

## УПРАВЉАЊЕ РАДНОМ ЕФЕКТИВНОШЋУ ЗАПОСЛЕНИХ

Зоран Стевановић и Ранко Лојић\*  
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Радна ефективност и ефикасност су незаобилазни чиниоци опстанка и успеха сваке организације, укључујући и војну. Због тога се њиховом проучавању и могућностима унапређења придаје велики значај. У најједноставнијем смислу, успешност у некој делатности зависи од тога колико је сложена, ко је обавља и како се оцењује. Евалуација се све мање разматра као једина компонента процене успешности запослених у остваривању постављених циљева. Нови концепт третира евалуацију као један сегмент функционалног модела названог радна ефективност. Управљање радном ефективношћу запослених обухвата одређивање радних циљева које треба остварити, обуку запослених, вредновање учинка и награђивање према оствареним резултатима. Организације изналазе и развијају различите методе, како би на најбољи начин управљале радном ефективношћу запослених.

Транспарентно су приказани појам ефикасности и ефикасности, као и разлике између њих. Поред тога, анализирани су радни циљеви, обука запослених, евалуација и награђивање.

Кључне речи: *ефективност, ефикасност, радни циљеви, обука, евалуација, награђивање.*

### Увод

У животу сваког човека рад има велики значај. У процесу обликовања људске личности он утиче на развој човековог самопоуздања. Радом се човек може афирмисати, постићи признање и тако допринети свом осећају сигурности. Рад не представља само средство већ и природну потребу човека. Нагон за одржавањем „присиљава“ човека да радом осигурава свој опстанак. Потреба за радом код човека постоји и онда када се не ради о одржавању егзистенције и о повећању материјалне добити. Њиме човек може задовољити и своје емоционалне потребе. Он је основа успеха у људској заједници. У раду човек проналази своје личне амбиције, задовољава жеље, фантазије и стремљења. Рад добија праву вредност тек када човек у њега уноси све најбоље и највредније што поседује у себи, што је могуће

\* Пуковник др Ранко Лојић је доцент на Војној академији.

ако у раду проналази задовољење своје нагонске потребе да кроз корисну активност изрази себе.

Своју потребу за радом човек остварује у организацији. Она настоји да сваком запосленом пружи могућност да оствари све своје потребе и испољи личне потенцијале. Са друге стране, настоји да, користећи расположиве ресурсе у виду људских, материјалних, економских и технолошких, оствари постављене организационе циљеве.

## Појам ефективности и ефикасности

У разматрању успешности најчешће су присутна два појма: ефективност и ефикасност. Исак Адигес је ове појмове објаснио користећи се примером из тениса: „Ударац лоптицом у противничко поље је доказ да је одлука да се лоптица удари била ефективна, јер је лоптица завршила тамо где је и требала (у противничком пољу). Ипак крајњи циљ је да се оствари ефикасност. Да би то урадио, тенисер мора да научи да држи рекет и правилно покреће тело. Тренер систематизује тенисерову игру тако што лоптицу на тренингу шаље увек у истом правцу. То тенисеру помаже да развије правилне покрете и да се креће на начин који омогућава да се лоптица удари са максималним учинком и најмањом потрошњом енергије. Стога, ако тенисер пребацивањем лоптице у противничко поље освоји поен и уколико је при томе утрошио најмању количину своје енергије, онда га то чини и ефикасним“.

Свака организација се труди да развије ефикасне методе, како би на најбољи начин управљала радном ефективношћу запослених. Управљати значи доносити одлуке. Управљање радном ефективношћу обухвата праксе помоћу којих руководиоци утврђују посао и циљеве одређеног лица, развијају његове вештине и способности, процењују да ли је његово понашање усмерено ка остваривању циљева и затим га награђују на начин који би требао да одговара потребама организације.<sup>1</sup> Управљајући радном ефективношћу ми, заправо, усмеравамо понашање запослених и обогаћујемо њихов радни потенцијал, како би утицали на постизање потребног нивоа или повећање радне успешности. Управљањем радном ефективношћу има за циљ да се њиме идентификују и сви фактори који утичу на учинак запослених.

Радна ефективност је усмерена на што боље остварење постојећих потенцијала у једној организацији. Уколико смо ефективни можемо бити и ефикасни. Али, резултат ефективности не мора увек да буде ефикасност. Ефикасност опредељује и материјално-техничка база. Да би неко био ефикасан мора бити ефективан, док је немогуће бити ефикасан а да се не буде ефективан. Може се бити ефективан, а да се не буде ефикасан. Најбољи пример ефективности и ефикасности може се видети у систему ПВО, где добро познавање и руковање системима ПВО одбране не опредељује нашу ефикасност, већ ефективност. Али, уколико се располаже савременим ПВО системима, великог домета и прецизности, можемо говорити о могућој ефикасности.

Можемо закључити да радна ефективност обједињује неколико сегмената, и то: *постављање циљева, обуку, евалуацију и награђивање.*

<sup>1</sup> Dessler, G.: *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2007, стр. 183.

## Радни циљеви

Циљеви представљају нешто што треба остварити. Они могу да буду дефинисани као норме или као одређени радни задаци. Када говоримо о циљевима, морамо знати да и код њих постоји градација по обиму, важности и слично. Циљеви који се постављају вишим инстанцама (топ менаџменту) општији су, док су циљеви који се постављају мањим организационим јединицама конкретнији и својим обимом представљају део виших циљева. Колико је значајно добро формулисати и поставити циљ, исто толико је битно тај циљ саопштити и пренети запосленом на разумљив начин. Неформално се каже да би неко разумео циљ треба му исти циљ рећи на три различита начина. Један део циљева, у општем смислу, дефинисан је описом радног места. Поред циљева који су дефинисани описом радног места, пред запослене се постављају и други циљеви, уколико то потребе захтевају.

