnosu na osnovne kompetencije zadovoljavajući, ali i da postoji mnogo prostora za poboljšanja.

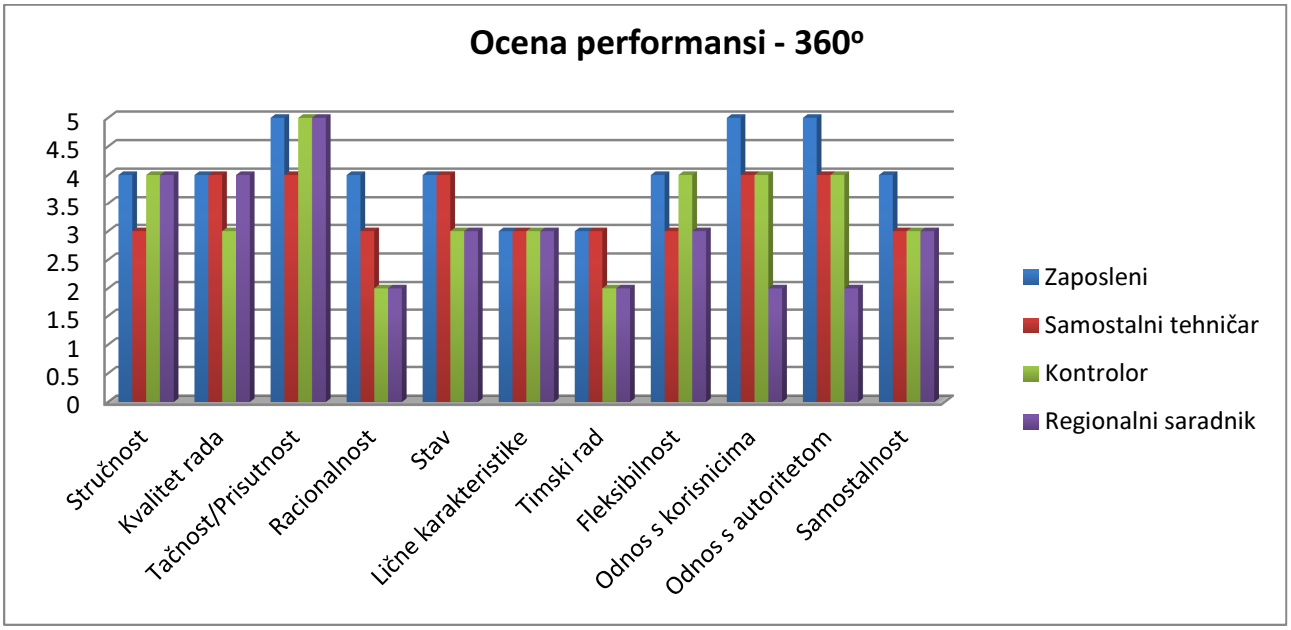
7.6 Ocena performansi kroz povratne informacije od 360^o

U cilju ukazivanja na razlike u stavovima i oceni člana jednog tima, za potrebe ovog istraživanja smo kombinovali metod grafičke skale i metod povratnih informacija od 360^o. Evaluacija jednog zaposlenog, na osnovu slučajnog uzorka se sprovodila za potrebe ovog istraživanja, a učestvovali su:

- Samostalni tehničar;
- Kontrolor/Referent;
- Regionalni saradnik;

Predstavljenje performansi zaposlenih grafičkom skalom predstavlja jedno od jednostavnijih i vremenski manje zahtevnih rešenja. Međutim, ovaj metod je podložan subjektivnim greškama ocenjivača, a pored toga postoji i mogućnost da ocenjivači ne mogu prevesti vrednosne sudove u brojeve ili druge mere[62]. Da bi se ova greška izbegla moguće je kombinovati grafički metod sa metodom povratnih informacija od 360^{o}. Na ovaj način, performanse zaposlenog se sagledavaju iz više uglova. Prvenstveno, zaposleni samostalno cenjuje svoje performanse, pa zatim i navedeni članovi tima.

