

VREDNOVANJE RADA I REZULTATA RADA U FUNKCIJI MOTIVISANJA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Boško Nadoveza

Profesor emeritus, Evropski univerzitet, Brčko distrikt, Republika Bosna i Hercegovina
bosko.nadoveza@gmail.rs

Apstrakt

Proces menadžmenta u svakom obliku organizacije podrazumeva permanentno upravljanje svim elementima organizacije kako onim materijalnim tako i nematerijalnim.

Ljudski faktor je jedan od najznačajnijih i po svojoj biti, suštinski, najspecifičiji po pitanju kvantifikacije uloge i uticaja na menadžment proces. S tim u vezi vrednovanje rada i proizvoda njegovog delovanja predstavlja suštinski faktor za uspeh svake organizacije.

Motivacija ljudskog faktora kao varijable doprinosi povećanju efikasnosti procesa menadžmenta kao i ukupnosti ciklusa rasta i razvoja organizacije.

Ključne reči: rad, organizacija, kvalitet, motivacija, kadrovi.

Uvod

Jedna od osnovnih funkcija uspešnog kadrovskeg menadžmenta odnosi se na definisanje kompleksnog sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i njegovu doslednu primenu u praksi. Time se faktički, s jedne strane naglašava da postoji veliki značaj i uloga nagrađivanja, a s druge, podvlači neophodnost jednog drugačijeg menadžerskog pristupa zaposlenima, koji se bazira na većem uvažavanju radnika i kroz to traženju načina da se obezbedi njihovo maksimalno angažovanje. Dakle radi se o jednom novom menadžerskom konceptu koji gradi humaniji pristup radnicima, timski rad, zajedničko definisanje ciljeva i zadataka i motivisanost kao ključno pitanje koje postaje osnova svega što se gradi i postavlja u firmi (Žikić & Valjević, 2021). Ako se kadrovski menadžment može definisati kao proces rada sa ljudima u cilju ostvarenje nekog zajedničkog zadataka, onda se za motivisanost može reći da je ključno pitanje za stvaranje uspešnog menadžmenta. Time se na najdirektniji način utvrđuju obaveze i zadaci kadrovskih menadžera i daju usmerenja po pitanju njihovog praktičnog delovanja, kada su u pitanju zaposleni (Nadoveza & Pešić, 2020).

Ako je jasno koja i kakva je uloga motivacije i nagrađivanja, onda se sasvim prirodno javlja pitanje definisanja sistema koji će obezbediti da u tom procesu sve bude adekvatno i pravično (Stojanović i dr., 2021). Dakle, sistem treba da omogući da nagradu dobije onaj ko zaslužuje i da ona bude

u skladu sa njegovim rezultatima rada. Jedino tada će sistem za nagrađivanje dobiti potvrdu svoga značaja i osigurati da se jednim drugačijim pristupom zaposlenima može ostvariti i više i bolje nego rigidnim i komandnim pristupom (Orčić & Gajić, 2020). Naravno to je mnogo teži i kompleksniji pristup, jer traži potpuno razumevanje zaposlenih i njihovo pridobijanje za interese firme kroz stalno povećanje njihove participacije u odlučivanju.

Takođe, objektivnu pretpostavku za gradnju adekvatnog sistema za nagrađivanje zaposlenih predstavlja definisanje pravog i potpunog sistema za vrednovanje rada i rezultata rada. U pitanju su sistemi koji omogućuju da se na što objektivniji način vrednuju radna mesta (po složenosti, odgovornosti itd.) kao i rezultati rada pojedinca odnosno njegovi doprinosi u realizaciji zajedničkih zadataka. Kroz to se stvara bazična pretpostavka za izgradnju objektivnog platnog sistema u kome će svako biti nagrađen prema stvarnim učincima.

1. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH KAO PODSTREK MOTIVACIJI

Nema sumnje da je moderna teorija organizacije i menadžmenta uveliko stala na stanovište da je ključno pitanje uspešnosti svake organizacije maksimalno uključivanje radnika u proces odlučivanja uz jačanje samoodgovornosti i samokontrole. Dakle, treba stvarati uslove da svaki pojedinac ispolji svoju inicijativu i svoje sposobnosti, da učestvuje u predlaganju zadataka i definisanju zajedničkih ciljeva i odluka, da je odgovoran za ono što radi i da zna šta dobija time što izvršava svoje obaveze. Formu za takvo ispoljavanje zaposlenih ponudili su japanski privrednici u vidu „krugova kvaliteta”. U pitanju su autonomni timovi koji imaju visoki stepen samostalnosti i u okviru kojih postoji interna podela posla i transparentno praćenje rezultata rada, zajednička odgovornost za timski rad i visok stepen samokontrole (Vulević, 2018). Pojedinac je privržen grupi i potpuno je zadovoljan klimom u timu, poistovećuje se sa timom i kroz realizaciju svojih interesa ostvaruje zajedničke ciljeve. Osnova ovakvog teorijskog pristupa je visok stepen zajedničke odgovornosti, lojalnost zaposlenih firmi i potpuno poverenje i uvažavanje radnika. Dakle u pitanju je jedan novi koncept čiju suštinu čini potpuna okrenutost i posvećenost zaposlenima, koje smešta u timove koje čine grupe raznih specijalista.

Naravno, tu se otvara pitanje stvaranja uslova koji će omogućiti jednu drugačiju ulogu kadrova koja će se u suštini odlikovati većom participacijom. Dakle, zaposleni moraju da postanu primarni izvor oplemenjene vrednosti, a ne „faktor proizvodnje“ koji treba optimizirati, minimizirati i/ili eliminisati. Treba postići fleksibilnost organizacije dajući zaposlenima šira ovlašćenja i veću odgovornost kroz postavljanje i

realizaciju osnovnih premisa (Mićović & Miletić, 2019):

1) Uključiti svakoga zaposlenog u odgovarajuće procese;

Prava snaga i potpuno korišćenje ljudskih sposobnosti se postiže adekvatnim uključanjem kadrova u posao sa zadatkom da proizvode robu vrhunskog kvaliteta i pri tome nemaju posebne kontrole kvaliteta, već za to lično odgovaraju. Treba stvarati klimu koja podstiče spontano preuzimanje inicijative od strane svakog zaposlenog, tako da se uključuju u rešavanje problema ne čekajući da im to neko naredi ili odredi. Za sve ovo treba imati radnika koji nije čitav život samo slušao tuđe naredbe i uputstva već je naučio da i njega neko nešto pita i konsultuje.

2) Koristiti timove;

Timovi treba da postanu osnovni element u izgradnji fleksibilne organizacione strukture. Timovi moraju biti krajnje autonomni i da u potpunosti preuzmu i budu odgovorni za celinu poslova, od planiranja, preko obuke do rešavanja nastalih problema i obezbeđenja kvaliteta. Na taj način timovi preuzimaju poslove nadzornog osoblja najnižeg nivoa i prihvataju tradicionalno nadzorno osoblje iz proizvodnje u svojstvu savetnika, koji su odgovorni za pojedine segmente proizvodnje. Segmentirana proizvodnja, koja obezbeđuje fleksibilnost koja je neophodna da bi se brzo odgovorilo na zahteve tržišta, traži transformaciju od tradicionalnog interno orijentisanog nadzornog osoblja („policajca“) ka eksterno orijentisanom koordinatoru, koji pruža potrebnu pomoć. Timovi su neophodni kad god se traži angažovanje različitih grupa stručnjaka i kada se pojavljuju problemi za čije rešavanje nije dovoljno znanje i sposobnost jednog radnika. U timovima se lična motivacija pretvara u kolektivnu, tako da se potreba za ličnim isticanjem dopunjuje potrebom za priznavanje od članova radnog tima. Postoje modeli analitičkog vrednovanja uticaja ličnosti radnika na rezultate rada grupe kojoj pripada (koriste se sledeći kriterijumi; pouzdanost; inicijativnost; prilagodljivost; opšti stav itd.).

3) Slušajte druge i odajte priznanje zaslužnim;

Izuzetno je značajno stvarati klimu u kojoj će svako moći da izloži svoju inicijativu i da dobije odgovor koliko je ona dobra i značajna za kolektiv. Bez široke platforme koja pokreće sve zaposlene na inicijativnost i traženje mogućih poboljšanja nema napretka kolektiva. Uspešne firme nagrađuju predloge koji su ocenjeni kao dobri i korisni i to se javno saopštava na zvaničnim sastancima. Bitno je obezbediti da sva priznanja budu iskrena i da se odaju na pravi način i u prikladnoj proceduri.