Приликом постављања циљева неопходно је придржавати се одређених упутава. Она су дефинисана тзв. „SMART“ принципом. Овај принцип подразумева узимање у обзир следећих компоненти које би требало да конфигуришу у сваком постављеном циљу:

- |              |     |                 |
|--------------|-----|-----------------|
| – specific   | ⇒⇒⇒ | специфичност;   |
| – measurable | ⇒⇒⇒ | мерљивост;      |
| – achievable | ⇒⇒⇒ | достижни;       |
| – relevant   | ⇒⇒⇒ | релевантни;     |
| – timely     | ⇒⇒⇒ | правовременост. |

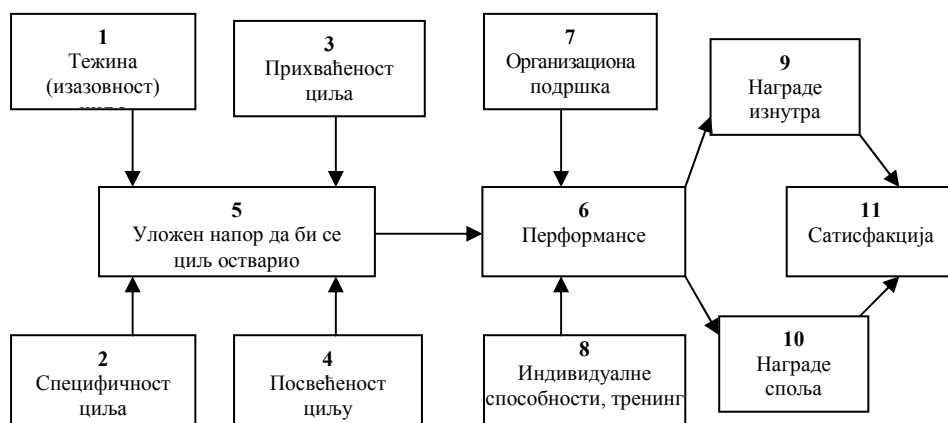
Према овом принципу циљеви треба да буду:

- специфични и уско дефинисани;
- мерљиви (Када год је могуће треба да се дефинишу мерљиви циљеви. Најбоље је ако постоји могућност квантитативног дефинисања циљева. Постављањем циљева општег и немерљивог типа „дај све од себе“ изазива се забуна код запослених и не постижу се мотивациони ефекти. За постављање циљева потребно је одредити тачно дефинисане рокове до када се морају остварити. Рокови се морају добро предвидети и испланирати, како се њиховим неадекватним постављањем не би утицало на почетно незадовољство запослених);

– изазовни и остварљиви (Изазовност и остварљивост је карактеристика која запослене мотивише да уложе напоре у остваривању циљева, ако спознају да су им циљеви достижни. Овом приликом морамо добро проценити способности запосленог и колико су компетентни да успешно одговоре захтевима постављених циљева. Неоствариви и лако оствариви циљеви немају мотивациони потенцијал).

Циљеви су корисни само у оној мери у којој су запослени мотивисани да их остваре. Отуда циљеви имају двоструки значај, јер се њима остварују организационе замисли, а могу се користити као фактор за мотивисање запослених.

Поступак постављања циљева може се приказати шематски на следећи начин (слика 1).



Слика 1 – Постављање циљева

(извор: Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић-Миликић, Б.: Организација, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 277).

Колико је битно добро конципирати циљеве, исто толико је значајно да се придобије посвећеност запослених за остваривање циљева. Руководиоци морају да обезбеде амбијент у којем ће запослени прихватити постављене циљеве и бити посвећени њиховом остваривању. Запослени треба да доживе циљ као разуман и праведан. Сваки осећај да у постављеном циљу постоји експлоататорских особности, резултираће неприхватањем. Циљеви се најбоље прихватају ако руководиоца пружа подршку у њиховом остварењу. За остваривање циљева неопходно је обезбедити и адекватну подршку у виду новца, опреме, времена, помоћи и слично. Организација увек треба да настоји да пружи што бољу подршку у остварењу постављених циљева. Било каква перцепција у виду онемогућавања испуњења циљева од стране организације или неког другог субјекта може да резултира негативним последицама.

## Обука запослених

Поред обиља литературе која се бави обучавањем, тешко је наћи јасну дефиницију појма обуке, а да се она не везује за појмове васпитања, образовања и наставе. Несумњиво да за то постоје јаки разлози, а најбитнији је да се ради о сложеним, међусобно условљеним, готово јединственим процесима. Тражећи одговор на питање: „Шта је обучавање?“ незаобилазно се срећемо са појмом васпитање. Под тим појмом подразумева се свеукупни утицај на формирање личности у складу са постављеним циљем. Васпитање је најшири педагошки појам који обухвата и прожима како образовање и наставу, тако и све друге педагошке утицаје.

Резултати васпитног процеса су развијање физичких и психичких потенцијала и формирање одређеног погледа на свет, али исто тако и стицање знања, вештина и

навика. Док прва два утицаја називамо васпитање у ужем смислу, последњим дефинишемо појам образовања. Образовање је процес стицања и развијања знања, моралних вредности и схватања, која се користе у свим областима живота. То је део васпитања и у традиционалној педагогији се готово у потпуности поклапа се појмом интелектуалног васпитања. Образовање је процес, али и резултат тог процеса. Циљ је развој опште компетентности и формирање образаца кооперативног понашања. Оваква уопштеност, а тиме и разноврсност циљева, омогућава уважавање индивидуалних разлика.

За разлику од образовања, обука се односи на ограничена поља активности. Циљеви обуке су сасвим специфични и јасно одређени и тиме настоје да индивидуалне разлике сведу на најмању могућу меру. Обука подразумева „системско развијање склопа понашања који чине ставови, знања и вештине који се захтева од појединца да би на одговарајући начин извршио задатак или посао“ (Glossary of Training Terms, 1971). У Војсци се обука дефинише као: „плански и организован процес стицања знања, вештина и навика и развијање психофизичких и интелектуалних способности и моралних својства личности, којима се припадницима Војске оспособљавају за извршење наменских задатака у миру и рату“.

