

# 1. UVOD

Ljudski resursi su usljed dinamičnih i sveobuhvatnih promjena u poslovnom okruženju i društvu uopšte, postali najvažniji resurs poslovanja i razvoja preduzeća. Uporedo sa ovim promjenama mijenjali su se i zahtjevi u pogledu aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, a menadžment ljudskih resursa je postao strateški faktor uspjeha istog. Izgradnja i jačanje konkurentske pozicije na uzburkanom tržištu je moguće samo brzim i neposrednim reagovanjem na promjene, stalnim poboljšanjem i unapređenjem novih proizvoda, što je, opet, lakše i sigurnije izvodljivo uz angažovanje posvećenih kadrova, koji su željni napretka i uspjeha, kako sopstvenog, tako i preduzeća čiji su uposlenici.

Ljudski resursi predstavljaju, skupa sa svojim znanjima, vještinama i sposobnostima, najvažniju kariku u izgradnji konkurentske pozicije i prednosti na tržištu.

Upravljanje ljudskim resursima je od velike važnosti za čitavu organizaciju i zaposlene u njoj. Dobrim organizovanjem i upravljanjem ljudskim resursima radna organizacija zapošljava najkompetentnije osobe, a zaposlenim radnicima omogućava usavršavanje i napredovanje u karijeri, motivišu se i nagrađuju zaposleni i uz adekvatnu koordinaciju navedenih aktivnosti, ostvaruju se projektovani rezultati za organizaciju.

Jedan od najvažnijih menadžerskih alata u savremenoj i organizaciji kojom se odgovorno upravlja predstavlja svakako ocjenjivanje zaposlenih. Adekvatnim korišćenjem ovog alata, a sa ciljem postizanja strateških ciljeva, organizacija je u stanju da mobilise energiju svakog zaposlenog na način da je pažnja svakog pojedinca usmjerena na misiju, viziju i vrijednost organizacije. Međutim, koliko god da je ova tehnika moćna, veliki broj autora je saglasan da je u istoj mjeri i potcijenjena.

Ocjenjivanje zaposlenih i njihovih performansi je u interesu i organizacije i zaposlenih. Zaposleni su zainteresovani da dobiju informacije o svom radu, kako bi znali kolika im je uspješnost u obavljanju sadašnjih poslova i šta treba da preduzmu po pitanju povećanja svojih znanja, vještina i sposobnosti. Organizacije, pak, imaju interes za dobijanje objektivnih i pouzdanih informacija o radnom ponašanju i ostvarenim performansama zaposlenih, kako bi mogle ocijeniti svoj potencijal, definisati razvojne ciljeve u različitim oblastima i donositi

kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za upravljanje ljudskim resursima, posebno u domenu razvoja i nagrađivanja.

Ne postoji jedinstven način za ocjenjivanje performansi zaposlenih. Međutim, model koji je usvojen treba da bude podudaran sa kulturom i principima koji su svojstveni datoj organizaciji. Da bi zaposleni postizali rezultate i efekte koje želi njihov menadžer, oni moraju da budu motivisani. Zbog toga je razumijevanje i uvažavanje procesa motivacije ljudi, kao najvažnijeg resursa, za moderne i ambiciozne menadžere postala ne samo potreba, već i neophodnost.

Fenomen motivacije zaposlenika dugo je predmet interesovanja i teorije i prakse. Postojanje značajnih razlika, kako među onima koji rade, tako i među ukupnim društvenim i fizičkim uslovima u kojima se odvija radni proces, onemogućuje dolaženje do univerzalnih kriterijuma koji bi imali opštije važenje, tako da je ovaj problem uvijek iznova aktuelan u svakoj sredini i za svaku grupu radnika. To je razlog da o motivaciji postoje brojni, nerijetko različiti stavovi.

U svakom slučaju, ocjenjivanje zaposlenih bi trebalo da predstavlja jedan vid osluškivanja i slušanja zaposlenih, njegovih želja, ciljeva i motiva koji će umnogome i uticati na njegovo radno zalaganje, a istovremeno biti i pokazatelj njegovog zadovoljstva poslom kojeg obavlja.

## **1.1. Značaj teme i njena aktuelnost**

Ljudski resursi predstavljaju glavne nosioce i kreatore uspješnog poslovanja, zajedno sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću, ali i motivisanošću za rad.

Moderno poslovanje i potreba organizacija da ostvare konkurentsku prednost zahtijeva nove i različite pristupe regrutovanju, obuci, razvoju i zadržavanju zaposlenih sa ključnim znanjima i vještinama. Otuda i potreba za integrisanim metodima upravljanja performansama, njihovog usmjeravanja i ocjenjivanja. Efikasno upravljanje performansama pretpostavlja povezanost i usklađenost organizacionih ciljeva i rezultata sa individualnim ciljevima i rezultatima rada. U čovjekovoj je prirodi da postavlja sebi ciljeve i da teži ka njihovom ispunjavanju, ali sama brzina, efikasnost i kvalitet ispunjavanja tih ciljeva, umnogome zavisi od njegove motivisanosti.

Motivacija za rad, a samim tim i za postizanje radnih ciljeva čovjeka, utiče na samu produktivnost rada, efikasnost u poslu, te kreativnost zaposlenog, utiče na kvalitet radnog života, a istovremeno jača konkurentsku sposobnost i uspješnost.

Ocjena radne uspješnosti jedna je od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, jer se uspješnost pojedinca odražava na sveukupnu uspješnost organizacije. Po uspješno izvršenom poslu i ostvarenom cilju i zadatku, svakog zaposlenog sleduje naknada u vidu plate ili neke druge nadoknade ili beneficije, koja je bitan, ako ne i najbitniji motivacioni faktor za još veće angažovanje zaposlenika.

U našim preduzećima proces ocjenjivanja još uvijek nije zaživio ili se tek sporadično i stidljivo nazire, iako je potreban u savremenim tokovima i odnosima između poslodavca i zaposlenog. Suština ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika je da se isti ohrabre u ostvarivanju zadatah ciljeva, da se ta uspješnost podigne na viši nivo, da se razviju njihovi potencijali i usvoje, eventualno, nove vještine koje će im pomoći pri obavljanju svakodnevnih zadatah, ali i da se zaposleni podstaknu da žele i mogu više, što će im svakako pomoći u daljem profesionalnom radu i usavršavanju.

## **1.2. Predmet istaživanja**

Vrijeme u kojem živimo karakteriše velika tržišna utakmica u kojoj pobjeđuju, ili makar opstaju samo najjači, najsnalažljiviji i najuporniji. Tako je u svim privrednim i neprivrednim organizacijama, pa i u sferi poštanskog saobraćaja. Da bi se održao rejting i uspješnost preduzeća za poštanski saobraćaj, neophodno se prilagoditi uslovima tržišta, širiti spektar proizvoda i usluga, kao i prihvatiti nove tehnike i tehnologije rada uz maksimalno iskorištavanje postojećih i uvođenjem novih potencijala, gdje ljudski faktor, odnosno ljudski resurs predstavlja ključ za poboljšanje poslovnog uspjeha.

Trenutno stanje tržišta i aktuelnost problematike opstajanja i ostajanja na tržištu, ukazuje na potrebu uspješnog i uspješnijeg upravljanja ljudskim resursima kroz primjenu sistema ocjenjivanja, evaluacije zaposlenih.

Samim uvođenjem i primjenom sistema evaluacije zaposlenih, došlo bi se do saznanja da li postoje pokazatelji o usješnijem poslovanju, da li se povećala radna uspješnost i kvalitet