

ПОВЕЗАНОСТ ПРОВЕРЕ РАДНЕ ЕФИКАСНОСТИ И НАПРЕДОВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ

РЕЗИМЕ: Напредовање запослених је веома важан фактор менаџмента људских ресурса о коме се у досадашњој пракси, веома мало и писало и водило рачуна. Провера радне ефикасности запослених, као процес менаџмента људских ресурса, у свакој професији представља процењивање који је од запослених, на који начин и у ком обиму реализовао постављене циљеве организације. Поред тога, провера ефикасности запослених је и предуслов за избор између већег броја кандидата, који највише одговарају захтевима радног места и самој организацији, односно који могу најбоље удовољити остваривању постављених циљева радне организације. Сама провера радне ефикасности запослених спроводи се уз примену различитих метода, критеријума и поступака, који су унапред утврђени и дефинисани. Основни циљ провере радне ефикасности запослених је рангирање и репрезентовање запослених за које се прогнозира будуће напредовање у каријери, а све у сврху ефикасног спровођења постављених циљева саме организације уз примену кадровског принципа "прави човек на правом месту". Напредовање запослених у каријери је промена радног места са нижег на више радно место у хијерархијском нивоу.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: *оцењивање запослених, каријера, напредовање запослених, менаџмент људских ресурса*

ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ ЗА УПРАВЉАЊЕ РАДНОМ ЕФИКАСНОШЋУ

Да бисмо што боље схватили значај управљања радном ефикасношћу запослених, а самим тим и њен значај у процесу напредовања запослених у каријери, потребно је појмовно разграничити значење процене учинка. Процена учинка подразумева упоређивање постојећих и/или претходних резултата запослених и то на основу стандарда који се од њега очекује. Уобичајено је да се стандард поистовећује са правилником или критеријумом за оцењивање, односну процену радне успешности запослених. Запослени са овим критеријумима – стандардима мора бити упознат, такође и са циљевима

¹ profesordragan@gmail.com

организације, које он својим радом и ангажовањем треба да оствари и на крају, запослени мора бити информисан о постигнутим резултатима.

У ранијем периоду, вредновање радног учинка је схватано као један елемент у побољшању радне ефикасности запослених. Међутим, садашњи менаџери природу вредновања ефикасности, постављање циљева, обучавање запослених, циљеве самог оцењивања и награђивања, схватају веома озбиљно. Све ове обједињене активности називају управљање радном ефикасношћу.

Шта менаџери и компаније постижу оваквим схватањем радне ефикасности? Одговор је једноставан. На овај начин компаније се брину о томе да запослени доприноси остваривању организацијских циљева. Управљањем радном ефикасношћу, менаџери утврђују циљеве и посао одређеног лица, развијају његове вештине и способности, процењују да ли је његово понашање усмерено ка остваривању циљева и на основу постигнутих резултата и објективне процене, награђују - стимулишу у складу с потребама компаније и његовим личним циљевима у погледу каријере.

Утврђивање циљева, дужности запослених и доношење одлуке

Суштина управљања радном ефикасношћу је замисао да напори запосленог треба да буду усмерени ка остваривању циљева. Основни задатак менаџера је процена, на основу свих показатеља које има о запосленима, које дужности ком запосленом поверити у реализацији постављених циљева. Менаџери, приликом утврђивања поделе задатака и дужности запосленима, доносе одлуку. Одлука не може бити скоро добро дефинисана одлука, већ или је добро дефинисана или није. Због тога, менаџер мора водити рачуна да је добро дефинисана одлука она која испуњава четири императива одлучивања: шта, како, када и ко.

Када менаџер доноси одлуку, он треба да одлучи: 1) шта да чини, 2) како то да чини, 3) када да то учини и 4) ко да то учини. Добијањем одговора на ова четири питања (императива одлучивања), менаџер добија одговор зашто треба да реализује постављени задатак. Када је све дефинисано по питању реализације циљева и поделе дужности запосленима, менаџеру, а и запосленима, много је лакше да касније процени радни учинак сваког запосленог у том процесу. Када се не зна ко, шта, како и када треба да реализује и када се одреде дужности запосленом који није компетентан за ту реализацију, веома је тешко, необјективно и нехумано вршити процену радне ефикасности запослених.

Постављање правих циљева

Поставити циљеве је веома једноставно, али поставити праве циљеве је нешто компликованије. Постављање правих циљева подразумева да су то циљеве: паметни, конкретни и јасни, који одређују резултате који се очекују, мерљиви, који дају одговор на питање "колико", достижни или реални, да је јасна намера компаније и менаџера шта желе да остваре и, најзад, да су благовремено постављени, тј. да одређују рокове и значајна достигнућа. Циљеве су корисни само у оној мери у којој су запослени мотивисани да их остваре. Приликом постављања циљева менаџерима треба бити присутно следеће:

Одредите конкретне циљеве. Када запослени имају пред собом конкретне циљеве, боље раде и постижу много боље резултате од оних запослених који немају исказане конкретне циљеве.

Одредите мерљиве циљеве. Мање недоумице изазивају циљеве који су потпуно утврђени. Због тога, потребно је недвосмислено утврдити циљеве и одредити датуме или рокове до када се они морају реализовати.

Одредите остварљиве циљеве. Циљеве треба да буду изазовни, остварљиви, али не толико тешки да изгледају неостварљиви и нереални.

Подстицање учешћа запослених. Менаџери се често размишљају и питају: а) да ли запосленима да само саопште циљеве и њихове обавезе, које произлазе из тих циљева, или б) да и запослене укључе у процес одређивања циљева. Ова дилема остаје неразјашњена. Циљеве постављени у сарадњи са запосленима не доводе увек до бољих резултата, као ни то да циљеве које је менаџер донео самостално не доводе увек до ефикаснијих резултата. Има наговештаја да циљеве постављени у сарадњи са запосленима могу донети бољи учинак, ако су виши од циљева које је донео менаџер самостално.

ОЦЕЊИВАЊЕ РАДНЕ ЕФИКАСНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Оцењивање радне ефикасности запослених, као једна од функција управљања људским ресурсима веома је важна у процесу оцењивања успешности свих запослених, а која се одражава и на напредовање у каријери. Постоје три главна разлога зашто се оцењује радни учинак запослених. Прво, евалуацијом - вредновањем запослених добијају се важни подаци о запосленом и његовој радној ефикасности, а на основу којих менаџери могу да доносе одлуку о унапређењу и другим врстама стимулација запослених. Друго, евалуација омогућава надређеном и подређеном (менаџерима најнижег, средњег или највишег нивоа) да доносе план како исправљати евидентиране грешке у раду, које су откривене проценом радног учинка и како подржати запосленог који исправно обавља своје радне обавезе. Треће, процена учинка може бити веома корисна у планирању каријере, будући да пружа прилику

да се планови запосленог у погледу каријере размотре у односу на његове предности и мане које су утврђене евалуацијом – вредновањем радне успешности.

Појам и суштина оцењивања радне ефикасности запослених

Оцењивање запослених је процес у коме се оцењује допринос запослених у остваривању циљева које је поставила организација и то у неком дефинисаном временском периоду. Основни предуслов за приступ оцењивању ефикасности кадрова је задовољити познато кадровско начело "прави човек на правом месту". Ово начело постиже своју сврсисходност правилним постављењем, односно одређивањем радног места сваком појединцу према његовим способностима у сваком предузећу, радној организацији, војсци, полицији и сл. и самим тим чини успешнијим и предузеће и повећава задовољство појединца. Човек постављен на радно место за које је оспособљен (школован и искусан), даје оптималан резултат у послу, што представља задовољство и човеку и успех организацији.