Сваком обуком настојимо да стекнемо одређена знања, вештине и навике. Шта, заправо, представљају ови појмови?

Знање је прави одраз објективне стварности у човековој свести. Тај одраз у нашој свести има форму представа, појмова, судова и закључака утемељених на основу миленијумског искуства човечанства. Од ширине и дубине наших знања зависи и наша квалификација, јер тако регулишемо свој однос према свету. Систематско и научно знање првенствено се стиче кроз наставу. Садржаји се дефинишу одређеним наставним програмима, а њихова вредност за практичну примену зависи од степена усклађености научних сазнања са објективним потребама реалних ситуација примене. Знања се полазницима не могу „улити у главу“, предати или поклонити, нити их они могу прихватити, примити или добити без напора. Знања се стичу само улагањем властитог интелектуалног напора. Тај процес свесног и активног стицања и задржавања знања, карактеристичан за људе, дефинисан је процесом „учења“.

Вештина је, честим понављањима, стечена психомоторна способност која нам омогућава да лакше, брже и тачније вршимо неку радњу. Полазне основе за стицање вештина су стечена знања, јер се прво мора сазнати како се нешто ради да би то знање могло, кроз увежбавање, постати вештина. На том путу ка вештини покрећи и радње морају задовољити следеће карактеристике:

- да се изводе брзо и без сувишних радњи и покрета;
- да се изводе складно, без сувишног напора;
- да буду прецизни са што мање грешака, и
- да не захтевају значајно размишљање.

У војној професији често се бавимо обуком која се тиче стицања моторних вештина. Постоји неколико важних психолошких момената при стицању моторних вештина:

- потребно је упознати се са вештином која се жели научити (То се најчешће постиже посматрањем тренера који демонстрира вештину, чиме се ствара визуелна

представа радње. Демонстрирање вештине може се вршити и успорено, на разделе, како би се лакше уочили њени битни елементи);

– бројна понављања су карактеристична за стицање моторних вештина (У почетку вежбања понављањем се откривају прави покрети и координација. Такође, долази до појаве сувишних покрета и повећане напетости мишића. Касније се поједине радње повезују у складну целину, њихово извођење аутоматизује. Трагање за правим покретима врши се на основу визуелне представе);

– постојање повратне информације (Ово је врло битна информација на основу које се повећава успешност у овладавању вештинама. До повратних информација делом долази и сам субјект, а делимично их добија и од других особа, при чему су најважније информације које даје стручно лице, тренер).

Навика је коначни резултат увежбавања. То је аутоматизована вештина. Тешко је одредити када престаје вештина, а постаје навика. Навика нам омогућава да са најмањим утрошком енергије брзо и тачно обавимо неку радњу, не размишљајући о њој. То не значи да навика подразумева изостајање сваког напора, нити апсолутно искључивање свести. И навика се може контролисати и исправљати, али је њен аутоматизам (значајно умањење свести) чини тешко променљивом.

Свака обука има својих специфичности и ограничења. У основи сваке обуке је:

- повећање радне ефективности;
- повећање квалитета рада;
- откривање људског и радног потенцијала запослених и
- мотивација и усмеравање запослених.

Циљ сваке обуке јесте да запослени што боље усвоје знања, вештине и навике. Због тога морамо имати у виду да се људи међусобно разликују по особинама личности које поседују. Те особине личности, у различитом степену, могу да утичу на успешност обуке. Неопходно је и да располажемо потребним знањима о специфичностима обуке и њеним ефектима на различите старосне групе, као и специфичностима обуке која произилази из полних разлика. Најчешће разлике огледају се у менталним, сензорним и психомоторним способностима (слика 2).

ПОЛ СПОСОБНОСТИ	Жене	Мушкарци
	Сензорне	слушна стимулација осетљивост чула мириса и укуса
Психомоторне	спретност и прецизност покрета	брзина и снага покрета
Интелектуалне	способност коришћења речи	нумеричка способност
	способност механичког памћења	фактор резоновања

Слика 2 – Разлике код полова у погледу сензорних, психомоторних и интелектуалних способности

(извор: адаптирано према Никола, Р.: Психологија личности, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994, стр. 34).

## Евалуација (вредновање учинка запослених)

У српском језику има много синонима који се односе на превод речи евалуација, па се тако говори о вредновању извршења, вредновању учинка или оцењивању перформанси.

Након што смо запосленом поставили циљеве које треба да испуни и извршили адекватну обуку (уколико је била потребна) следећа радња у процесу управљања радном ефективношћу јесте евалуација. Једна од од многих дефиниција евалуације гласи да је то процес организованог и континуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата рада и радног понашања запослених, ради остваривања организационих циљева.<sup>2</sup> Полазна основа за спровођење евалуације јесу циљеви које запослени треба да оствари. Циљеви сваког запосленог дефинисани су описом послова и радних задатака, који, стога, представљају полазни документ у процени учинка. Опис послова и радних задатака представља резиме задатака, дужности и одговорности који се стављају пред запосленог, за конкретно радно место. Сходно великој динамици у животу организације, запосленом се могу дефинисати или привремено поставити нови циљеви, који су у складу са његовим квалификацијама, а који се могу вредновати поступком евалуације.

Циљ евалуације није само да се оцени успешност запослених у обављању одређених задатака, већ и да се запослени охрабре и да им се помогне у подизању њихове радне успешности. На тај начин им омогућавамо да развију све своје потенцијале и овладају новим вештинама које им могу бити од користи при обављању свакодневних радних обавеза или могу послужити као добре референце у даљем напредовању. Тако евалуацијом не оцењујемо само нечији допринос, већ и мотивационо делујемо на запослене.