Radi dokazivanja posebne hipoteze rada, po kojoj su informacije od 360^{o} najpouzdaniji i najobjektivniji pokazatelj trenutnih performansi zaposlenih, grafički smo prikazali rezultate ocene zaposlenog, koje smo dobili kombinovanjem grafičke metode i metode povratnih informacija od 360^{o}. Zaposleni su ocenjivali jednog kolegu kroz anketu koja je obuhvatila jedanaest bitnih kompetencija. Od učesnika se zahtevala potpuna objektivnost. Performanse zaposlenog za svaku navedenu kompetenciju su se mogle oceniti u rasponu od 1-5, gdje se ocena 1 odnosila na najlošiju ocenu, a ocena 5 na najbolju. Rezultati istraživanja grafički su prikazani na slici 26.



Slika 26 Odnos u ocenama performansi zaposlenog, u slučaju kad više članova tima ima ulogu ocenjivača tog zaposlenog

[62] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str.523

Kao što se na slici 26 može videti postoje značajne razlike o mišljenju koje imaju ocenjivači o performansama zaposlenog. Može se primetiti da je zaposleni ocenio sebe višim ocenama o odnosu na ostale ocenjivače. Najniže ocene dao je regionalni saradnik. Najsličniji stav o performansama zaposlenog imali su kontrolor i regionalni saradnik. Od ponuđenih 11 kompetencija, ocenjivači su istom ocenom ocenili samo jednu, što pokazuje da se stavovi izuzetno razlikuju.

Analizirajući rezulate ove evaluacije, postavili smo pitanje pouzdanosti procesa evaluacije. Konkretno na primeru sa slike 16, dokazano je da razlika kod donošenja odluke o oceni postoji. Zbog mogućnosti subjektivnosti ocenjivača, nedovoljnog uvida u rad zaposlenog ili drugih faktora koji su mogli uticati na odluku o oceni, moguće je doneti zaključak da je metod evaluacije od 360^o najpreporučljiviji metod ocene zaposlenih. Međutim, ne postoje konkretne činjenice koje dokazuju da, na primer, zaposleni nije bio objektivan tokom samoocenjivanja.

Metod povratnih informacije jeste preporučljivo rešenje, jer daje okvirnu ocenu o performansama zaposlenog, ali ne posedujemo dovoljno činjenica da našu posebnu hipotezu, po kojoj su informacije od 360^o najpouzdaniji i najobjektivniji pokazatelj trenutnih performansi zaposlenih, i dokažemo. Ovo izazovno pitanje ostavljamo otvorenim za nova istraživanja.

7.7 Analiza rezultata istraživanja i preporuke

Istraživanje faktora razvoja, pa i manjih organizacija i timova, je aktivnost koja može biti od velikog značaja za poslovni uspeh. Iako smo tokom ovog istraživanja imali poteškoće, u smislu ograničavajućih faktora, uspeli smo da sagledamo prodajni tim M:tel- a iz više uglova i ukažemo na neke nedostatke koji bi se u budućnosti trebali korigovati. U skladu s našim zapažanjima, pomenut ćemo neke preporuke:

- U poslovnoj jedinici Trebinje ne postoji služba za ljudske resurse, a treninzi i seminari se obično organizuju u drugim poslovnicama u Republici Srpskoj i to samo za regionalne saradnike i kontrolore. Da bi se i samostalni tehničari aktivno uključili u obuke, potrebno je da u poslovnoj jedinici Trebinje postoji interni trener.
- Potrebno je utvrditi jasne ciljeve za svakog zaposlenog. Menadžer bi sa zaposlenima trebao definisati procedure pomoću kojih će se ovi ciljevi ostvariti.
- U cilju profesionalnog razvoja zaposlenih, trebala bi se pokrenuti aktivnost izrade profila zaposlenih. Profil bi, pored osnovnih informacija o zaposlenom, trebao da sadrži i nivo performansi koje zaposleni poseduje u odnosu na ključne kompetencije koje je odredila organizacija. Svrha profila jeste poređenje nivoa performansi sa standardima organizacije za ključne kompetencije i eleminisanje jaza koji postoji između trenutnih i ciljnih performansi.
- Svaki zaposleni bi trebalo redovno da dobija povratne informacije o svom učinku.

8. ZAKLJUČAK

U uslovima veoma jake tržišne konkurencije, kompanije su primorane da maksimiziraju kvalitet svih resursa koje poseduju. Kao jako bitan resurs izdvaja se ljudski faktor koji zahteva značajna ulaganja. Većina stručnjaka smatra da je upravljanje ljudskim resursima jedna od krucijalnih funkcija u kompanijama, prema kojoj menadžeri moraju imati ozbiljan i odgovoran pristup.