Непоштовање поменутог кадровског начела доводи до незадовољства човека приликом обављања своје функције. Раскорак је између жеље и могућности. Апсурдно је оцењивање ефикасности човека за обављање функције за коју није оспособљен. Таква оцена је нереална и води у пропаст. Пракса нам потврђује да се нечело избора кадра и оцењивања ефикасности не примењује у политици и када се тај избор обавља на основу политичких одлука.

Оцењивање ефикасности води кадар, запослене до правилне селекције, избора, што је условљено и напредовањем у служби. Будући да се у пракси вреднује и оцењује само део послова, често се долази до нежељених појава да се кадар распоређује на радна места која захтевају виша знања од способности запослених, а то је условљено вишим статусом и већом зарадом.

Оцењивање ефикасности кадрова је вредновање: 1) особина и понашања кадрова, 2) мерења и анализа резултата њиховог рада. Процес оцењивања састоји се од неколико фаза: 1) оцене личности, 2) процена активности и 3) анализа и оцене ефикасности у раду. Тај систем оцењивања веома је погодан за правилно напредовање кадровима и за њихову сменљивост са појединих одговорних функција. За сваки елемент оцењивања ефикасности треба да постоји развијен и научно доказан модел. Модел за оцењивање ефикасности мора бити доступан и јасан свима.

Циљеви и значај система оцењивања

У току креирања система за оцењивање радне ефикасности запослених веома важна је одлука о циљевима и значају система оцењивања. Основни циљеви и значај система оцењивања радне ефикасности запослених су:

1) *Систем компензације запослених.* За свој рад, без обзира на то да ли је задовољавајућ или не, запослени треба да очекује и одређену компензацију. У сваком случају, повољнија је добра оцена радне ефикасности, јер тада је и компензација или надокнађивање за уложен труд, рад, залагање, понашање и сл. Већа - кориснија за запослене.

2) *Мотивација запослених.* Систем, процес и начин оцењивања радне ефикасности запослених умногоме утиче на мотивацију запослених, посебно уколико се у систему оцењивања примењују теорије процеса мотивације запослених: праведност и једнакост, као и теорија очекивања.

3) *Развој запослених.* Од објективног оцењивања радне ефикасности запослених умногоме зависи и објективност у одлучивању развоја и напредовања запослених, тако да ће шансу за напредовање и развој у каријери пре добити запослени са вишим оценама радне ефикасности од запослених са нижом оценом.

4) *Управљање људским ресурсима* (тренинг и обука; промоција, трансфер; планирање). Када запослени својим радом, понашањем, односом у послу и према другим запосленима заслужи високу оцену радне ефикасности, може се надати и промоцији, а уколико жели прелазак у другу радну организацију то је много лакше остварити (под условом да га радна организација пусти да оде), него када је та оцена неповољна, јер тада би радна организација хтела да га се реши, али га ниједна друга организација неће због оцене радне ефикасности.

Објекат оцењивања радне ефикасности запослених – ко се оцењује

Систем за оцењивање радне ефикасности запослених мора регулисати и ко је објекат оцењивања, односно мора регулисати ко се оцењује. Уколико сматрамо да је постављено питање: ко се оцењује, одговор је врло једноставан. Оцењују се сви запослени у радној организацији. Неки аутори наводе да се оцењују сви запослени и неки менаџери, али се мора разјаснити који се то менаџери не оцењују и због чега. Сматрамо да се рад сваког запосленог мора вредновати, анализирати и оценити и то по истом критеријуму или правилнику за оцењивање радне ефикасности запослених. Не видимо разлоге да би неки запослени у радној организацији био „поштеђен“ од оцењивања и да ли то значи да тај „неко“ не полаже никоме рачуне о свом раду и понашању?

Уколико се мислило на оцењивање топ менаџера, па баш је то важно, да и топ менаџер буде оцењен, а најбоља оцена је она коју напишу запослени о свом руководиоцу. Топ менаџера треба да оцене и друштво, заједница, држава, али и његови запослени.

У процесу оцењивања радне ефикасности запослених треба истаћи да је неизбежан различит приступ оцењивања за различите категорије запослених и менаџере. У овом случају, мисли се на различит приступ оцењивању, а не на различит критеријум (правилник) за оцењивање радне ефикасности запослених, који је

једнак за све запослене у радној организацији.

У процесу оцењивања, различит је приступ оцењивања запослених у оперативној сфери, у администрацији, менаџерима средњег и менаџерима најнижег нивоа итд. У самом приступу оцењивању различитих категорија запослених не може се на исти начин оцењивати нпр. квалитет или квантитет рада код свих категорија запослених. Различит је квантитет рада запосленог у администрацији од квантитета рада запосленог у оперативној сфери и сл.

Субјекат оцењивања радне ефикасности запослених – ко оцењује

У току креирања система за оцењивање ефикасности запослених, веома је важна одлука коју треба да донесе предузеће о избору лица које ће оцењивати. Постоји доста могућности избора оцењивача, а за коју варијанту ће се предузеће одлучити, зависи од бројних фактора: организацијско-хијерархијске структуре, управљачког стила, постављених циљева и сл. Улогу оцењивача у предузећима најчешће имају непосредни руководиоци, колеге, али и запослени (оцењујући свој рад и резултате и оцењујући своје непосредне руководиоце).

а) *Непосредни руководиоци* се у суштини сматрају добрим решењем за улогу оцењивача својих подређених. Они су у свакодневnoj комуникацији са запосленима чије учинке и особине могу да оцењују. Поред тога, непосредни руководиоци су ти који дефинишу циљеве (на свом нивоу руковођења) за свако радно место, одређују задатке који воде остварењу постављеног циља и који на крају процеса реализације задатака и контролишу успешност обављеног посла. Да би оцењивачи извршили објективно оцењивање својих подређених, морају континуирано да прате рад, начин извршавања задатака као и понашање запослених.

б) *Запослени*. Једна од могућих варијанти у процесу оцењивања јесте и додељивање улоге оцењивача запосленима. Сваки запослени има највише увида у свој рад, ангажовање и понашање, али вероватно нема и тачне информације о резултатима свог рада. Запослени се у улози оцењивача

могу наћи и по још једном основу, а то је када оцењују своје непосредне руководиоце. Често се у пракси примењује самооцењивање са циљем да се прикупи што више информација о оцењеном лицу.

У ситуацијама када се индивидуално дате оцене не разликују од оцена из осталих извора (нпр. од оцене непосредног руководиоца), тада се оне и могу користити као важан извор повећања поузданости и објективности оцењивања.

в) *Сарадници – колеге.* У улози оцењивача могу се наћи и сарадници - колеге запослених чија се успешност вреднује. Перспектива оваквог избора оцењивача је специфична, јер они оцењују колегу са становишта како се тај запослени односи према њима.

Некада колеге, приликом оцењивања желе да своје колеге прикажу и представе бољим него што они стварно јесу у циљу заштите, али и у циљу „памћења“. Памћење је важно јер када се промене улоге у оцењивању и када оцењивач постане запослени, који се оцењује од стране свог колеге кога је он оцењивао, да тај, у овом случају оцењивач, не заборави како је био оцењен. Оцене колега оцењени радо прихватају јер знају да су их благо оценили.

г) *Остали оцењивачи.* У улози оцењивача запослених могу се појавити и виши нивои менаџмента, клијенти, купци и екстерни оцењивачи.