Евалуација нам може послужити и као начин да се запослени, као појединац, тим или организација у целини, подстакну на перманентно усавршавање. Тако се могу утврдити њихове развојне потребе. Евалуација организацији даје информацију о доприносу који је запослени остварио, а са друге стране пружа информацију запосленом о томе како су радили у поређењу са постављеним стандардима организације. О томе како је запослени радио треба да се добије повратна информација. Она може указати на потребу за стицањем додатних компетенција неопходних за повећање његове ефикасности. Исто тако, запослени може постати свестан грешака које прави у радном процесу, а чијим кориговањем би поправио свој радни учинак. Запослени су увек свесни чињенице да им резултати рада могу омогућити напредовање у струци (професионално напредовање) или могућност напредовања у линији руковођења (напредовање у каријери).

Предуслов успешне имплементације евалуације јесте да запослени зна и разуме шта се од њега очекује и да у складу с тим постоји сагласност и сарадња са његовим надређеним. Са једне стране, не постоји битнија кадровска активност, а са друге не постоји осетљивија активност која може имати несагледиве последице по организацију. Зато евалуација омогућава да се у организацији имплементира поштовање моралних принципа и правичност. Понекад се у пракси занемарују прин-

<sup>2</sup> Лојић Р., Кулић Ж., *Менаџмент људских ресурса*, Војноиздавачки завод, Београд, 2009, стр. 209

ципи тачности и поштења, па руководиоци евалуацију користе у своје личне сврхе, не би ли себи створили жељено окружење. Како би се показала корелација између правичности и етике неопходно је да сви у организацији (и они који оцењују и они који се оцењују) добро познају принципе евалуацији и да буду јасно и недвосмислено дефинисани. Оцене о нечијем раду треба да су донесене на законит начин, да су правичне, одбрањиве и тачне.

За сврху оцењивања могло би се најједноставније рећи да представља тежњу за постизањем прописаних радних стандарда. Стандарди су искази који описују понашање у одређеној ситуацији. Уколико се постигну прописани стандарди можемо говорити о радној успешности. Међутим, сваку успешност прате и потенцијални проблеми. Најчешћи проблеми који се јављају у достизању стандарда радне успешности настају због непостизања датог обима посла, незадовољавајућег квалитета обављеног посла, прекорачења задатих рокова, проблема у комуникацији са руководиоцем, колегама, итд. Због тога сваки руководилац треба да истражи разлоге незадовољства запосленог. Не треба заборавити да откривање разлога представља велики удео ка успешном решавању проблема. Том приликом треба утврдити да ли су запосленом дате одговарајуће смернице и да ли је пружена адекватна помоћ, да ли има личних проблема који га ометају, да ли је схватио шта се од њега тражи, да ли се ради о томе да не располаже потребним способностима или не поседује одређене вештине.

Евалуација може помоћи при: доношењу квалитетних одлука у вези са запосленима; правилном и праведном награђивању или одређивању варијабилног дела плате (ако је концепцијом зараде омогућено). Када се утврде разлози радне неуспешности или смањене успешности, следећи корак представља дефинисање метода за повећање радне успешности и планирање потребног времена за превазилажење уочених недостатака.

## Ко врши вредновање у организацији?

Када некоме дајемо право да вреднује нечији рад дајемо му и одређени ауторитет. Оцењивање не представља пријатну ситуацију, ни за оног ко оцењује ни за оцењивано лице. Нарочито се лоше прихвата оцењивање које спроводе „старији“ запослени. Међутим, оно је незаобилазни део процеса управљања радном ефикативношћу. Приликом дефинисања лица које врши оцењивање треба обратити пажњу да ли је оцењивачу омогућен увид у рад оцењиваног лица, да ли оцењивач поседује компетенције из делокруга посла који процењује и да ли има одређено знање о процесу оцењивања.

Евалуацију најчешће могу да врше:

1. непосредни руководиоци који вреднују подређене;
2. подређени који вреднују надређене;
3. колеге који вреднују једни друге и
4. комбиновани оцењивачи.

1) У првом случају, када надређени вреднују подређене, полази се од претпоставке да је надређени лице које поседује потребне компетенције да може да процени рад подређених и да има увид у његов рад. Своје оцењивање надређени треба да



поткрепе чињеницама, како би оно било што објективније. Због тога је пожељно водити дневник о сваком запосленом. Дневници служе за праћење рада запосленог и омогућава оцењивачу да у динамичном окружењу не направи превид и заборави неке од чињеница у раду запосленог. Ради поштовања принципа објективности оцена прво- претпостављеног требало би да прђе ревизију виших организационих инстанци како би постала валидна и била саставни део досијеа запосленог.

2) Подређени могу да оцењују претпостављене. Ово није тако чест пример, али се користи у појединим организацијама. У зависности од дефинисаног система оцењивања, оцена подређених може имати већи или мањи утицај на укупну оцено подређеног. Иначе, овај систем је користан у ситуацијама када су односи између подређених и надређених критични и често конфликтни и када овакав вид оцењивања захтева од надређених да више пажње и одговорности испоље према подређенима. Међутим, уколико клима у организацији није таква да се овај начин вредновања доживљава као општеприхваћен, могу се јавити проблеми. Надређени могу постати мање захтевни и толерантнији према радној неуспешности не би ли оставили добар утисак код запослених. Са друге стране, подређени могу надређене оцењивати dobrим оценама, због страха од њихове одмазде или умесности и убеђења да је њихов надређени неко ко је добар самим тим пошто је њихов руководилац. Имплементацијом овог концепта омогућује се да запослени боље прихвате оцењивање. Тиме организација свим запосленима недвосмислено шаље поруку да не постоје дупли стандарди и да ни руководиоци нису изузети од критичке процене.

3) Вредновање које врше колеге може да има позитивне ефекте. Истраживања која су спроведена о овом начину оцењивања указала су на позитивне ефекте у повећању радне ефикасности. Међутим, велики утицај на оцено колеге могу да представљају лични ставови о оцењивачу. Уколико се ради о особи са високим компетенцијама и добрим статусом у групи, колективу, свакако да ће његова оцена имати ефекта у свести оцењиваног. Али, ако је ситуација обрнута, оцењивано лице ће процес евалуације доживети као формалну административну активност, а оцена његовог колеге може представљати мотив за развој конфликтне ситуације.