Upravljanje ljudskim resursima, pored administrativnih aktivnosti, obuhvata jako širok spektar aktivnosti vezanih za razvoj zaposlenih, gde se, kao jedna od bitnijih, izdvaja upravljanje radnom efektivnošću. Kako je upravljanje radnom efektivnošću jedan jako kompleksan proces, izdvojili smo i opisali značaj evaluacije, jer su informacije koje pruža bitne kako za usmeravanje razvoja karijere zaposlenih, tako i za dostizanje kolektivnih ciljeva kompanije. Time smo, kroz detaljnu analizu, potvrdili našu osnovnu pretpostavku.

Kao primarni uslov uspeha, postavlja se znanje kao faktor koji pravi jaz između uspešnih i neuspešnih. U jako neizvesnom tržišnom okruženju, znanje je element čije odsustvo ne može biti tolerisano. Kao posebnu hipotezu, dokazali samo da su znanje i veštine zaposlenih vitalan deo bez kojeg organizacija ne može da ostvari i održi svoju konkurentsku poziciju na tržištu, što i jeste bila tema našeg rada.

Jako brz tehnološki razvoj je primorao organizacije da uvedu programe treninga pomću kojih će se ove brze promene u tehnologiji pratiti, ali ne samo pratiti već se fokus poćeo stavljati na razvoju novih tehnologija i inoviranju procesa. Danas je posebno naglašena uloga zaposlenih u postizanju konkurentske prednosti, pa se sve više potvrđuje stav da je ljudski faktor presudan za uspeh ili neuspeh organizacija. Projektovanje efikasnog programa razvoja zaposlenih postaje strateški zadatak organizacija. Lideri na tržištu su gotovo uvek organizacije koje uče i koje veruju da su ljudi i znanje najvredniji resursi, čime dokazujemo posebnu hipotezu rada po kojoj najveći potencijal za napredak organizacija predstavlja razvoj ljudi zaposlenih u njima.

Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. U skladu s ovom stavom, u radu smo se bavili i dokazivanjem naše posebne hipoteze po kojoj ostvarivanje organizacionih ciljeva i pozitivnih rezultata u M:tel – u direktno zavisi od komunikacije koju menadžeri ostvaruju sa zaposlenima. Smatra se da dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, učinak menadžmenta i njihovo odlučivanje, posvećenost zaposlenih, kao i doprineti organizacionom napredovanju i zadovoljstvu poslom što potvrđuje našu hipotezu. Više sastanaka i razmena mišljenja je osnov za razvoj i uspeh M:tel tima.

U cilju ukazivanja na razlike u stavovima i oceni člana jednog tima, za potrebe ovog istraživanja smo kombinovali metod grafičke skale i metod povratnih informacija od 360^o. Radi dokazivanja posebne hipoteze rada, po kojoj su informacije od 360^o najpouzdaniji i najobjektivniji pokazatelj trenutnih performansi zaposlenih, grafički smo prikazali rezultate ocene zaposlenog, koje smo dobili kombinovanjem grafičke metode i metode povratnih informacija od 360^o

Analizirajući rezulate ove evaluacije, postavili smo pitanje pouzdanosti procesa evaluacije. Zbog mogućnosti subjektivnosti ocenjivača, nedovoljnog uvida u rad zaposlenog ili drugih faktora koji su mogli uticati na odluku o oceni, moguće je doneti zaključak da je metod evaluacije od 360^o najpreporučljiviji metod ocene zaposlenih. Metod povratnih informacije jeste preporučljivo rešenje, jer daje okvirnu ocenu o performansama zaposlenog, ali ne posedujemo dovoljno činjenica da našu posebnu hipotezu, po kojoj su informacije od 360^o najpouzdaniji i najobjektivniji pokazatelj trenutnih performansi zaposlenih, i dokažemo. Ovo izazovno pitanje ostavljamo otvorenim za nova istraživanja.