▪ *Виши ниво менаџмента.* У појединим предузећима и организацијама носиоци процеса утврђивања вредности и ефикасности запослених могу бити менаџери вишег нивоа, а који су изнад непосредних руководилаца у хијерархијској структури предузећа или организације. У неким ситуацијама они могу имати значајне информације о раду запослених чија се успешност оцењује, а у већини ситуација они немају директан увид у рад, ангажовање и понашање запослених. У оваквим ситуацијама виши ниво менаџмента способност запосленог утврђује на основу информација непосредног руководиоца. Поред тога, има и заштитну улогу законске процедуре и евентуално решавање жалбе уложене на оцену непосредног руководиоца.

▪ *Партнери, купци.* Последњих година многе организације укључују своје партнере и купце у процес оцењивања, будући да је све већа жижа усмерена ка задовољавању потреба потрошача. Подаци који се добијају на основу оцена купаца, могу се користити за различите сврхе: елиминација лоше праксе и навике, решавање одређених проблема, додељивање стимулативних мера и сл.

▪ *Екстерни оцењивач.* Неке организације у процес оцењивања укључују екстерне оцењиваче, које обучавају за те потребе. Поставља се питање валидности и објективности овако датих оцена, будући да екстерни оцењивачи имају мало увида у стварне вредности запослених. Њихова реалност у

оцењивању запослених је само на основу онога што су стварно уочили и само за тај период док су они присутни. Овако дата оцена запосленима не може бити потпуно објективна, јер када запослени знају да је екстерни оцењивач присутан, њихово понашање не одговара стварном понашању, већ неком тренутном, које је у већини случајева позитивно. Због тога, ова врста оцењивања углавном се користи за потребе надзора и контроле запослених.

Задаци оцењивача

Веома важна компонента у процесу оцењивања рада ефикасности запослених јесу задаци оцењивача. Није једини задатак оцењивача да напише оцену запосленом и ту нити почињу, нити се завршавају обавезе оцењивача у процесу оцењивања радне ефикасности запослених. Задаци које оцењивач има огледају се у следећем:

1) Упознавање запослених са системом оцене учинка и оцењивања. Оцењивач, односно лице надлежно за оцењивање радне ефикасности запослених треба све запослене за које је надлежан да упозна са системом оцењивања радне ефикасности, критеријумом или правилником за оцењивање, као и са начином вредновања сваке активности запослених које чине оцењивање.

2) *Праћење оствареног радног учинка током периода оцењивања.* Свака радна организација усвојила је својим актом критеријум или правилник за оцењивање радне ефикасности запослених у коме је прецизно одређен и период оцењивања запослених. Да се не би дешавале грешке у оцењивању, већ да оцена представља „слику“ запосленог, оцењивач је дужан (уколико жели да оцена буде објективна) редовно и у континуитету да прати и евидентира рад, залагање, понашање, пожртвовање итд. сваког запосленог у периоду оцењивања, тако да на крају има јасну слику о оцени запосленог. У току периода оцењивања, односно у току праћења резултата рада, оцењивач може да сугерише запосленом о пропустима у раду или понашању са циљем побољшања и остваривања боље оцене.

3) *Сумирање и давање оцене учинка* – попуњавање формулара за оцену учинка. Следећи задатак оцењивача је да изврши конкретно оцењивање радних способности запослених тако што ће, на основу своје евиденције о праћењу рада и понашања запослених, написати оцену (бројчану и описну) у формализовани формулар за оцењивање запослених, а који је прихватила радна организација.

4) *Презентација оцене учинка корисницима* (супервизор оцењивања, запослени, интервју, сектор за људске ресурсе). Након формалног писања оцене о радној способности запосленог, оцењивач је дужан да је саопшти и укратко образложи запосленом. Саопштавање оцене се врши у просторији

оцењивача, у којој су присутни оцењивач и оцењени запослени. Запослени је дужан да упише датум саопштавања оцене и својим потписом је овери. Уписивање датума саопштења оцене и потпис запосленог важни су због евентуалног улагања жалбе уколико запослени није задовољан добијеном оценом. Са датом оценом и поступком оцењивања, оцењивач упознаје свог надређеног – супервизора оцењивања, а након тога оцену запосленог предаје сектору за људске ресурсе ради спровођења поступка по жалби (уколико је уложена или најављена) и ради улагања у досије персоналних података запосленог.

5) *Решавање жалби запослених.* Жалба на дату оцену се може поднети у року од (најчешће) 15 дана од дана саопштавања оцене и то у писаној форми супервизору оцењивања. Сектор за људске ресурсе прима жалбу, утврђује благовременост поднете жалбе и да ли је уложена од овлашћеног лица, и спроводи даљи поступак који се састоји у формирању комисије за решавање оцене по жалби. У комисији не може бити оцењивач. Комисија, након сагледавања свих наведених чињеница у жалби запосленог и увида у евиденцију оцењивача, доноси предлог одлуке коју подноси првонадређеном лицу оцењивача и он доноси коначну одлуку по жалби.

6) *Унапређење система оцењивања радне ефикасности.* Сваки оцењивач требало би да у току рада и периода оцењивања радне ефикасности запослених анализира и критеријум или правилник за оцењивање и даје своје примедбе, сугестије и предлоге за побољшање система оцењивања радне ефикасности запослених, односно да критеријум или правилник за оцењивање у што већој мери постане објективнији и правичнији.

Динамика оцењивања радне ефикасности запослених – када се оцењује

Веома важна компонента система за оцењивање радне ефикасности запослених је и одлука којом се утврђује динамика оцењивања и одређивање почетка и краја једног циклуса оцењивања.

Оцењивање радне ефикасности запослених, односно динамика и време оцењивања може се обављати у два случаја: а) континуирано периодично оцењивање и б) дисконтинуирано – према потребама.

а) *Континуирано периодично оцењивање* обухвата оцењивање радне ефикасности запослених у једном константном, континуираном процесу и оно је важно због објективности саме оцене. Континуирано периодично оцењивање се обавља месечно, квартално, полугодишње и годишње.

- **месечно и квартално оцењивање** се ређе примењује јер представља велико оптерећење за оцењивача и администрацију радне организације, али се примењује у случају потребе разматрања доделе стимулативних мера

– награђивање према радној ефикасности запослених. Оцењивач евидентира оцене радне ефикасности запослених месечно, квартално, а у циљу редовног праћења рада и понашања како би имао комплетну и објективну слику о сваком запосленом када дође период за редовно оцењивање.

- **полугодишње и годишње оцењивање** радне ефикасности запослених је најчешћи период оцењивања запослених. Уобичајено је да се запослени оцењују на крају текуће године и та добијена или остварена оцена запосленом важи за период у наредној години. Радна организација мора регулисати оцењивање запослених који су се запослили у току године, односно да ли и њих оцењивати на крају године или за неки краћи период (можда полугодишње)? У појединим радним организацијама регулисано је оцењивање на 12 месеци, на пример, од 02.06.2009. до 02.06.2010. године, као и начин и период оцењивања новозапоселних.

- **комбиновано**, када се користи месечно или квартално оцењивање са полугодишњим или годишњим свођењем оцена.