4) У новије време примењују се концепти оцењивања 360 степени и концепт самопроцењивања. Самопроцењивање подразумева да запослени сами себе процењују у односу на постављене циљеве. Основни проблем је у томе што запослени себи обично дају више оцено него што то објективно заслужују. Овим концептом оцењивања запослени показују више интересовање за оно што раде. Концепт оцењивања 360 степени подразумева да на коначну оцено запосленог утичу информације које се добијају из више извора: од претпостављених, подређених, сарадника на истом хијерархијском нивоу (колега) и од себе самог. Основна сврха је да се прикупе информације из свих окружења у којима појединац испољава своје радне активности. Постоји више опречних мишљења о концепту оцењивања 360 степени. Једна група присталица тврди да су побољшања, која је овај концепт узроковао, мала. Они указују и на повећане трошкове који прате овај концепт евалуације. Потребно је да људи који дају и примају информације буду обучени за то.

Када смо дефинисали ко врши оцењивање, дефинишемо и време (циклус) оцењивања. У литератури су прихваћена два основна модела одређивања циклуса оцењивања.

У првом моделу почетак циклуса се везује за почетак рада запосленог у организацији, док крај представља одређени период од дана запослења. Овај модел је доста критикован, јер не обезбеђује исте услове оцењивања за све субјекте. Уколико су резултати организације лошији, тенденције показују да евалуација резултира нижим оценама и обратно.

У другом моделу сви запослени се оцењују у исто време, а најчешће крајем календарске године. Сматра се да је овај модел много бољи од претходног, а омогућује и компарацију перформанси запослених.

## Функције евалуације

Сходно значају и месту које заузима у управљању радном ефективношћу запослених и као једна од кадровских активности, евалуација има бројне функције. Али, најзначајније су две функције: 1) евалуација као средство за развој запосленог, и 2) евалуација као управљачко средство.<sup>3</sup>

1) Као средство за развој запосленог, евалуација нам омогућава да на основу процене и оцене нечијег рада увидимо његове квалитете и потпуније сагледамо компетенције. На основу постигнутих резултата, као и личних амбиција запосленог, можемо планирати његову каријеру. Надређени, на основу резултата евалуације, може саветодавно да утиче на запосленог, указујући му на могућа побољшања његовог радног концепта, а тиме и на подизање свеукупне радне ефективности. Неки запослени имају изражену жељу за напредовањем у каријери и испољавају амбициозност. У овом случају руководиоци могу допринети испуњењу њихових потреба, тако што ће им у разговору указати на могућности напредовања и корацима које треба да предузму да би остварили своје амбиције. На тај начин се додатно мотивишу да боље раде. Евалуација може да укаже на потребе за обуком ради побољшања радне ефективности.

2) Као управљачко средство, евалуација нам даје оцене које одређују функционисање других система у организацији. Тако је систем награђивања у корелацији са оценом извршења. Уколико су оцене боље, следе награде, повећање плате и слично. Међутим, уколико су оцене лошије, као последица јављају се санкције. Циљ повезаности система награђивања са нивоом извршења јесте да се запослени мотивишу да раде боље.

Систем евалуације треба да буде јасан, разумљив свим запосленима у организацији и правичан. Када се евалуацији приступа формално, њени ефекти на повећању радне ефективности су неприметни, а могу резултирати и могућностима за развој непријатељских ситуација на релацији оцењивач – оцењивани. Због тога се у свакој организацији велика пажња поклања пројектовању система евалуације. Као такав он мора да одговори одређеним захтевима који представљају принципе доброг система евалуације. Ти принципи су: 1) валидност, 2) поузданост, 3) непристрасност и 4) практичност.<sup>4</sup>

1) Валидност представља оцењивање релевантних чинилаца посла. Оцењивање треба да буде ослобођено свих спољних и небитних утицаја и требало би да мери оно што тврди да мери. Посао треба да буде обухваћен у целини. Ако бисмо

<sup>3</sup> Орлић Р., *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005, стр. 306.

<sup>4</sup> Орлић, Р.: *оп. цит.* стр. 309.

процењивали рад једног официра који обавља дужност професора на Војној академији, релевантна мера његове процене био би квалитет његових предавања. Мера би била непотпуна ако не би укључила бављења научноистраживачким радом, објављене радове и слично. Ако бисмо оцењивали познавање садржаја неопходних за командовање јединицама, онда би оцена била загађена овим садржајем.

Ако бисмо разматрали рад официра који своју дужност обавља у јединици (трупи), свакако да би једна од релевантних мера била познавање садржаја неопходних за командовање јединицом. Мање значајне биле би његове предавачке склоности, док би мера бављења научноистраживачким радом била загађујући садржај.

2) Поузданост представља степен слагања оцењивача. Уколико се више оцењивача слаже око оцене, поузданост је висока, а ниска ако се не слажу. Поузданост зависи од концепта оцењивања (ко кога оцењује). Тако је запажено да ако се оцењивање врши са истих хијерархијских нивоа, степен слагања је већи, а ако се хијерархијски нивои разликују, степен слагања је мањи. Адекватним тренингом могу се постићи побољшања у повећању поузданости.

3) Непристрасност представља поштовање једнакости свих запослених и смањење субјективизма оцењивача. У процесу евалуације оцењивачи се могу наћи у неприлици да своје запослене оцењују на основу пријатељско-дужничких односа. Међутим, оно што се не сме заборавити јесу консеквенце које могу имати овакве субјективне, нечињеничне процене. Оне се могу одразити у виду смањења угледа и ауторитета оцењивача, нарушавања радног амбијента, до потпуног урушавања система евалуације. Како су и оцењивачи људи, склони грешкама, лошим проценама и перцепцијама, јавља се потреба за дефинисањем и познавањем најчешћих грешака у процесу евалуације. Испољавање личног става и осветничког односа према оцењиваном лицу може имати далекосежне последице.