4) Vršiti pravi izbor novih kadrova;

U izbor novih kadrova uključiti sva zainteresovana lica, a ne samo kadrovsku službu i tražiti njihovu punu angažovanost i odgovornost.

Tražiti načine kako bi se izvršila što objektivnija selekcija kandidata prema unapred postavljenim zahtevima, koji moraju biti precizno izvedeni. Osmisliti tekst i tok razgovora koji će se voditi sa kandidatima i ne strahovati od izbora kandidata koji su bolji od vas, razmišljajući da bi oni mogli ugroziti vašu poziciju.

5) Adekvatno i pravovremeno obučavanje i usavršavanje;

Osmisliti šta je sve potrebno uraditi kako bi se povećao nivo praktičnih sposobnosti zaposlenih u odnosu na konkurentsku firmu. Neophodno je permanentno obrazovanje jer to diktira sveukupni razvoj nauke, tehnologije, organizacije, metoda rada i drugih faktora i uslova. Organizacije moraju da prave programe inovacije postojećih znanja i sticanja novih znanja i da ih realizuju u sopstvenoj režiji ili u organizaciji nadležnih institucija. Pri tome sve zaposlene tretirati kao kandidate koji žele da se obučavaju i da naprave karijeru u skladu sa usvojenom politikom napredovanja (Rakić & Adamović, 2019). Pribegavati češćim kursiranjima i osposobljavanjima i na taj način pripremati zaposlene za nove dužnosti novu tehnologiju savremene načine rada itd. Insistirati na obuci kroz praksu koja se izvodi na radnim mestima bez potrebe da se angažuju posebni predavači, obzirom da je mogu izvoditi iskusniji radnici odnosno stručnjaci iz postojeće baze.

6) Obezbediti novčani stimulans;

Tu je bitno nekoliko stvari: stimulaciju treba zasnovati na ostvarenoj produktivnosti i kvalitetu uz akcenat na timske rezultate; mesečnu isplatu stimulacije odvojiti od redovne plate i utvrditi je u procentualnom iznosu u okviru platnog fonda zavisno od ostvarenog profita; postaviti jednostavnu i razumljivu formulu stimulacije (određeni procenat od profita, pre odbitka poreza); regulisati mogućnost učešća zaposlenih u vlasništvu; omogućiti da se vrši plaćanje odgovarajućih usavršavanja zaposlenih; ne čekati bolja vremena da bi se krenulo sa uvođenjem novčane stimulacije jer su upravo teška vremena najbolji trenutak za uključivanje zaposlenih u posao i mogućnost da utiču na rezultate.

7) Obezbediti garantovano zaposlenje;

Ovde se radi o realno mogućim garancijama ostanka zaposlenih na radnom mestu odnosno u preduzeću u skladu sa stvarnim potrebama i mogućnostima. Bitno je da se u svemu tome čuje glas zaposlenih koji će krajnje objektivno ceniti organizacione promene koje se predlažu i da u tome menadžment bude krajnje fleksibilan i da deluje u skladu sa prihvaćenom politikom. U tom kontekstu se može predložiti okvirna lista praktičnih koraka :

- konkretne garancije koje se daju zaposlenima različite su za različite kategorije kadrova i zavisne od dužine njihovog radnog staža;
- postoje promene za koje se mogu dati garancije, a za neke ne;

- garancija se može dati i u vidu dobijanja posla na drugoj lokaciji ili na sličnom radnom mestu;
- može se dati garancija samo za određene aspekte zaposlenja (minimalna zarada) ili da bude uslovljena prihvatanjem nekog zahteva (prekovremeni rad);
- garancija može biti data za određeni period ili uz određene ustupke (smanjenje plate).

Okvir mogućih garancija zaposlenim može se proširiti tako što će se vršiti zapošljavanje zaista neophodnog broja novih kadrova, maksimalno koristiti mogućnost prekovremenog rada i angažovanja po ugovoru na određeno vreme, vršiti prestrojavanje i dodatna obuka, uvoditi kraće radne nedelje i tome slično.