б) *Дисконтинуирано оцењивање или оцењивање према потребама* је такав начин оцењивања радне ефикасности запослених који се примењује према, и у случају одређеним потребама. Најчешће потребе за писање „ванредне“ оцене запосленима су:

- **запошљавање**, писање оцене је потребно када је запослени примљен на одређено време па му истиче пробни рад, а ради разматрања његовог пријема у стални радни однос потребно га је оценити за период његовог пробног рада;

- **напредовање**, приликом разматрања напредовања или развоја запослених, може се писати „ванредна“ оцена радне ефикасности запослених и на тај начин рангирати запослени за наредовање, развој итд. иако су присутне све дотадашње оцене запослених;

- **трансфер** (прелазак у другу радну јединицу) намеће потребу писања оцене да би се запослени, који мења средину, представио новом надређеном, тј. новом оцењивачу, када је напредовао у каријери (хоризонтално или вертикално);

- **одлазак из радне организације**, слична је ситуација разлогу писања „ванредне“ оцене запосленом који одлази из радне организације. Коректно је да се нови послодавац упозна са радним и моралним карактеристикама запосленог који долази у радну организацију. Оцене у овим ситуацијама могу, али не морају бити необјективне. Уколико се ради о запосленом лоших квалитета, необјективном оценом се хвали само да би се „удомио“ и на тај начин се решава проблем радне организације.

Предмет оцењивања радне ефикасности – шта се оцењује

Предмет оцењивања радне ефикасности запослених може бити различит, у зависности од аспекта радног учинка запослених. Оцене о радној ефикасности запослених зависе од бројних показатеља, а нарочито од врсте посла и стратегијских циљева радне организације. Готово све радне организације опредељују се за параметре који се традиционално сматрају општим претпоставкама радне ефикасности.

У пракси се као предмет за оцењивање радне ефикасности запослених најчешће користи седам основних параметара за које се радна организација опредељује, а то су следећи параметри [1]:

- Квалитет посла,
- Квантитет (количина) посла,
- Познавање посла,
- Однос према раду, руководиоцима, колегама и клијентима,
- Поузданост (потребан или непотребан надзор, одсуство с посла, дисциплиновано понашање и сл.),
- Одговорност (рокови, савладавање препрека, савесност итд.),
- Способност и заинтересованост за успешно обављање посла.

Поред ових параметара, за оцењивање радне ефикасности запослених радна организација се може одредити и за следећих шест основних димензија посла: квалитет, квантитет, поштовање временских рокова, економска ефикасност, потреба за надзором и инструктажом и интерперсонални утицај (Табела 1) [2].

Као предмет оцењивања радне ефикасности запослених не могу се узимати само објективне чињенице, као што су нпр. квалитет и квантитет обављаног посла, већ и особине личности тј. поузданост, одговорност итд. Особине личности су тешко мерљиве и углавном се процењују само ако су изражене у захтевима посла, без обзира на то што битно утичу на његово обављање. Да би се избегло истицање слабости запослених, вредновањем ефикасности треба тежити њиховом превазилажењу и заједничком утврђивању и усклађивању будућих циљева и активности.

Табела 1. Шест димензија посла које могу бити предмет оцењивања

| | |
|----|--|
| 1. | Квалитет: Степен у којем се процес или резултат одређене активности приближава перфекцији, односно идеалном начину обављања одређене активности. |
| 2. | Квантитет: Произведена или продата количина, изражена било у новчаној вредности, било у броју јединица, или броја завршених циклуса активности. |
| 3. | Поштовање временских рокова: Да ли је нека активност завршена на време или у најранијем пожељном року, са становишта координације са другим активностима и максимизирања времена потребног за друге активности. |
| 4. | Економска ефикасност: Степен у којем је коришћење организационих ресурса минимизирано за остварење максималног резултата или смањења губитака. |
| 5. | Потреба за надзором и инструктажом: Степен у којем један запослени може самостално да обавља свој посао, како без савета непосредног руководиоца тако и без његове интервенције да би се спречиле грешке. |
| 6. | Интерперсонални утицај: Степен у којем запослени промовише самозадовољства, добре воље, сарадњу са колегама и руководиоцима. |

Методe и начела оцењивања радне ефикасности запослених

Успешност кадрова, нарочито руководиоца, оцењује се на различите начине и различитим методама. Посматрајући систем оцењивања ефикасности кадрова можемо рећи да постоје три метода оцењивања: а) оцењивање руководиоца доносе други на темељу посебних метода – тестова, анкета, подсетника и постигнутих резултата, б) оцену даје сам руководилац путем методе „контроле сопствене акције“ и в) оцена се спроводи тимски (одговарајући руководилац с осталим руководиоцима и органима) методом „графикон руковођења“.

Према томе, досад су примењиване ове методе оцењивања ефикасности руководиоца:

- Метод рангирања у оцењивању руководиоца састоји се у томе да се рангирају групе руководиоца према укупним способностима и квалитетима, од најбољих до најслабијих. Метод је ради компарације погодан за оцењивање кадрова нижих организацијских делова.
- Код скале судова налазе се лоше стране, које се огледају у недовољној прецизности у степеновању, будући да сваки критеријум има своју скалу судова на темељу којих се утврђује положај сваког оцењеног.
- Суштина методе слободног избора тврдњи састоји се у одабирању оних тврдњи које најбоље карактеришу функцију и особу која је обавља у испуњавању улоге и очекивања на тој функцији. Дакле, оцењује се понашање, успешност и одговорност дотичног руководиоца, с тим да се одаберу специфичне тврдње (позитивне и негативне стране одређене особе).
- Метод анализе садржаја биографије погодан је код именовања руководиоца, јер се добија увид у целокупан рад. За то се употребљавају сви подаци о дотичној особи, будући да за успех нису довољне неке изоловане особине, већ укупност свих карактеристика и понашања у различитим ситуацијама.

Дакле, важни су пословни резултати и однос према сарадницима, органима и организацијама, те ниво корелације између успеха и својства.

▪ Најновији метод оцењивања ефикасности руководиоца тзв. „графикон руковођења“ обухвата све фазе у развоју предузећа/организације, креирање концепта и изградњу организационе структуре. Графикон руковођења представља пет главних теорема руководственог понашања, а базира се на два кључним варијаблама. Једна је брига (интерес) за производњу, квалитет и квантитет извршених задатака - послова, а друга за људе.

Грешке у оцењивању радне ефикасности

Већ смо нагласили да само оцењивање, као и сам систем оцењивања перформанси запослених не може бити идеално објективан јер зависи од више фактора, као што су: критеријум за оцењивање запослених - методе оцењивања, али и од самих оцењивача, њихових способности, стручности, моралних вредности, карактера итд. Критеријум за оцењивање перформанси запослених израђује и прописује радна организација, а на основу свих релевантних показатеља и он треба под једнаким условима да буде применљив и објективан у процесу оцењивања вредности и квалитета запослених. Критеријум за оцењивање радне ефикасности запослених је еталон, стандард према коме се упоређују реалне и стварне вредности свих запослених који се оцењују. Међутим, примену стандардизованих елемената критеријума за оцењивање радне ефикасности запослених врше људи, запослени, а добро је познато да је човек „лош инструмент мерења“ подложен различитим утицајима, притисцима, интересима и навикама, па је због тога и склон одређеним грешкама.

а) *Грешке у оцењивању није могуће у потпуности спречити.* Без обзира на објективност критеријума или правилника за оцењивање радне ефикасности запослених, морамо признати да је немогуће радну способност сваког запосленог оценити баш објективно. Оцењивач је дужан да дата оцена буде што је могуће објективнија, али је просто неизводљиво да све дате оцене буду објективне и да одговарају реалној слици радне ефикасности запослених. На ову констатацију утиче више фактора. Прво, оцене даје оцењивач, који је надлежан и овлашћен за ту врсту активности, али је он ипак само човек. Друго, критеријум или правилник може бити недоречен или несавршен, односно са одређеним пропустима, па сам процес оцењивања радне ефикасности не може бити реалан. Треће, увек у процесу оцењивања постоје и запослени – миљеници и запослени – антипатични, за које „неко“ интервенише да буду „реално“ оцењени.