4) Практичност се односи на рационално коришћење времена и средстава у процесу пројектовања система евалуације. Притом мора да буде једноставан за коришћење и прихватљив за запослене.

## Врсте система евалуације и основни методи евалуације

У вредновању извршења врло је битан избор система за вредновање извршења. Постоје три основне врсте информација о вредновању извршења: 1) вредновање засновано на особинама запослених, 2) вредновање засновано на понашању и 3) вредновање засновано на резултатима.<sup>5</sup>

1) Вредновање засновано на особинама запослених користи се за вредновање личности и личних особина запослених. Особине које се вреднују су: способност доношења одлука, лојалност, вештина комуницирања, иницијативности друго. За овај систем вредновања карактеристично је да се добија одговор на питање КО је запослени, а не шта и како ради. Овај систем вредновања је доста критикован и ужива репутацију неадекватног система вредновања. То је, пре свега, због тога што се личне особине запослених не могу довести у корелацију са понашањем запослених на послу. Човек своје особине

<sup>5</sup> Орлић, Р.: *оп. цит.* стр. 313.

различно манифестује у зависности од окружења у којем се налази. Личне особине људи су релативно трајне категорије, које се врло мало могу мењати током времена. Оцењивањем личних карактеристика запослених не могу се обезбедити повратне информације запосленом на основу којих би могао да поправи своју ефективност.

2) Вредновање засновано на понашању примењује су у ситуацијама када је организацији битно како се посао обавља. Тежиште је да се процени КАКО запослени раде на послу. Овај систем евалуације је поузданији од претходног, јер се његовом применом може добити повратна информација о томе како запослени обавља посао и шта треба да уради не би ли поправио извршење. Оно што представља и ограничава употребу овог система јесте немогућност да се дефинишу и укључе сва понашања која су битна за обављање посла.

3) Вредновање засновано на резултатима. У овом случају се не разматра понашање запослених и начин на који су постигли резултат. Овај приступ се, углавном, концентрише на квантитативне показатеље који су дефинисани одређеним стандардима радне успешности или неуспешности. Када оцењујемо физичку оспособљеност, руководимо се стандардима и постигнутим резултатима. Филозофија оцењивања рада је прилично једноставна. Оцењивано лице треба да претрчи одређену дестинацију и, сходно постигнутом времену, на основу дефинисаних таблица за оцењивање, добија одређену оцену. Међутим, шта ће се десити уколико временске прилике не погодују постизању оптималних резултата (дување ветра, неповољни метеоролошки услови и слично)? То указује на проблеме примене овог система. Први проблем јавља се у виду загађености од стране спољних утицаја (ветар и друго). Други недостатак тиче се тога да је доста тешко дефинисати стандарде за велику већину послова. Као нуспродукт овог система вредновања јавља се фаворизација личног над колективним. Запослени су више оријентисани ка властитим резултатима и тиме занемарују тимски рад и неговање колективног духа. Иако пружа егзактне показатеље, не добија се информација која указује на то како унапредити рад запосленог.

За сваки посао у организацији неопходно је дефинисати одређене димензије које ће бити предмет вредновања. У пракси се најчешће користе следеће димензије:

- квалитет;
- квантитет;
- поштовање временских рокова;
- трошкова ефикасност;
- самоиницијатива;
- комуникација са колегама;
- компетенције;
- представљање организације у друштву;
- преузимање одговорности;
- активности ван обавеза утврђених описом посла;
- однос према имовини организације;
- интерперсонални утицај;
- самосталност у раду.

Све методе вредновања могу се поделити у две категорије: објективне и субјективне. Објективне мере вредновања извршења заснивају се на квантитативним показатељима, док се субјективним мерама оцењују особине, понашања или резултати.

Најчешће коришћене објективне мере су: мере производње, мере продаје, кадровски подаци, тестови извршења и мере извршења организационе јединице.

Са аспекта војне делатности и сходно природи посла, у евалуацији се више користе субјективне методе. У основи ових процена јесте перцепција. Свако ко посматра нечији рад може да га оцењује и да вреднује његов степен извршења. Овим мерама могу се мерити личне особине и понашање запослених. Најчешће апострофирани проблеми овог метода евалуације односе се на субјективност у проценама. Људи различито опажају друге људе и манифестације њиховог понашања, па сходно томе постоји могућност за неслагање у проценама. Обука може допринети већој реалности оцењивања. Све методе субјективне процене могу се груписати у две категорије: 1) компаративне процедуре (рангирање, поређење парова, принудна дистрибуција) и 2) апсолутне стандарде (графичке скале за оцењивање, тежинске контролне листе, бихевиоралне скале процене, технике критичних догађаја).

1) Компаративне процедуре имају за циљ да запослене рангирају од најбољег до најлошијег, по одређеним критеријумима. Као и све друге методе и компаративне процедуре имају своје предности и недостатке. Са техничког аспекта примене, њихова употреба је прилично једноставна. Оно што представља њихову предност јесте да су добре при доношењу одлука о додели награда и одлука о напредовању. Најчешће истицани недостаци компаративних процедура односе се на субјективност оцењивача, коју је тешко поткрепити валидним доказима, и што нам не дају разлоге у извршењу међу запосленима. Технику поређења парова условљава број људи у организацији (организационој јединици), јер уколико је он велики одузима пуно времена. Али је свакако погодна за организације са мањим бројем запослених. Техника принудне дистрибуције је добра, јер оцењиваче „присиљава“ да се одлуче за тражење процента „изванредних“. Тиме они праве разлику међу запосленима, али имају могућност да више запослених сврставају у одређену категорију. Међутим, истраживања су показала да ова метода лоше утиче на самопоуздање запослених, јер на пример тимови високих перформанси морају да се одрекну једног дела запослених.

Компаративне процедуре могу допринети објективности свеукупног система евалуације, али их треба комбиновати са другим методама. Њихова функционалност је највише изражена приликом одлучивања о додели награда.