8) Pojednostaviti i smanjiti broj nivoa hijerarhijske strukture;

Da bi se moglo na pravi način govoriti o ovom pitanju, treba izvršiti analizu nastanka i osnovni smisao širenja strukture. Činjenica je da je hijerarhijska struktura osmišljena da bi kontrolisala poslovanje u stabilnim uslovima masovne proizvodnje i prilično jednostavne tehnologije. U međuvremenu promene strukture bile su uzrokovane decentralizacijom koja je u osnovi bila ispravna strategija i koja je donela mnogo pozitivnih stvari u poslovanju. Međutim, to je u daljoj fazi uslovlilo nastanak mnogih decentralizovanih jedinica, koje su postale prevelike gradeći poslovno orijentisanu strukturu sa novim hijerarhijskim nivoima. U tim uslovima zahtev za optimizacijom mogao je biti rešen samo centralizovanom koordinacijom koja je pojačala kontrolnu funkciju na svim nivoima. Svaki izolovani element ovako preterano definisane strukture brani svoj opstanak neophodnošću svog postojanja izmišljajući poslove i zadatke sebi i drugima. Rešenje je u smanjenju broja menadžerskih odnosno hijerarhijskih nivoa, pri čemu se administrativno osoblje smešta u fabrike i odgovarajuće centre, a ne u posebne direkcije, a smanjuje broj centralizovanog i decentralizovanog rukovodećeg osoblja. Pod udar će doći menadžeri srednjeg nivoa kao i nadzorno osoblje najnižeg ranga. Mora da jača lična kontrola sopstvenog rada kroz svestrano uključivanje zaposlenih u ukupan poslovni proces kao i u vlasničku strukturu.

9) Nanovo definisati ulogu menadžera srednjeg ranga;

Menadžerima srednjeg nivoa se radikalno menja uloga jer više ne treba da budu interpretatori i zaštitnici pravila i „funkcionalnog integriteta“ u vertikalnoj organizacionoj strukturi. Menja se njihova uloga velikih arbitara čija je dužnost da forsiraju, sprečavaju ili usporavaju akcije da bi se sačuvalo neko pravo ili integritet. Menadžeri upravo treba da budu nosioci rušenja onih hijerarhijskih barijera koje su do juče branili. Menadžeri treba da se pridržavaju pravila i načina poslovanja, ali istovremeno da budu fleksibilni u realizaciji poslova koji su u njihovoj nadležnosti. Dakle, menadžer nije tu da bi kruto i pasivno koordinirao

subjekte i zadatke već da bi aktivno iznalazio načine da se poslovi realizuju što brže i bolje. Menadžer srednjeg ranga je taj koji ubrzava stvari i ruši barijere, čini stvari lakšim i kao stručnjak uvek je tu gde može pomoći. Veliki deo svojih tradicionalnih dužnosti koje je imao kao stručnjak i arbitar (odgovornost za planiranje, kontrolu, zapošljavanje) sada će preneti timovima nastojeći da ih pripremi i obučiti za te poslove. Takav stručnjak mora biti što više u pogonu a što manje u kancelariji prenoseći informacije koje su potrebne za kvalitetno izvršavanje zadataka.

10) Eliminisanje birokratskih pravila koja pasiviziraju zaposlene; Suštinsko pitanje koje se postavlja jeste kako graditi organizaciju koja će efikasno funkcionisati. Ono što je sasvim sigurno jeste da se taj cilj može dostići kroz adekvatno angažovanje zaposlenih, širenje odgovornosti i preuzimanje obaveza. Dakle rešenje ovog problema može biti u formiranju autonomnih timova, smanjenju obima strukture, obuci i novoj ulozi menadžmenta. Međutim, veliku opasnost u svemu ovome može predstavljati birokratija i birokratski sindrom u ponašanju rukovodilaca, sa izmišljanjem sopstvenih pravila koja mogu srušiti sve što se napravi. Konkretno, birokratija može postaviti zahteve o pisanju nekakvih novih izveštaja, postavljanju procedura, naknadnom regulisanju odnosa itd., čime se menadžeri dodatno opterećuju nepotrebnim obavezama i odvlače od onoga što čini suštinu njihovog posla. Zato treba bez kompleksa skraćivati sva ta pravila koja pokušavaju da regulišu ono što se najbolje reguliše građenjem uzajamnog poverenja i razumevanja odnosno uvažavanjem onoga što rade i predlažu zaposleni. Suština u svemu tome je da se pod hitno eliminiše sve ono što na bilo koji način ponižava zaposlene ili pojedince dovodi u neravnopravni položaj. Jer sasvim prirodno se može postaviti pitanje, kako očekujete od nekoga da se maksimalno angažuje na poslu ako ga ne uvažavate na pravi način.