9. LITERATURA

[1] Babić, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[2] Bogićević – Milkic, B.(2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd

[3] Bahtijarević-Siber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

[4] Campbell, D., Lee, C.(1988), Self-Appraisal in performance evaluation, Academy of management

[5] Čerović, S.(2011*), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[6] Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa,* Data status, Beograd

[7] Đorđević – Boljanović, J. Mašić, B., *Menadžment znanja – Koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji*

[8] Đorđević – Boljanović, J.(2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[9] Grote, D.(2002), *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers,* AMACOM, New York

[10] Jovanović, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

[11] Kulić, Ž. (2002), Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd

[12] Mašić, B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[13] Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale

[14] Pfau, B. (2002), *Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?,* HR Magazine

[15] R.D. Jeffords, H.E. Bresee, C.D. Parsons, (1997), "*Motivating Top Performers*" Internal Auditing

[16] Tomašević, V.(2007), *Profesionalni razvoj i profesionalne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd

[17] Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd

[18] Tyson, S.(2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, Oxford

[19] Spector, P., (2008), *Industrial and organizational psychology*, John Wiley&Sons, New York

[20] Štangl – Šušnjar, G i Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica

[21] Vesić, D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Menadžment 2010, Kruševac

[22] Velat, D.,Radić – Dudić, R. (2008), *Aktivna obuka, priručnik za trenere*, Dial, Beograd

Internet izvori

[23] http://www.economist.com/

[24] http://www.openlearningworld.com/

[25] http://www.acas.org.uk/

[26] http://humanresources.about.com

[27] http://www.evanscorp.com.au/

[28] http://www.singidunum.ac.rs/

[29] http://www.businesstrainingworks.com/

[30] http://www.doiserbia.nb.rs/

[31] http://www.telekomsrpske.com/

PRILOG - ANKETNI LISTOVI

ANALIZA RADNOG MESTA

Ime i prezime člana tima :_____
Ocenjuje:_____
Datum i mesto:_____

Ovo istraživanje može biti primjenjeno u evaluaciji radnika svih nivoa.
Označiti sa [x] **samo jedan** od ponuđenih odgovora.

1. *Prisustvo i tačnost.* Razmislite o broju izostanaka, učestalosti pauza, godišnjih odmora i bolovanja. Da li su u skladu s politikom kompanije?
   Zaposleni:

   ☐ Ima poteškoće što se tiče tačnosti i izostanaka.
   ☐ Uglavnom je tačan/tačna i retko izostaje s' posla.
   ☐ Uvek poštuje radno vreme i jako retko izostaje s' posla.

2. *Pouzdanost.* Razmotrite u kojoj meri je moguće osloniti se na zaposlenog prilikom sprovođenja zadataka. Koji je stepen njegove odgovornosti prema radu?
   Zaposleni:

   ☐ Zahteva veoma pažljiv nadzor kako bi zadatak bio obavljen. Nije pouzdan.
   ☐ Odgovoran odnos postoji, ali zahteva određeni nadzor. Neizvesan rezultat.
   ☐ Obavlja zadatke sa izuzetnim stepenom nezavisnosti i efikasnosti.

3. *Međuljudski odnosi*. Kako se zaposleni/zaposlena snalazi u relaciji sa kolegama tokom radnog vremena? Razmišljajte u smeru kooperativnosti, taktičnosti i ljubaznosti zaposlenog/zaposlene.
   Zaposleni:

   ☐ Ima poteškoće u saradnji s' drugima. Nije spreman/a na kooperativnost.
   ☐ Ima zadovoljavajući odnos s' kolegama, mada neke od njih favorizuje.
   ☐ Ima dobar odnos s' kolegama, podstiče saradnju.
   ☐ Veoma je efikasan/a i uvijek spreman/a na saradnju s' kolegama.

10. OCENJIVANJE PERFORMANSI

Za: Samostalne referente - Kontrolore

Ime i prezime zaposlenog: _____; Pozicija: _____;

Odeljenje :_____ _____;Datum i mesto: _____:

Period evaluacije: _____ do _____;

Ime i prezime ocenjivača :
_____;

Pozicija:
_____;

Pozicija u odnosu na zaposlenog: Nadređeni Podređeni

Performanse su podjeljene u sledeće kategorije:

Izuzetno	5 bodova	*Performanse su konstantno izuzetne i iznad očekivanja i standarda.*
Veoma dobro	4 boda	*Ističe se performansama. U skladu su sa standardima i očekivanjima.*
Dobro	3 boda	*Trajno dobre performanse. Zadovoljava zahteve.*
Zadovoljavajuće	2 boda.	*Performanse su zadovoljavajuće. Zadovoljava minimalne zahteve.*
Potreban progres	1 bod.	*Performanse nisu trajno dobre. Povremeno zadovoljava zahteve posla.*
Nezadovoljavajuće	0 bodova	*Performanse nisu na traženom nivou, najčešće su loše.*

DIO I KORISNICI		Izuzetno	Veoma dobro	Dobro	*Zadovolj-avajuće*	*Potreban progres*	*Nezadovo-ljavajuće*	*Nije primjenljivo*
Fokus na korisnike	1. Prati instrukcije nadređenog;	5	4	3	2	1	0	NP
	2. Ima za cilj poboljšanje odnosa s' kupcima;	5	4	3	2	1	0	NP

DEO II ZAPOSLENI								
Timski rad	3. Sposoban/a da efikasno radi u timu i sarađuje sa kolegama;	5	4	3	2	1	0	NP
Komunikacione vještine	4. Dobro komunicira i deli znanja s kolegama.i	5	4	3	2	1	0	NP

Komentar:

DEO IV PROIZVODI&USLUGE		*Izuzetno*	*Veoma dobro*	*Dobro*	*Zadovoljava*	*Potreban progres*	*Nezadovo -ljavajuće*	*Nije primjenljivo*
Poznavanje posla/Tehničke veštine	5. Poseduje znanje o poslovnim procedurama i zahtevima posla;	5	4	3	2	1	0	NP
	6. Pokazuje tehničku kompetentnost u vezi proizvoda i usluga;	5	4	3	2	1	0	NP
Stav prema radu	7. Pokazuje posvećenost poslu;	5	4	3	2	1	0	NP
	8. Efikasno planira i organizuje posao;	5	4	3	2	1	0	NP
	9. Proaktivan/a je i pokazuje inicjativu;	5	4	3	2	1	0	NP
	10. Ima ‘osećaj za urgentnost’ i zna kako reagovati u tim situacijama;	5	4	3	2	1	0	NP
	11. Ima volju da uči i unapređuje znanja;	5	4	3	2	1	0	NP
Kvalitet rada	12. Tačan/a je, temeljan/a i pažljiv/a prilikom obavljanja radnih procedura;	5	4	3	2	1	0	NP
Kvalitet rada	13. Lako izlazi na kraj sa povećanim obimom posla;	5	4	3	2	1	0	NP

	Izuzetno	*Veoma dobro*	***Dobro***	***Zdovoljava***	***Potreban progres***	***Nezadovo -ljavajuće***	***Nije primjenljivo***

Unapređenje procesa	14. Kontinualno teži unapređenju radnih procesa;	5	4	3	2	1	0	NP

DIO V MENADŽMENT

Rješavanje problema	15. Pomaže kolegama koji imaju problem i manje znanja u radnim procesima;	5	4	3	2	1	0	NP
	16. Dobro se snalazi u problematičnim situacijama;	5	4	3	2	1	0	NP
Motivacija	17. Podstiče kolega da rade efikasnije;	5	4	3	2	1	0	NP
	18. Uvek ima radni cilj i visoko je motivisan da isti ostvari;	5	4	3	2	1	0	NP
Prisustvo i tačnost	19. Zadovoljava standard prisutnosti;	5	4	3	2	1	0	NP
	20. Tačan/a je;	5	4	3	2	1	0	NP
Odgovornost	21. Može mu/joj se prepustiti posao sa niskim stepenom nadzora;	5	4	3	2	1	0	NP
	22. Pouzdan/a je i odgovoran/a;	5	4	3	2	1	0	NP

	23. Brzo se adaptira i lako preuzima nove odgovornosti;	5	4	3	2	1	0	NP

Komentari:

EVALUACIJA

	Formula	***Rezultat***
Rezultat	$\frac{\text{Ukupni rezultat} \times 100\ \%}{\text{Broj odgovorenih pitanja} \times 5}$	

RANGIRANJE

☐ 90%- 100%	**Izuzetno** Performanse su konstantno izuzetne i iznad očekivanja i standarda.
☐ 76%-89%	**Veoma dobro** Ističe se performansama. U skladu su sa standardima i očekivanjima.
☐ 60%-75%	**Dobro** Trajno dobre performanse. Zadovoljava zahteve.
☐ 45%-59%	**Zadovoljavajuće** Performanse su zadovoljavajuće. Zadovoljava minimalne zahteve.
☐ 31%-44%	**Potreban progres** Performanse nisu trajno dobre. Povremeno zadovoljava zahteve posla.
☐ 0%-30%	**Nezadovoljavajuće** Performanse nisu na traženom nivou, najčešće su jako loše.