Када поредимо запослене међусобно, можемо закључити ко је од групе поређењих најбољи. Али шта ако је група неефективна? Да ли је најбољи онај ко је најбољи од најлошијих? Да би се превазишли ови проблеми, вредновање се може вршити на основу апсолутних стандарда.

2) Апсолутни стандарди представљају систем вредности који се односи на извршење посла. На овај начин могу се адекватно поредити и запослени који не припадају истим организационим јединицама. Извршења се бројчано оцењују и тиме је могуће да запослени добије повратну информацију о свом раду.

Поставља се питање да ли је све положаје у организацији могуће вредновати наведеним стандардима? На неки начин, формално гледано, могуће је. Због природе посла који обављају, одређене организационе целине условљавају посебан приступ приликом евалуације. Примера ради, да ли је потребно да једном генералу проверавамо физичку припремљеност или ватрену обученост? Свакако да можемо, али то није релевантан садржај његовог посла. Са друге стране, визионарство, вођство, колико брзо уочава и решава проблеме, способност доношења стратегијских одлука и слично, садржаји су који би могли да представљају релевантне чиниоце његовог посла.

Након вредновања радне успешности запосленог, резултате треба да продискутујемо са запосленима, како би они имали јасну представу о томе како на њих гледају њихови надређени. Један од циљева евалуације јесте и да се пронађе адекватно решење за побољшање степена извршења запосленог. Ситуација у којој се руководиоцац и запослени састају није нимало пријатна, јер руководиоцац треба чињенично да објасни оцену резултата нечијег рада, а запослени је свестан да мора имати „меру“ у емоционалним реакцијама уколико није задовољан својом оценом, јер му будући третман у организацији највише зависи од непосредно надређеног. Оно што у овој обострано „непријатној“ ситуацији може бити од користи јесу способности да руководиоцац успостави неформалну атмосферу са запосленим и да успе да га увери да жели да му помогне у превазилажењу уочених недостатака. Уколико се интервју о резултатима вредновања претвори само у формално потписивање саопштене оцене, и систем евалуације биће дискредитован, безначајан и формалан у свести запослених.

Систем евалуације може бити ефикасан и неефикасан. За систем можемо рећи да је ефикасан уколико се користи за развој кадрова. Уколико се користи као вид претње запосленима, изазивајући код њих страх (од отказа и слично), онда је неефикасан.

У евалуацији се изричу и субјективни судови о оцењиваним лицима. У перцепцији судова могу се јавити грешке. Евалуацију можемо посматрати са становишта когнитивне прераде информација у којој појединац треба да добије информацију о запосленом, да је запамти у својој меморији, позове информацију када му је потребна, измери је и укомпонује у оцену о извршењу. У овом процесу обраде информација могу се јавити следеће грешке:

- грешке због нејасних стандарда (Јављају се уколико је скала за процену отворена за различита тумачења. Тако, на пример, ако за квалитет рада на скали дефинишемо оцене само као „одличан“, „добар“, „задовољава“, „слаб“, дошло би до различитог тумачења сваког оцењивача);

- грешка обзирности која се јавља када оцењивачи своје запослене вреднују вишим оценама него што је реално њихово извршење;

- грешка строгости која се јавља када оцењивачи оцењују запослене нижим оценама него што то заслужује њихово извршење;

- грешка средишње тенденције (Јавља се када оцењивач све запослене оцењује тако да је њихова просечна оцена блиска средњој вредности на скали оцењивања. Овде не постоји разлика између доброг и лошег извршења);

- грешка хало ефекта (Настаје када оцењивач оцењује већи број особина запосленог. Она се огледа у скоро индентичним оценама у свим садржајима оцењивања. Оцењивач није у стању да направи разлику међу запосленима у садржајима у којима их оцењује);

- предрасуде (Представљају тенденцију оцењивача да поједине карактеристике запосленог утичу на оцену, без обзира на степен његовог стварног учинка. Те карактеристике могу бити: старост, пол, национална припадност и друго).

Грешке се јављају као резултат случајности или намере. Никада се не сме заборавити чињеница да колико оцена говори о запосленом, чак можда и више говори о самом оцењивачу.

Евалуација у организацији има своје предности и недостатке. Предности евалуације огледају се у: повећању радне мотивације, правилној дистрибуцији награда, усклађивања развоја запослених са постигнутим радним резултатима, планирање

и усклађивање потреба за обуком. Недостаци евалуације огледају се у: урушавању организационе културе, умањењу мотивације запослених, стварању лошег имиџа организације у друштву (проблеми око регрутације кадрова), губљењу времена и новца, изостајању очекиваних ефеката, нејасној потреби за обуком, тужби појединаца, погоршању односа у организацији.

## Награђивање

Управљање радном ефикасношћу запослених завршава се процесом награђивања. Када смо измерили радне перформансе запосленог, морамо наградити или санкционисати његов рад. Запослени организацији нуди специфично понашање које јој је потребно, како би остварила своје циљеве, у замену за материјална добра или услуге. Циљ система награђивања је да се адекватно плати уложени труд и напор запосленог и да се мотивише у повећању радне ефикасности.

Развијање система награђивања једна је од најкомплекснијих активности у управљању људским ресурсима. Приликом пројектовања и развијања система награђивања мора се имати у виду следеће: 1) веза са извршењем, 2) препознавање индивидуалних разлика, 3) препознавање организационих чинилаца и 4) континуирано праћење.<sup>6</sup>

1) Веза са извршењем. Награђивање мора да буде условљено постигнутим перформансама (резултатима евалуације). Ако наградом желимо да подстакнемо повећање напора запосленог, онда он мора да увиди препознатљиву условљеност награде од уложеног напора. Награде морају да буду правичне.