2. ANALITIČKO VREDNOVANJE POSLA

Pored osnovnog i suštinskog pitanja od koga zavisi mogućnost motivisanja zaposlenih, a koje se odnosi na faktičko uvažavanje i stepen ostvarene participacije radnika, jedno od važnih pitanja je svakako i vrednovanje (procena) rada odnosno radnih mesta. Pod vrednovanjem rada podrazumeva se sistematski postupak utvrđivanja relativnih odnosa između pojedinih radnih mesta. Suština procene rada je u klasifikaciji različitih radova odnosno zadataka, što se u konačnom iskazuje brojem bodova. Ovo je zapravo jedna strana (drugu čini vrednovanje rezultata rada) kompleksnog procesa gradnje objektivnog sistema raspodele prema radu. Zapravo, metodologija vrednovanja posla može poslužiti za vođenje politike raspodele, jer objektivno utvrđena relativna vrednost poslova obezbeđuje odgovarajuću polaznu osnovu pri utvrđivanju visine zarade. Posmatrajući određene poslove može se zaključiti da različitu težinu i

različitu vrednost poslova određuju četiri osnovna činioca : (1) složenost rada; (2) odgovornost u radu; (3) napori u radu i (4) uslovi rada.

U okviru svake grupe zahteva definišu se pojedinačni zahtevi, koji bliže određuju šta se očekuje od izvršioca određenih poslova. Broj podzahteva u sastavu grupe zahteva zavisi od konkretnih uslova i situacije i onoga šta se želi postići vrednovanjem. Rezultati analitičkog vrednovanja poslova iskazuju se numerički i to brojem bodova, na osnovu čega se vrši rangiranje poslova prema „težini“. Da bi se stvorili uslovi za objektivno procenjivanje težine poslova, neophodno je razraditi prikazane grupe zahteva na pojedinačne radne zahteve.

2.1. Složenost rada

Grupa zahteva koja se odnosi na SLOŽENOST RADA.

U ovoj grupi zahteva vrednuju se znanja i sposobnosti koje se traže od izvršilaca posla:

1. Školska znanja-teorijska obuka;

Definisanje sadržine zahteva po stepenu težine može se izvršiti prema sledećem:

- ne zahteva se stručnost (nekvalifikovani radnik),
- zahteva se stručna osposobljenost u trajanju oditd.
- zahteva se stručnost koja se stiče doktoratom nauka;

2. Stručnost-praktična obuka;

Definisanje sadržina zahteva po stepenima težine koji istovremeno koristi složenost rada može se izvršiti prema sledećem:

- radno iskustvo nije potrebno,
- prost rad za koji se traži znanje osnovne škole, itd.
- potrebno radno iskustvo za obavljanje izuzetno složenih poslova VSS;

3. Spretnost (umešnost);

Definisanje sadržine zahteva po stepenima težine može se izvršiti prema sledećem:

- jednostavni radovi sa normalnim zahtevima koji iziskuju minimalnu spretnost, bez naročitog uvežbavanja,.....itd.

4. Sposobnost rukovođenja;

Razrada ovog zahteva može se izvršiti ovako:

- posao je vezan za rukovođenje malom grupom ljudi. U ovom stepenu odgovornosti potrebno je istaći (odgovornost za rad sa ljudima, odgovornost za međuljudske odnose itd.)

- posao je vezan za rukovođenje radom preduzeća sa više organizacionih celina;

2.2. Odgovornost u radu

Grupa zahteva koja se odnosi na ODGOVORNOST U RADU.

U ovoj grupi zahteva vrednuje se odgovornost koju izvršilac posla preuzima za obavljanje poverenih poslova. Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve:

1. Odgovornost za život i bezbednost drugih ljudi;
2. Odgovornost za poslove i radne zadatke;
3. Odgovornost za racionalno korišćenje sredstava i predmeta rada;
4. Odgovornost za organizaciju procesa proizvodnje i rada.

Uz sve ovo može se vrednovati i: odgovornost za blagovremeno donošenje i sprovođenje propisa; informisanje; primenu sistema za planiranje itd. Analogno već rečenom i ovde se može izvršiti razrada ovog zahteva kako bi se stvorile pretpostavke za objektivnije vrednovanje poslova shodno težini i intenzitetu ispoljavanja konkretnih zahteva.