Ime i prezime zaposlenog:_____; Pozicija: _____;

Odeljenje :_____ _____; Datum i mesto:_____:

Period evaluacije: _____ do _____;

Ime i prezime ocenjivača :
_____;

Pozicija:
_____;

Pozicija u odnosu na zaposlenog: Nadređeni Podređeni

Evaluacija na osnovu generalnih informacija o zaposlenom je neretko ključna kako bi se zalaganje zaposlenog usmjerilo ka prioritetima organizacije, odgovarajućem treningu i razvoju. U tom smislu, pitanja zahtevaju objektivnu procjenu i ocenu grupisanu kroz pet kategorija koje sadrže sledeće opise:

’Nezadovoljavajuće’ označava da je ispunjenost kriterijuma značajno ispod standarda ’Skromno’ ukazuje da u označenoj oblasti trebaju nastupiti poboljšanja ’Zadovoljavajuće’ predstavlja standard i dobro obavljen posao ’Vrlo dobro’ označava da je u navedenoj kategoriji osoba iznad standarda ’Izuzetno’ označava da je u navedenoj kategoriji osoba značajno iznad standarda i da se u toj kategotiji ističe

OCJENE	Nezadovoljavajuće	Skromno	Zadovoljavajuće	Vrlo dobro	Izuzetno
1	**STRUČNOST**				
	NIVO ZNANJA I VJEŠTINA				
	Znanje nepotpuno i površno	Odsustvo nekih potrebnih znanja	Znanje ispunjava zahteve posla	Dobra upućenost u sve segmente posla	Sposoban/a da obučava druge, ističe se
2	**KVALITET RADA**				
	PRECIZNOST, PRISUSTVO GREŠAKA				
	Tačnost i preciznost ispod standarda, mnogo grešaka u radu	Varijabilno i neprecizno	U skladu sa standardom	Posvećenost poslu, kvalitetan rad	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer
3	**TAČNOST,PRISUTNOST NA POSLU**				
	UĆESTALOST ODSUSTAVA I KAŠNJENJA				
	Nepouzdanost , odsutnost i česta kašnjenja bez objašnjenja	Ćesta kasnjenja ili odsustva	Povremena odsutnost ili kašnjenja	Retka odsutnost ili kašnjenja	Odsutnost ili kašnjenja samo u izuzetnim situacijama
4	**RACIONALNOST**				
	SPOSOBNOST RACIONALNOG REAGOVANJA				
	Jako loše procjene i odluke	Odluke nisu uvek racionalne	Dobre odluke i procjene u kontinuitetu	Jako dobre odluke tokom obavljanja posla	Od povjerenja, trajno donosi najbolje odluke
5	**STAV**				
	ZAINTERESOVANOST, ENTUZIJAZAM				
	Negativan stav, bez poboljšanja u kontinuitetu	Nedovoljna zainteresovanost i motivacija	Prihvatljiv stav	Visok stepen entuzijazma i zainteresovanosti	Motivator u timu
6	**LIČNE KARAKTERISTIKE**				
	POJAVA I MANIRI				
	Neprikladno	Potrebne promjene i poboljšanja	Korektno	Nadmašuje standarde	Karakteristike koje imponuju