б) *Грешке у оцењивању је могуће свести на најмању могућу меру активним односом оцењивача према њима.* Свака оцена радне ефикасности треба да створи слику о запосленом који је оцењен о његовим радним, моралним и карактерним особинама. Процес оцењивања не почиње у моменту када оцењивач почне да пише оцену радне ефикасности запосленом. Процес оцењивања (због тога је процес) траје у континуитету, он се не прекида и само ако се тако оцењивач односи према обавези оцењивања радне ефикасности запослених, могуће је избећи грешке у оцењивању или их свести на најмању могућу меру. Сваки оцењивач (уколико жели да смањи грешку приликом оцењивања) мора редовно да прати рад, понашање, ангажовање и извршавање задатака запослених и евидентира и ствара реалну слику о сваком. На овај начин, грешака у оцењивању ће бити мање, а објективност ће бити већа што је у суштини и сврха самог процеса оцењивања радне ефикасности запослених.

в) *Квалитет рада* оцењивача као менаџера оцењује се и на основу квалитета оцењивања учинка запослених. Већ је наглашено да оцењивању подлежу сви запослени у радној организацији, па је због тога значајно истаћи да се и оцењивач у једној ситуацији, налази у улози оцењиваног у другој ситуацији. Када се менаџер - оцењивач оцењује за радну успешност, обавезно се оцењује и елемент руковођења - управљања, односно оцењивање учинка запослених. Да ли је неко дорастао да буде менаџер и оцењивач огледа се у његовом начину рада са подређенима и оцењивања. Нису потребне велике анализе да би се извео закључак о менаџеру код кога сви подређени имају високе оцене, а резултати остварених задатака су испод просека. Грешке у оцењивању радне ефикасности запослених увек су могуће и оне најчешће произлазе од оцењивача, односно из њихових особина личности, предрасуда, заблуда и других фактора, који утичу на човекове перцепције за оцењивање других. Најчешће грешке у процесу оцењивања радне ефикасности

запослених су: 1) хало грешка (ефекат заслепљености), 2) грешка сличности, 3) грешка контраста, 4) грешке екстремизма у оцењивању – преблаго или престрого оцењивање, 5) грешка централне тенденције, 6) грешка последњег утиска и 7) друге грешке – остале и намерне.

1) *Хало грешка* (ефекат заслепљености) - корелација између оцена по критеријумима је једна од најчешћих грешака у процесу оцењивања радне ефикасности запослених. Ова врста грешке у оцењивању подразумева давање високих или ниских оцена по свим параметрима, због одређене карактеристике запосленог. Хало грешка се јавља у процесу оцењивања више аспеката радне ефикасности запослених и најчешће настаје због неспособности или незаинтересованости оцењивача да прави разлику између појединих параметара за оцењивање, већ се дају исте или приближне оцене за све параметре оцене.

Хало грешка углавном настаје на два начина: а) ако се различите особине запосленог процењују на основу општег утиска о њему и б) ако се на основу једне карактеристике ствара „комплетна слика“ о запосленом. Другим речима, на основу општег утиска да неко добро ради, повољно се оцењују и параметри радне ефикасности у којима је оцењено лице веома лоше.

2) *Грешка сличности* заснива се на опредељењу оцењивача да друге људе процењује на основу сличности са собом. На пример, оцењивачи могу оценити вишом оценом успешност запослених који су завршили исти факултет или су из истог краја, или су чланови исте партије или навијају за исти клуб и слично.

3) *Грешка контраста* огледа се у склоности да особине других, које су супротне његовим особинама, процењује на основу њиховог поређења са својим особинама. На пример, ако је оцењивач перфекциониста и веома педантан човек, врло је вероватно да ће запослене који нису перфекционисти, односно нису довољно педантни, процењивати као површне и немарне људе.

4) *Грешке екстремизма у оцењивању*, односно преблаго или престрого оцењивање у пракси су веома чести. Карактерише их давање више или ниже оцене запосленом од оцене која одговара његовој стварној ефикасности. Грешке благог или престрогог оцењивања се утврђују тако што се упореде просечне вредности коначних оцена са средњом вредношћу скале за оцену. Уколико је одступање просечне оцене на више, постоји грешка благог оцењивања, а свако одступање просечне оцене на ниже – постоји грешка строгог оцењивања.

5) *Грешка централне тенденције* везује се за случајеве у којима оцењивач радну способност запослених оцењује тако да су му оцене блиске средњој вредности на скали, не узимајући у обзир стварне перформансе запослених. Овакав начин оцењивања не прави разлику између добрих и лоших перформанси и самим тим оцену ефикасности запосленог чини необјективном и неупотребљивом за реално разматрање напредовања запослених у каријери.

6) *Грешка последњег утиска* може имати утицај на процену радне ефикасности запосленог и то из разлога „свежине“, односно чињенице да оцењивач боље памти новије догађаје и новије понашање од оног што се догађало много раније. Парадоксална ситуација је када запослени сасвим задовољавајуће показује своју радну успешност и свој квалитет у већем периоду, у овире периода за који се оцењује, али направи мање пропусте у периоду непосредно пре истека периода оцењивања, тада оцењивач запамти те пропусте, без обзира на квалитетан и савестан рад и понашање у претходном периоду и

оцењује успешност запосленог према последњем утиску. Ова врста грешке се може избећи само једним континуираним праћењем и евидентирањем рада, понашања, квалитета и квантитета рада запослених, а не памћењем учињеног.

7) *Друге грешке* - намерне и остале грешке нису тако честе, али се појављују и могу имати и те како велики утицај на оцењивање ефикасности запослених, а самим тим и на многе одлуке у радној организацији с аспекта управљања људским ресурсима. Разлози који најчешће доводе до појаве осталих и намерних грешака у оцењивању запослених су:

- предрасуде и стереотипи оцењивача (полне, етничке, расне, идеолошке, старосне итд.)
- физички изглед оцењиване особе – успешност физички привлачне особе обично се оцењује вишом оценом, него што то стварно заслужује својим радом, знањем, успешношћу, док на другој страни успешне, а не тако привлачне особе добијају ниже оцене или у најбољем случају једнаке оцене као и привлачне особе.
- придавање већег значаја негативним него позитивним информацијама без утврђивања истине, уместо да се сагледа и оно што је било добро и оно што је било лоше, а све у циљу давања објективне оцене.
- симпатије и антипатије према оцењиваној особи.

Узроке недостатка објективног оцењивања радне ефикасности запослених треба тражити у следећим појавама:

- а) неразвијена свест оцењивача о значају система оцењивања и њихова неспремност да уложи време и напор у оцењивање;
- б) недовољно знање и обученост оцењивача;
- в) неспремност оцењивача да се замерају подређенима, односно запосленима које оцењују;
- г) исправљање „неправди“ у систему компензације;
- д) неадекватни критеријуми и методе оцењивања;
- ђ) недостатак времена.

НАПРЕДОВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ У РАДНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Пошто смо реализовали функцију управљања људским ресурсима - оцењивање радне ефикасности запослених, створили смо услове за бављење питањима у вези са њиховом каријером, односно са њиховим напредовањем или ненапредовањем у каријери. Запослени у радној организацији могу напредовати на образовној, радној (професионалној), друштвеној или политичкој лествици са једнаким шансама и условима. Приликом опредељења младих у избору будућег позива, поставља се питање каква се пружа могућност развоја каријере у одређеној професији. Човек се не запошљава да би остао увек на истом радном месту, већ тражи перспективе у односу на напредовање, личне успехе и сл. Велики број запослених заврши своју каријеру, а да не добије јасне одговоре на та питања.