2.3. Napori u radu

Grupa zahteva koja se odnosi na NAPORE U RADU.

Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve(Mitrović, 2018):

1. Fizički napor (kriterijumi za razvrstavanje poslova po stepenu težine jesu: težina alata; utrošena energija; normalan učinak; ritam i brzina rada; položaj tela pri radu itd.)
2. Umni napor (kriterijumi za razvrstavanje poslova u kategorije određenog stepena težine jesu: raznovrsnost posla; složenost posla; obim pomoći i nadzora; potreban stepen koncentracije itd.)
3. Napor čula i nerava (kriterijumi za utvrđivanje sadržine pojedinih stepena težine jesu: ritam rada; potrebna preciznost u radu; potrebna pažljivost; istovremeni napor više čula itd.).
4. Napor u radu sa drugima (pri vrednovanju se vodi računa o učestalosti komuniciranja, odnosno broju saradnika i poslovnih partnera).

2.4. Uslovi rada

Grupa zahteva koja se odnosi na USLOVE RADA.

Ova grupa zahteva obično sadrži sledeće podzahteve(Milojević, 2021):

1. Opasnost od prehlade i rad na otvorenom prostoru;
2. Opasnost od nesrećnih slučajeva;
3. Uticaj temperature, vlage, prljavštine i slično;
4. Nedostatak svetla.

Kod ove grupe zahteva vrednuju se radni uslovi i opasnosti kojima je radnik izložen pri vršenju posla. Danas se u postupku vrednovanja rada koristi veći broj različitih metoda koje se u suštini mogu podeliti u dve grupe. Prvu grupu čine sumarne (globalne) metode gde se rad procenjuje u celini a ne na osnovu pojedinačnih zahteva. Dakle u pitanju su krajnje

subjektivne metode koje se mogu primenjivati u malim preduzećima. Drugu grupu čine analitičke metode kod kojih se posebno procenjuje svaki radni zahtev ili obeležje, pa se to onda sabira za posao u celini. Najkompleksniji i najobjektivniji metod predstavlja metod stepenovanja (bodovanja), gde se procena vrši na osnovu unapred utvrđene skale zahteva. Dakle, najpre se vrši izbor zahteva i određuje ukupan broj poena koji im pripadaju s obzirom na važnost (ponder). Zatim se vrši utvrđivanje broja stepeni unutar svakog zahteva u cilju iskazivanja njihovog intenziteta, pri čemu svaki stepen dobija određeni broj poena iz okvira ukupnog broja poena koji su dodeljeni zahtevu.

3. VREDNOVANJE (PROCENA) REZULTATA RADA

Pod vrednovanjem rezultata rada (uspeha) podrazumeva se sistematsko i nepristrasno utvrđivanje doprinosa koji se postiže u radu. Za merenje uspeha zaposlenih mogu se koristiti razni kriterijumi od kojih su neki objektivni (pokazatelj uspeha su norme – vremenske ili količinske), a za neke se može reći da to nisu, jer se koriste kod poslova koji se ne mogu meriti konkretnim radnim učinkom. U takvim slučajevima se koristi metod vrednovanja uspeha odnosno doprinosa radnika u realizaciji zajedničkog zadatka. Značaj procene uspeha zaposlenih može se posmatrati u domenu kadrovske politike i nagrađivanja. Konkretno govoreći, objektivnim vrednovanjem zaposlenih stvaraju se realne pretpostavke za kvalitetnije i uspešnije vođenje i unapređenje kadrova. Zapravo stvaraju se mogućnosti za krajnje objektivno rangiranje zaposlenih prema ostvarenim rezultatima, a onda to koristi kao osnova za predlaganje kadrova za unapređenje ili upućivanje na dalje školovanje. S druge strane, sistematsko vrednovanje uspeha zaposlenih omogućuje nagrađivanje i stimulisanje administrativnog i režijskog osoblja, dopunsko nagrađivanje radnika koji se inače plaćaju po učinku kao i konkretno određivanje startnog osnova u slučajevima kada on nije iskazan jednom vrednošću već je dat u rasponu (npr. od 500 do 1000). Postoji dosta usaglašeno gledište da se rezultati rada pojedinca, koji faktički treba da služe za raspodelu ličnih dohodaka, mogu vrednovati na osnovu sledećih kriterijuma (Lazarević, 2019):