7	TIMSKI RAD				
	PONAŠANJE U TIMU				
	Potuuna nekooperativnost	Slab kontakt s' timom	Timski 'igrač'	Velika posvećenost uspehu tima	Istaknuti član tima koji podstiče ostale zaposlene
8	**FLEKSIBILNOST**				
	PRILAGOĐAVANJE PROMJENAMA				
	Odbojnost prema promjenama	Sporo prihvatanje promjena	Zadovoljavajuća fleksibilnost	Jako dobro snalaženje u različitim situacijama	Proaktivnost, izuzetna fleksibilnost
9	**ODNOSI S KUPCIMA**				
	KOMUNIKOLOGIJA, PROFESIONALNOST				
	Krajnje neprofesionalno ponašanje	Potreba za edukacijom	Solidno	Razvijen osećaj za komuniciranje, profesionalno	Pohvalne veštine i smisao za odnose s kupcima
10	**ODNOS PREMA AUTORITETU**				
	STAV PREMA RUKOVODIOCU				
	Konstantno negativan stav	Periodični problemi	Sklad i dobra saradnja	Visok stepen saradnje i kooperativnosti	Ogromna podrška rukovodiocu
11	**SAMOSTALNOST U RADU**				
	SPOSOBNOST SAMOSTALNOG RADA				
	Zahteva stalni nadzor, česte greške	Zahteva nadzor, ali retko	Sposoban/a da radi samostalno	Uživa potpuno poverenje menadžera	Primer kolegama, sposoban/a da vrši nadzor

BARS – Bihejvioralno zavisna skala procjene

Ime i prezime zaposlenog: _____;Pozicija: _____;

Odeljenje : _____;Datum i mesto: _____:

Period evaluacije: _____ do _____;

Ime i prezime ocenjivača : _____;

Pozicija: _____;

Pozicija u odnosu na zaposlenog: Nadređeni Podređeni

U prikazanoj tabeli vrši se istraživanje odnosa i ponašanja zaposlenih u različitim situacijama.

Ponuđene su česte situacije s kojima se zaposleni susreću ili situacije koje su realne za očekivati.
Za svaku od situacija može se dati odgovor u opsegu od A do D, koji po gradaciji imaju sledeća značenja:

A –" Gotovo uvjek"
B – "Povremeno"
C – "Jako retko"
D – "Gotovo nikada"

Br.	Primer odnosa	Procjena A - D
1.	Rešavate složen problem klijenta koji je na telefonskoj liniji. U poslovnici su neusluženi klijenti, a kolege su zauzete. Klijenta na telefonskoj liniji ćete zamoliti da sačeka Vaš poziv, a preuzet ćete klijenta koji čeka?	
2.	U toku obrade zahteva korisnika ste napravili grešku. Menadžer na sastanku kritikuje celokupni tim. Preuzet ćete odgovornost na sebe u tom trenutku?	
3.	Korisnik je došao u poslovnicu s reklamacijom. Problem se tiće tehničke službe. Korisniku ćete reći ‘’ Ne mogu Vam pomoći, morate se obratiti tehničkoj službi ‘’?	
4.	Redovno proveravate Vaš mail i odgovarate na upite u roku određenom od stranje menadžera?	
5.	Često provodite dugo vremena s korisnicima da biste ustanovili uzrok veoma složenog problema?	

Istraživanje satisfakcije zaposlenih

Ime i prezime zaposlenog: _____; Pozicija :_____;

Odeljenje :_____; Datum i mesto: _____:

Period evaluacije: _____ do _____;

Ime i prezime ocenjivača : _____;

Pozicija: _____;

Pozicija u odnosu na zaposlenog: Nadređeni Podređeni

Pitanja u nastavku se tiču istraživanja satisfakcije zaposlenih. Na svako od pitanja možete dati odgovor u rasponu od **[1 – 5]** sa sledećim vrednostima:

1	*Uopšte se ne slažem*
2	*Ne slažem se*
3	*Nisam siguran/a*
4	*Slažem se*
5	*U potpunosti se slažem*

VAŠA KOMPANIJA

1.	Raditi za moju kompaniju smatram privilegijom	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Poštovan/a sam u svojoj kompaniji.	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Ponosan/na sam reći ljudima za koju kompaniju radim.	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	U suštini, zadovoljan/na sam što trenutno radim za ovu kompaniju.	(1) (2) (3) (4) (5)

VAŠ POSAO

1.	Zadovoljan/na sam poslom koji obavljam.	*(1) (2) (3) (4) (5)*
2.	Moj posao je interesantan i izazovan.	*(1) (2) (3) (4) (5)*
3.	Kompanija redovno organizuje obuke koje su bitne za efikasno obavljanje posla.	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Razumem šta se od mene u poslu očekuje.	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Posedujem materijale i sredstva koji su potrebni prilikom obavljanja posla.	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Ne smatram da je moj posao prezahtevan.	(1) (2) (3) (4) (5)