Основни појмови напредовања запослених

У политици професионалног развоја запослених и у кадровској политици, напредовање запослених у радној организацији је подручје ком је посвећено најмање простора у литератури, а слично је и у пракси. Америчке, британске и немачке теорије људских потенцијала, односно људских ресурса, углавном не издвајају напредовање (промоцију) као посебан чинилац у процесу људских ресурса радне организације. Напредовањем се сматра део развоја каријере запослених и обично се повезује са образовањем (које је основ напредовања) и део је стратегијског плана људских ресурса.

У оквиру мотивације запослених, напредовање се мора посебно нагласити: а) оно је у данашње време нови чинилац, јер смо га у ранијем периоду имали мало, нисмо водили о њему рачуна, нисмо размишљали о стручно основаном напредовању, радиле су „везе“, партије и родбина, нисмо га проучавали ни као део друге функције; б) могућност напредовања омогућава развој каријере; в) очекује се да ће се исказати неке комбиноване карактеристике напредовања и г) претпостављамо да ће радне организације формирати састав напредовања, као обавезну функцију људских ресурса која ће бити једнако важна као и остале.

Покушаћемо да разјаснимо опште појмове на основу којих се лакше могу пронаћи и конкретни одговори. Под појмом професија, подразумева се основно занимање, врста делатности или звање, које запосленом пружа извор егзистенције. У професији запослени може стећи каријеру под којом подразумевамо успешно уздизање на подручју радне делатности. Напредовање (промоција) значи унапређење из нижег у виши ранг, односно именовање на виши положај. Професионални развој подразумева поред напредовања на положају и стручни развој запослених, првенствено усмереним образовањем,

оспособљавањем, усавршавањем и радним искуством. У књизи „Кадровска теорија и пракса“, Ј. Брекић (Брекић, 1983: 475), наводи да у теорији и пракси постоје три начина напредовања:

а) *Према способностима* - уз примену начела и критеријума кадровске политике човек напредује према својим способностима;

б) *По вези* – човек напредује до своје неспособности по Питеровом начелу: “У хијерархији свако тежи да напредује до степена своје неспособности, уз професионални аутоматизам где раде везе и познанства”.

в) *Promoveatur aut amoveatur* (lat. нека буде унапређен да буде уклоњен) - да се болесној амбицији докаже како није способна за постављено место.

Организација предузећа као оквир напредовања

Радне организације, државне службе, школе, болнице и сл. имају континуитет, који је обично дужи од професионалног развоја запосленог, па се због тога њихова структура и деловање те структуре на напредовање тумачи вишеструко. Страна литература говори о напредовању запослених на раду, углавном у вези са даљим образовањем или оспособљавањем. На пример, у Немачкој се напредовање проучава као андрагошка функција даљег школовања [3]. У САД узимају у обзир и напредовање које није у вези са даљим школовањем, па долази до димензија вертикалног, радијалног и напредовања по спољној граници [4].

У нашој литератури прву озбиљну анализу напредовања запослених извео је Ј. Брекић, [5] према којој постоје три смера напредовања и то: хоризонтални, вертикални и дијагонални.

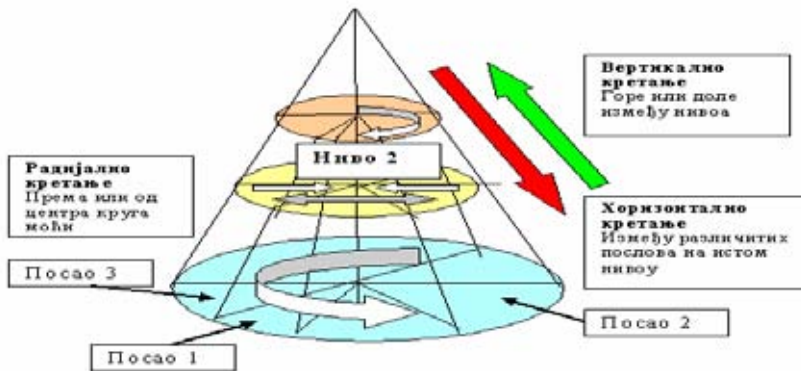
- *Хоризонтални* значи промену посла у истој друштвено-економској квалификацији, односно промену посла, али на истом хијерархијском нивоу.
- *Вертикални* означава кретање у послу на виши положај.
- *Дијагонални* је прелазак на виши положај у другу организацију.

Међутим, постоје и друга мишљења у вези са смером напредовања запослених. Шајн (Schein) наводи три основна правца напредовања: вертикални, хоризонтални и радијални [6].

- *Вертикална* путања напредовања најближа је класичном појму каријере и подразумева пењање појединца по вертикалној хијерархијској лествици.

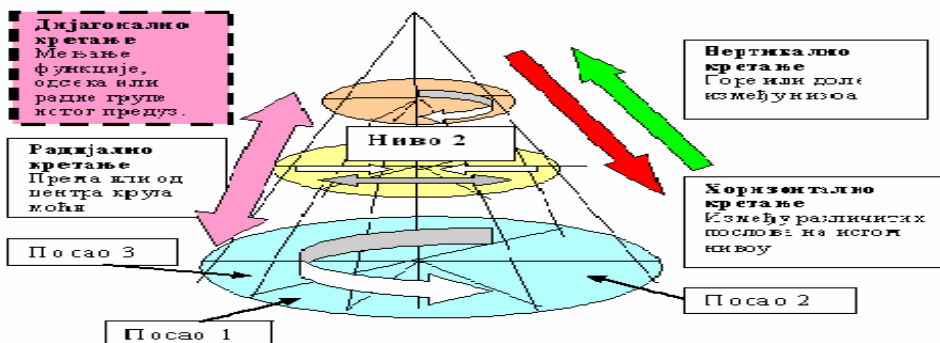
- *Радијална* путања представља приближавање или удаљавање од центра круга моћи у радној организацији.
- *Хоризонтална* путања се односи на промену послова у истом хијерархијском нивоу.

Модел напредовања према Шулцу приказан је на слици 1



Слика 1: Путањи напредовања према Шулцу

Према нашем дијаграму, уз коришћење анализа напредовања Ј. Брекића и Шулца у оквиру исте радне организације (слика 2), напредовање се може очекивати у четири основна смера: вертикалном, хоризонталном, дијагоналном и радијалном.



Слика 2. Модел напредовања у радној организацији по Брекићу и Шулцу

У односу на три смера кретања кроз радну организацију, могу се идентификовати три типа граница значајних за интерну структуру радне организације: а) хијерархијске границе, које деле хијерархијске степене један од другог, б) границе укључења, које одвајају појединце или групе према близини замишљене централне осе и в) функционалне или одељенске границе деле формална одељења или различите групе једну од друге. Границе представљају неку врсту зида или препреке и спречавају или ограничавају делатности везаних за напредовање запослених. Границе могу варирати у односу на број и способност пропуштања и могу бити: пропустљиве и непропустљиве. У војсци, на пример, има много дужносних граница, али су те границе пропустљиве, па командни кадар у већој мери мења функције и на тај начин се врши вертикално напредовање, а оно је условљено и образовним развојем кадра. На факултету се не може догодити да професор биологије напредује тако да иде на одсек математике, што значи да су границе непропустљиве. Границе, у ствари, спречавају нелогична и неетичка напредовања запослених. У односу на хијерархијске и границе укључења, радне организације имају мало степена који их деле, а који су више или мање пропустљиви. Спољне границе укључења (оне на ивици купе, на слици 1, или на слици 2), веома су важне јер дефинишу општу могућност пријема нових људи. Неке радне организације примају велики број радника и службеника, али онда само малом броју запослених дају могућност напредовања. С друге стране, неке радне организације тешко примају нове запослене, али када их приме, дају све могућности за напредовање, односно да се приближе централној оси круга моћи [7].