3.1. Kvantitet rada

Kvantitet rada se u principu lako određuje, posebno kada se radi o proizvodnim poslovima, i to putem utvrđenih jedinica mere (komad, čas itd.). Naravno, to je teže uraditi kod neproizvodnih odnosno administrativnih poslova. Međutim, ovde treba ukazati i na neophodnost uzajamnog posmatranja kvantiteta i kvaliteta, obzirom na njihovu međusobnu povezanost. Naime svaki kvantitet pretpostavlja određeni kvalitet (standard), što znači da se proizvod koji ne udovolji standardnom kvalitetu (npr. škart) ne može smatrati ostvarenim kvantitetom. Svakako da

je i ovo razdvajanje i povezivanje kvantiteta i kvaliteta mnogo teže uraditi kod neproizvodnih poslova.

3.2. Kvalitet rada

Ovaj kriterijum je izuzetno važan za vrednovanje rezultata rada zaposlenog, a kao njegove bitne komponente uzimaju se: sniženje troškova; smanjenje škarta i dorade; poboljšanje kvaliteta proizvoda i njegovog izgleda; natprosečna briga za mašine itd. Međutim, činjenica je da je merenje kvaliteta rada znatno složenije nego merenje kvantiteta rada. Ono što je izuzetno bitno da bi se ostvarila afirmacija ovih kriterijuma u funkciji vrednovanja jeste da se kroz odgovarajuću normativnu regulativu obezbedi adekvatna stimulacija radnika za ostvareni kvalitet i kvantitet rada. Naravno, istovremeno treba sačiniti što veći broj preciznih normativa i postaviti standarde rada. Postoji veliki broj metoda za vrednovanje rezultata rada, počev od onih koje se odlikuju globalnim ocenjivanjem uspeha zaposlenih kroz istovremeno sagledavanje po svim kriterijumima (znanje, zalaganje itd), pa do onih u kojima se ocenjivanje vrši kroz pojedinačno posmatranje bitnih kriterijuma, uz manju ili veću kvantifikaciju uticaja tih faktora na moguće rezultate rada. U grupu tih jednostavnih i subjektivnih metoda spadaju metode rangovanja i metode upoređenja po parovima (Award i Ghaziri, 2004). U drugu grupu metoda, koje su složenije i u kojima postoji određena kvantifikacija uočenih zavisnosti, spadaju: (1) metod skale sudova; (2) metod slobodnog izbora tvrdnji; (3) metod prisilnog izbora tvrdnji itd. Osim ovih, postoje i metode za vrednovanje rezultata rada rukovodilaca u kojima se ta ocena izvodi posredno na osnovu rezultata koje ostvari organizaciona jedinica tog rukovodioca (metod vezivanja učinka rukovodioca za rezultate poslovanja, metod upravljanja pomoću ciljeva, metod analize puta itd.)

Metoda prisilnog izbora tvrdnji;

Postupak izrade skale sudova, koja je osnova za vrednovanje, odvija se kroz sledeće faze (Damnjanović i dr., 2020):

- izdvaja se grupa najboljih i najgorih radnika, da bi se opisale njihove osobine i to samo one koje su relevantne za konkretni posao,
- za svaku od tih osobina, određuje se koliko je značajna za uspeh na poslu (prema učestalosti pojavljivanja kod opisa dobrih i loših radnika),
- za svaku od tih osobina sačinjavaju se grupe tvrdnji (opisuju dobrog, prosečnog i slabog radnika), od kojih svaka dobija određeni broj bodova,
- procenjiivač iz svake grupe osobina uzima po jednu za koju smatra da najbolje odgovara osobi koja se ocenjuje.

Kod ove metode svaka je tvrdnja unapred određena pa time i obavezuje procenjiivača da se kreće u naznačenim okvirima, što u izvesnom smislu smanjuje njegovu pristrasnost.