7.	Moji profesionalni kvaliteti su prepoznati i priznati od strane menadžera.	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	U suštini, zadovoljan/na sam svojom trenutnom, poslovnom pozicijom.	(1) (2) (3) (4) (5)

PROFESIONALNI RAZVOJ I KARIJERA

1.	Menadžer me usmerava i pomaže da napravim progres u svojoj karijeri.	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Kompanija mi omogućava profesionalni razvoj i poboljšanje radnih performansi.	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Po zaslugama, moguć je prelazak na više pozicije.	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Redovno dobijam izveštaj o svojim performansama.	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	U suštini, zadovoljan/na sam s obukom u komapaniji .	(1) (2) (3) (4) (5)

VAŠ MENADŽER

1.	Moj menadžer – direktni nadređeni, ima povjerenje u mene prilikom delegiranja odgovornosti.	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Menađžer me podstiće na uspeh, odličan je motivator.	(1) (2) (3) (4) (5)
3.		

	Menadžer preuzima korektne mjere prema zaposlenim koji imaju niske performanse.	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Menadžer me konsultuje prilikom sastavljanja poslovnih procesa i ciljeva .	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Menadžer izdaje precizne i jasne instrukcije.	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Menadežr je dostupan u slučaju da mi treba savet.	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Nemam konflikte s menadžerom.	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Nagrađen/a sam kada postignem dobar rezultat.	(1) (2) (3) (4) (5)
9.	Menadžer organizuje česte sastanke s timom.	(1) (2) (3) (4) (5)
10.	Sastanci su produktivni i imaju za cilj davanje smernica putem kojih ćemo ja i kolege uspjeti da ostvarimo poslovne ciljeve.	(1) (2) (3) (4) (5)
11.	Menadžer je efikasan prilikom donošenja odluka.	(1) (2) (3) (4) (5)
12.	Između tima i menadžera postoji odlična komunikacija.	(1) (2) (3) (4) (5)

13.	U suštini, menadžer dobro obavlja svoj posao.	(1) (2) (3) (4) (5)

MOJ TIM

1.	Rad i obaveze u timu su ravnomjerno raspoređene.	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Prilikom rješavanja problema, tim složno sarađuje.	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	U timu ne postoje konflikti.	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Menadžer je uvijek obavešten o svim dešavanjima u timu.	(1) (2) (3) (4) (5)

BENEFICIJE

1.	Zadovoljan/na sam sa sistemom nagrađivanja i smatram da je bitan element motivacije zaposlenih.	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Smatram da bi zaposleni sa najboljim performansama, na mesečnoj bazi, trebali biti nagrađeni.	(1) (2) (3) (4) (5)

GENERALNE INFORMACIJE

Ime i prezime zaposlenog:_____; Pozicija: _____;

Odeljenje :_____; Datum i mesto:_____

Period evaluacije: _____ do _____;

Ime i prezime ocenjivača :
_____;

Pozicija:
_____;

Pozicija u odnosu na zaposlenog: Nadređeni Podređeni

Svrha istraživanja je obezbjeđivanje smernica za razvoj zaposlenih i otklanjanje eventualnih nedostataka kod formulisanja ciljeva poslovanja. Da bi ciljevi bili ispunjeni, potrebno je da zaposleni budu u potpunosti upoznati s njima. Neispunjenost ovog zahtjeva je veoma često glavni uzročnik loših rezultata poslovanja.

Pažljivo razmotrite pitanja i znakom [x] označite **samo jedan**, tačan odgovor.

1. Imao/la sam priliku da diskutujem s nadređenim o opisu mog radnog mesta.
   ☐ Da ☐ ☐Ne Postoje nejasnoće

2. Jasno su mi objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su su definisane u opisu mog radnog mesta.
   ☐ Da ☐ ☐Ne Postoje nejasnoće

3. Obavješten/a sam o tekućim i budućim evaluacijama u kompaniji. Poznati su mi predmeti ocene.
   ☐ Da ☐ ☐Ne Postoje nejasnoće

4. Često imamo sastanke na kojima mogu da iznesem svoje predloge za efikasniji radni učinak tima (brainstorming).
   ☐ Da ☐ ☐Ne Predlozi se ignorišu

5. Već sam imao/la priliku da svojim predlogom unaprijedim neki od radnih procesa u mom sektoru.
   ☐ Da ☐ Ne