Могућност напредовања

Економска криза, с једне стране, и транзиција са друге стране, донеле су у овом тренутку неке трендове у напредовању (промоцији) запослених, који једнако вреде за све велике и средње радне организације [7].

Могућност напредовања знатно је смањена за велики број запослених. Дешава се да за неке запослене уопште нема напредовања, иако су у напону снаге и имају између 20 и 40 година. Заборавља се да је напредовање (промоција) важан мотивациони фактор.

а) Пошто су могућности за напредовање мале, запослени више година проведе на истим пословима. Приправник и након приправничког стажа и потпуног савладавања свих потребних знања на курсевима и у школи, не напредује већ остаје на истом радном месту. Сви схватају да то умногоме негативно утиче на рад, мотивацију и продуктивност, али ту се тешко нешто може учинити, посебно ако се радне организације не развијају. Пример - *млађи референт већ 30 година*. Поставља се питање од кога је он млађи и како изгледају они старији.

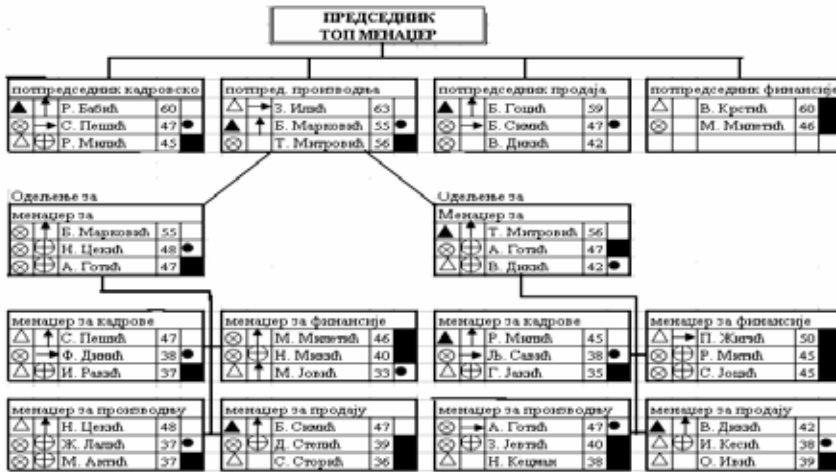
в) Уобичајено је да се запослени померају на радна места виша по хијерархији. За она места за која се тражи евентуално додатно образовање, запослени најчешће остају на истим радним местима и само добијају понеки додатни бод за радни стаж или неке додатне послове. Ово ни у ком случају није напредовање, већ стагнација. Таква стагнација води уравниловки, која опет даље води ка демотивацији, демотивација смањује продуктивност, а она смањује раст и развој радне организације и могућност запошљавања нових радника.

г) Многи руководиоци покушавају да мотивишу запослене осталим начинима, као што су: услови рада, међуљудски односи, брига за социјалу, услове становања, културу и сл., док остали иду у другу крајност – строгим режимом, претњама и кажњавањем, а то у сваком случају девалвира мотивацију запослених.

Политика напредовања у радној организацији

Свака радна организација, без обзира на предности и недостатке интерног попуњавања слободних радних места, најчешће се опредељује за овај вид попуње тих места. Оваква врста попуњавања упражњених радних места организацији налаже и одређену припрему, политику и опредељење, барем у неколико важних области: предлагање кандидата, оцењивање њихових особина и способности у односу на ново радно место, доношење одлука и праћење развоја каријере.

Стручни избор кандидата за напредовање морао би бити једнако третиран у радној организацији као што је избор и распоређивање нових запослених. Пре покретања поступка предлагања и стручног избора кандидата за напредовање, претпоставља се да су претходна информисаност, професионална оријентација, испитивање способности, здравствена способност, остварен радни стаж, ток радне каријере и оцене перформанси кандидата познате и евидентирани у досије персоналних података сваког кандидата. Поред тога, очекује се да су подаци унети и ажурирани у кадровско-информационом систему. Податке о кандидатима за напредовање, на формалном састанку износи представник сектора за људске ресурсе са циљем правилног и објективног одлучивања.



Слика 3. Могући план напредовања за радна места у менаѢменту

Садашњи резултати

Смер напредовања

Могућност за напредовање

▲ Изванредни

△ врло добри

⊗ потребно побољшање

↑ вертикално

→ хоризонтално

⊕ дијагонално

□ већ је спреман

● потребна је додатна обука

■ под знаком питања

- у првој колони лево - унети су садашњи резултати запосленог (кандидата);
- у другој колони лево - унет је смер кандидата;
- у првој колони десно - унете су године живота кандидата;
- у другој колони десно - унета је могућност напредовања кандидата.

На Слици 3. приказан је један могући план напредовања или планирања напредовања запослених. Такав план није еталон, већ пример доброг праћења и планирања кадра у процесу доношења одлуке о напредовању запослених. У зависности од потреба и поседовања информација о запосленима и постављених задатака, свака радна организација план може да прилагоди својим потребама.

Овај план напредовања, или неки сличан њему, поседују и израђују менаѢери на вишем хијерархијском нивоу за менаѢере и запослене, којима су они надређени.

Предлагање кандидата за напредовање запослених може бити *отворено* или *затворено*. Одлуку о избору кандидата за напредовање доноси директор или топ менаѢер, али је битно разјаснити начин предлагања кандидата. На формалном састанку код директора или топ менаѢера, односно на колегијуму у присуству свих помоћника директора, предлог може покренути непосредни менаѢер радне јединице у коју се запослени премешта, а као стручна служба

учествује сектор за људске ресурсе. Ово представља *отворено* предлагање кандидата за напредовање. Када је реч о *затвореном* предлагању кандидата, поступак је обрнут. Наиме, на неформалном састанку, два или три менаџера припреме предлог па са осталим члановима колегијума усагласе ставове, упознају сектор за људске ресурсе и на крају, дају предлог директору или топ менаџеру ради доношења одлуке.

Истичемо неколико значајних напомена:

а) *Радни стаж* узима се у обзир код напредовања, иако постоје различита мишљења, па и различито вредновање овог елемента. Запослени који се разматрају као кандидати за напредовање а имају дужи радни стаж, у сваком случају су за вредновање тог стажа, докодређени број менаџера сматра да радни стаж не треба превише вредновати у процесу одлучивања о напредовању запослених. Радни стаж запосленог треба узимати у обзир када запослени напредује на истој или сличној врсти посла у функционалном смислу. На пример, до сада је запослени обављао послове референта у сектору за људске ресурсе, а сада се разматра за напредовање и то за посао руководиоца у одсеку за људске ресурсе. Радни стаж остварен на пословима у сектору за људске ресурсе може се узимати у обзир и вредновати много више него радни стаж кандидата који има одређени стаж али на другим пословима. У прилог овој тврдњи, односно против процењивања радног стажа, говори и чињеница да ново радно место може бити сасвим другачије од оног на ком је запослени радио, тако да остварени радни стаж не делује мотивишуће на запослене.

б) Код напредовања или промоције, *успешност запослених* у обављању послова, као и развој у каријери увек ће се узимати у обзир. Међутим, добре оцене у раду на једном радном месту не морају безусловно предвиђати успех на послу сасвим другачијег карактера. Некада људи желе да напредују по сваку цену, без обзира на своје способности и склоности.