Na primer, neka se uzmu tri para tvrdnji, kojima je dodeljen sledeći broj

bodova:

Tvrdnja	Bodovi
1.1. savestan	0
1.2. vredan	2
2.1. odgovoran	0
2.2. izdržljiv	1
3.1. inteligentan	3
3.2. oprezan	0

Ocenjivač je obavezan da iz svake grupe izabere po jednu tvrdnju, a da pri tome ne zna koliki broj bodova nose tvrdnje. Ako se u konkretnom slučaju opredeli za tvrdnje: vredan; izdržljiv i inteligentan to će doneti 6 bodova.

ZAKLJUČAK

Nema sumnje da je pitanje motivacije zaposlenih jedno od najvažnijih pitanja koja spadaju u nadležnost kadrovske menadžmenta i da je to ključna determinanta efikasnosti svake organizacije i kvaliteta ukupnog rada menadžmenta. Prema tome, pitanje svih pitanja jeste kako stvoriti uslove i u praksi obezbediti maksimalnu motivisanost svih zaposlenih.

Činjenica je da to nije ni malo lak ni jednostavan zadatak, kao što je i sasvim sigurno da se mnogo toga mora menjati u prilazu i načinu uključenja radnika u sve procese kao i u definisanju nove uloge kadrovske menadžmenta. Osnovna deviza tog novog pristupa treba da bude „kadrovi pre profita“ odnosno da ljudi moraju postati primarni izvori oplemenjene vrednosti, a ne „faktor proizvodnje“ koji treba optimizirati odnosno minimizirati.

Komandno rukovođenje u okviru strogo definisane hijerarhijske strukture koja stvara i prihvata samo one radnike koji su spremni da slušaju i automatski izvršavaju zadatke, mora ustupiti mesto participativnom vođenju koje stvara horizontalnu strukturu kojoj su potrebni radnici i stručnjaci koji se pitaju i učestvuju u donošenju odluka. Ta međufunkcionalna struktura dobija neophodnu elastičnost kroz stvaranje timova i u osnovi je usmerena prema procesima, a ne prema unapred definisanim funkcijama. Osim toga, timovi koji dobijaju poslove u celini i odgovornost za kvalitet postaju mesto za potpuno i slobodno ispoljavanje svakog pojedinca.

U kontekstu stvaranja uslova i pretpostavki za punu afirmaciju motivacionih faktora, svakako važnu ulogu ima analitička procena rada i rezultata rada. To je način i postupak da se što objektivnije izmeri svačiji rezultat i da to postane osnova za nagrađivanje, a time i motivaciju zaposlenih. Zato i treba insistirati da se ovi sistemi dograde i uvedu u svaku organizaciju.

Literatura

1. Award, E.M. Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall;
2. Damnjanović, R., Bešlin-Feruh, M., & Rajković, A. (2020). Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment. *Održivi razvoj*, 2(2), 31-40.
3. Lazarević, A. D. (2019). Upravljanje znanjem u osiguravajućim društvima. *Tokovi osiguranja*, 35(3), 35-71.
4. Mitrović, L. (2018). Sociološke marginalije o deontologiji poziva profesora emeritusa u zajednici homo academicus-a i savremenom društvu. *Godišnjak Pedagoškog fakulteta u Vranju*, 9(1), 37-46.
5. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51.
6. Milojević, I., Jovanović, D., & Matić, I. (2021). Razvoj i obrazovanje menadžera preduzeća. *Održivi razvoj*, 3(1), 35-46.
7. Nadoveza, B., & Pešić, H. (2020). Održivi razvoj - proizvodna snaga savremenog društva. *Održivi razvoj*, 2(1), 31-40.
8. Vasić, Z. (2021). Posledice neusaglašenosti mišljenja organa uprave i stavova upravnog suda. *Revija prava*, Vol. 1, No. 2, str. 29-41.
9. Orčić, D. Š., & Gajić, I. R. (2020). Humani potencijal u funkciji stvaranja intelektualnog kapitala. *Baština*, (51), 315-332..
10. Stojanović, J., Nešić, Z., & Bulut-Bogdanović, I. (2021). Digitalizacija obrazovanja u funkciji ekonomskog razvoja. *Društveni horizonti*, 1(1), 29-40.
11. Vulević, B. (2018). Upravljanje intelektualnim kapitalom u organizacijama posebne namjene. *Vojno delo*, 70(2), 432-445.
12. Žikić, S., & Valjević, M. (2021). Organizaciona kultura kao važan faktor upravljanja krizom preduzeća u uslovima pandemije kovida 19. *Društveni horizonti*, 1(1), 59-75.