2) Препознавање индивидуалних разлика. Потребне запослених су различите и, сходно томе, и награде треба да се руководе потребама запослених. Овом приликом нам могу помоћи разне мотивационе теорије које дефинишу људске приоритете. Свакако да запосленом коме су угрожене егзистенцијалне потребе, плакета о признању за рад и допринос не представља адекватну награду. Нека материјална награда би, евентуално, имала много бољи ефекат на побољшање његовог учинка.

3) Препознавање организационих чинилаца. План награђивања мора се развити у складу са организационим ресурсима, а превасходно финансијским, који имају тачно дефинисана средства која могу да одвоје у ову сврху. Проблем се може јавити код организација које финансирају из буџета. Код ових организација део система надокнаде који се односи на плате је дефинисан. Проблем представљају друге надокнаде (бонуси и слично) које зависе од тренутног стања „државне касе“. Зато је и њихово планирање у неком дугорочнијем периоду готово немогуће, па ова врста награда не може бити конзистентна у организацији.

4) Континуирано праћење представља процес праћења о начину спровођења система награђивања. Награде утичу и на формирање ставова код појединаца, па провером њиховог ефекта у пракси треба да се установи основна сврха система награђивања – подстицај на боље извршење.

<sup>6</sup> Орлић, Р.: *оп. цит.* стр. 353.

## Врсте награда

Систем награђивања обухвата новац, материјална добра или услуге које послодавац обезбеђује запосленима као надокнаду за уложени рад. Основна улога система награђивања у организацији јесте да усклади индивидуалне потребе запослених и афирмише организациону културу у којој је запосленима стало до успеха организације у којој раде. Све награде које запослени добијају у организацији могу се поделити на:

- материјалне награде (односе се на систем зарада) и
- нематеријалне награде (поштовање, изазован посао, захвалнице, плакете и сл.).

Материјалне награде обухваћене су системом зарада. Систем зарада обухвата два облика зарада: директне и индиректне. Директне облике зараде чине: основна плата, повећање основне плате ради одржавања куповне моћи и зараде које зависе од перформанси. Најважнија нематеријална награда за запослене је ПОШТОВАЊЕ.

## Значај награђивања

Систем награђивања својом комплексношћу захтева свеобухватан приступ. Реперкусије које могу настати његовим неадекватним конципирањем или лошом применом могу у великој мери условити функционисање организације. Систем награђивања је важан елемент за све запослене у организацији. Неки други сегменти радне ефикавности нису од подједнаке важности за све запослене (похађање тренинга није битно свим запосленима, јер не желе сви да се самоактуелизују). Али, свим запосленима је важно колика им је основна плата, да ли морају плаћати преглед код лекара и сл.

Циљ система награђивања јесте да се запослени додатно мотивишу како би остварили што боље резултате. Мотивација је битан чинилац радне ефикасности запослених. Запослени се могу мотивисати и правичношћу, под којом се подразумева расподела награда на основу значаја и „вредности“ посла који запослени обавља.

Добар систем награђивања може нам омогућити добру регрутацију кандидата. „Добар глас далеко се чује...“, па и позитивни ставови запослених о систему награђивања утичу на популарност матичне организације у друштву. На основу информација које добијају из окружења, људи формирају своје ставове о некој организацији. Много је лакше да се ефикасно утиче на формирање става него да се након формирања врши његово мењање.

Флукуација је нешто што свака организација жели да смањи на најмању могућу меру. Није само висока зарада основ за напуштање организације. Зарада је свакако битан чинилац који конфигурише у човековом животу, али и други бенефити су од великог значаја.

Брига о запосленима огледа се и у бризи за стандард својих запослених. То је нарочито карактеристично за државе са високом стопом инфлације и нестабилношћу, у које се може уврстити и наша земља.

Уколико запослени имају могућност адекватног организовања (синдикати) и коришћења мера које произилазе из њихове организованости (преговарање, штрајк и друго) може се очекивати да врх менаџмента поклони већу пажњу овој проблематици.



## Закључак

Сваки запослени, својим радом, доприноси радној ефективности организације. Руководиоци морају да дијагностикују узроке слабијег учинка и, на основу тога, пронађу адекватна средства за њихово побољшање. Слаб учинак може бити резултат различитих фактора (лоше конципираних циљева, потребе за обуком и сл.), а квалитет се може постићи једино добро обученим и мотивисаним кадром.

Основу механизма за управљање радном ефективношћу представља препознавање и поступање у складу са концептуалним садржајима система радне ефективности. Ради тога је неопходно:

- јасно дефинисати циљеве и радне задатке сваком запосленом;
- добро познавати запослене, њихове способности и, у складу с тим, делегирати радне задатке;
- промовисати обуку као саставни део радног процеса и успоставити адекватне механизме контроле обучености запослених;
- систем евалуације примењивати и пропагирати у духу правичности и искључивој заснованости на резултатима рада, уз што мању присутност загађујућих чинилаца;
- запосленима омогућити помоћ и подршку у постизању што бољих резултата;
- систем награђивања ускладити са постигнутим резултатима;
- не „штедети“ и бити „шкрт“ на наградама, јер колика год била представља средство којим се подстиче залагање запослених;
- саветовати, подржати и омогућити развој запослених;
- неговати добре међуљудске односе и организациону културу засновану на вредностима узајамног поштовања и колегијалности.

У процесу управљања радном ефективношћу конфигурише више одвојених, али међусобно условљених процеса. Сви процеси су суштински битни за успешно управљање радном ефективношћу. Међутим, имајући у виду природу и „одјек“ који има, евалуација се намеће као једна од најбитнијих активности. Упоредјујући систем евалуације у систему одбране са другим системима евалуације, недвосмислено се намеће потреба за унапређењем концепта евалуације у систему одбране, како би он испунио функцију која се пред њега и поставља.

## Литература

1. Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б.: *Организација*, Економски факултет, Београд, 2006.
2. Лојић Р., Кулић Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, Војноиздавачки завод, Београд, 2009.
3. Dessler, G.: *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2007.
4. Орлић, Р.: *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.
5. Рот, Н.: *Психологија личности*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1994.