в) *Процена потенцијала за напредовање* појединих кандидата може бити сигурнији податак него што су радни стаж и успешност на претходном радном месту. Процену кандидата треба радити континуирано, не кампањски, од случаја до случаја. Мора се искључити субјективност у процени коју треба, пре свега, да врши више процењивача и то тако да се разматрају исти персонално - андрагошки елементи за све кандидате. Коришћењем разних врста тестова, факторске анализе, може се имати модел за избор кандидата [8], а затим се припреми листа напредовања кандидата према склоностима и способностима.

Да бисмо видели како може да функционише састав напредовања у који се уграђују поменути принципи, наводимо део из пројекта једне угледне

компаније [9]. Ради се о нешто старијем пројекту, али је много тога још увек актуелно. Са пројектом се кренуло од неколико претпоставки:

- Основу представља статут предузећа, организациона шема је аналитичка процена радних места, опис и попис послова и задатака.
- Могуће је хоризонтално, вертикално и дијагонално напредовање.
- У већини производних одсека запослени I и II степена школске спреме раде помоћне послове, па је хоризонтално напредовање тешко организовати, а вертикално напредовање је искључено.
- Техничари који обављају послове од III до V степена школске спреме (оператери, технолози и др.), могу се развијати по обухвату и разноврсности послова, са самосталношћу и одговорношћу – на два до три степена унутар једног занимања (нпр. оператер I, оператер II, ...).
- Запослени на вишим степенима унутар једног занимања могу бити кандидати који се додатним образовањем припреме за радна места виша у хијерархији.
- Шефови производње (запослени на VI и VII степену школске спреме) такође уз одређено школовање постају кандидати за виша радна места.
- Напредовање по вертикали у истој струци обавезно се веже уз школовање (с постизањем више стручне квалификације) и оспособљавање.
- Дијагонално напредовање долази у обзир када се појави слободно радно место у погону или одсеку које има боље услове рада или је боље вредновано.

По дијагонали напредовање унутар предузећа доћи ће када се за то појави могућност (слободно радно место, померања, проширење пословања и сл.). У другом погону исте или различите струке постоји могућност премештаја радника или стручњака, по његовој жељи или по потреби службе.

ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗАКЉУЧНОГ РАЗМАТРАЊА

У процесу напредовања запослених и одабира – предлагања кандидата за напредовање, веома је важно да се за напредовање према способностима узима у обзир оцена радне ефикасности, способност, постигнуто образовање, однос према послу, надређенима, осталим запосленима, карактеру итд.

Питање напредовања запослених спада у ред значајних активности у свакој компанији, заокупља интерес свих запослених, радне организације

и друштва у целини. Сваки запослени има право на потребу да у току свог радног века напредује у каријери. Због тога, о напредовању можемо говорити као о циљу сваког запосленог у каријери, али и животу. Радна организација свој интерес и обавезу у напредовању запослених остварује (или би требало) прописивањем и стварањем једнаких услова за напредовање свих запослених.

Развоји науке и технике чине одлучујуће факторе за формирање радне способности, јер је сваки запослени приморан, уколико жели стручно напредовање, да стално стиче нова знања и искуства, да усваја нове ставове и проширује погледе и видике у развоју техничких и других достигнућа и новина. Напредовање с аспекта радне способности и ефикасности омогућава стручно усавршавање и налази се у узрочно-последичној вези, која може бити одлучујућа за напредовање запослених, постављањем на радно место вишег хијерархијског нивоа.

Сада можемо поставити питање - од чега зависи напредовање запослених у радној организацији? Постоји више услова. Засад истичемо само најзначајније:

- од жеље, спремности и мотивисаности запослених за напредовањем,
- од радних способности, радних ефикасности и других субјективних својстава утврђених кадровском политиком које треба да поседује запослени,
- од објективних могућности и потребе радне организације за напредовањем запослених, односно да ли постоји потреба за развојем кадра,
- од испуњења услова прописаних критеријума за развој и напредовање запослених, прописаних од стране раде организације.

Основне сметње које се јављају у процесу напредовања запослених су:

- постојање објективне кадровске структуре и недостатак потребе за померањем кадра у једном временском периоду,
- задовољство појединаца постигнутим и одсуство њихове жеље за даљим напредовањем,
- тежња менаџера да се одржи „статус кво“ у односима између запослених и радне организације и
- недостатак кадровског критеријума и плана развојног пута.

Напредовање запослених у каријери је питање које се тиче односа запослених и радне организације. Од степена развијености, објективности и реалности ситета за оцењивање радне ефикасности и критеријума

за развој и напредовање запослених, затим од менаџера свих нивоа (од најнижег до навишег нивоа), зависи како ће се одвијати процес напредовања запослених.

Сведоци смо да постоје неправилности у процесу напредовања запослених у неким радним организацијама. Ове неправилности долазе као резултат неразвијености кадровске политике, непостојања критеријума за развој и напредовање запослених, као и злоупотребе појединих менаџера, актуелних веза и протекција. Борећи се за лични престиж, појединци напредују и постављају се на радна места која не одговарају њиховим способностима, склоностима, школској спреми и моралним квалитетима, што има негативне последице како за њих, тако и за радну организацију, а и за остале запослене. На овај начин, омаловажавају се запослени са завршеним одговарајућим школама, њихове радне способности и ефикасности и ствара се демотивисаност, а временом и губљење мотивације за напредовање у каријери, иако то реално заслужују.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Пржуљ, Ж. (2002) *Менаџмент људских ресурса*, Београд: Институт за развој малих и средњих предузећа.
- [2] Богичевић, Б. (2006). *Менаџмент људских ресурса*, Центар за истраживачку делатност Економског факултета у Београду.
- [3] Michael Schlicht (1996). „Entwicklung der Weiterbildung in Deutschland“, *Bildung und Wissenschaft*, No.1-2, Bonn.
- [4] Daniel Kolb, Irwin Rubin, James McIntyre (1993). „Organization Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [5] Брекић, Ј. (1983). *Кадровска теорија и пракса*, Загреб: Информатор, стр.475.
- [6] Schein, E. *The individual, the organization and the career*. A conceptualsheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7/1971, str. 401-426.
- [7] Марушић, С. (2001). *Сустав напредовања у подuzeћу*, Економски преглед 52 (9-10), стр.1083.
- [8] Марковић, Д. (2006). *Кадровање у војсци*, Београд: Студио МС, стр.187.
- [9] Пројекат напредовања у ИНА рафинерији Загреб (1988). Загреб: Економски институт.

CONNECTION BETWEEN THE OPERATIONAL EFFICIENCY REVIEW AND THE PROGRESS OF THE EMPLOYEES REVIEW

SUMMARY: The advancement of the employees is an extremely important factor of human resources management which very little has been written about or paid attention to so far. The operational efficiency review, as the process of human resources management in every profession, represents the following evaluation: which one of the employees, in which way and to what extent has fulfilled the established goals of the organization. Furthermore, the efficiency of the employees review is the precondition for the election among the number of candidates who can fit the requirements of the opening and the organization itself, in other words, who can manage achieving the goals the working organization had set. The review of the operational efficiency itself is made through a variety of methods, criteria, and procedures, which are predetermined and predefined. The main goal of operational efficiency review is ranking and representing of the employees for whom the future career advancement is prognosticated, all in purpose of the efficient implementation of the preset goals of the organization itself with the use of the personnel principle “the right man on the right position”. The advancement of the employees’ career is the change from lower to higher position in the hierarchical level.

KEY WORDS: Evaluation of the employees, career, the advancement of the employees, human resources management