

ULOGA ZAPOSLENIKA U OSTVARIVANJU ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI

Kiril Postolov¹

UDK/UDC: 658.310.8

JEL: L₂

Pregledni rad/Review

Primljeno/Received: 19. prosinca 2007/December 19, 2007.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 15. ožujka 2008/March 15, 2008

Sažetak

Interes u vezi s ostvarivanjem organizacijske izvrsnosti zadržan je na razradi uloge zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti. Prema mišljenjima većeg broja autora ostvarivanje organizacijske izvrsnosti rezultat je ostvarivanja principa efikasnosti i efektivnosti. Tako se omogućava uspješno ostvarivanje zadataka i poslovnih ciljeva poduzeća, zadovoljavanje potreba internih i eksternih čimbenika poslovanja. Razumljivo je da to neće automatski značiti i ostvarivanje uspješnosti, ali su dobar organizacijski okvir za funkcioniranje organizacije. Predmet istraživanja ovog rada je uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti; razrađuju se aspekti povezani s njihovom ulogom, daju se prijedlozi o postojanju timske organizacije kao dobrog načina organizacijskog dizajniranja poduzeća. Slijedeća dimenzija je povezana s ulogom tzv. feedbacka i njegovog značaja za postizanje organizacijske izvrsnosti, pri čemu su u radu dani primjeri nepostojanja feedbacka u realnim situacijama i posljedica takvoga stanja. Sagledano je i zadovoljstvo zaposlenika kao jedan od čimbenika od utjecaja na organizacijsku izvrsnost, a što je od izuzetnog značaja u današnjim uvjetima organiziranja radnika i njihovih uvećanih potreba.

Ključne riječi: zaposlenici, feedback, organizacija, učinkovitost, poslovna izvrsnost.

1. UVOD

Ostvarivanje organizacijske izvrsnosti nije moguće bez ljudskih resursa. Menadžeri moraju znati kako zaposliti ljude i maksimalno staviti u funkciju njihovu kreativnost i raspoloživa znanja i iskustva.

¹ Dr. sc. Kiril Postolov, docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta "Sv. Kiril i Metodij", Skoplje, Republika Makedonija, E-mail: kirilp@eccf.ukim.edu.mk

Teorije menadžmenta ljudskih resursa i organizacijskog ponašanja sugeriraju da cjelokupna upotreba ljudi uvećava organizacijsku izvrsnost. Stoga veliki broj znanstvenih studija pokazuje značajnu relaciju između menadžmenta ljudskih resursa i organizacijskih performansi. Drugi pokazuju relaciju između aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (trening, plaćanje, mogućnosti za razvoj) i organizacijske izvrsnosti. Međutim, u tom procesu menadžeri će teško prepoznati sposobnosti i obučenos potencijalnih kandidata, što utječe na lošu projekciju za sudjelovanje u poslovnim radnjama. Zbog toga veliki broj menadžera pri izračunavanju organizacijske izvrsnosti ne uzima u izračun ove socijalne aspekte ostvarivanja poslovanja poduzeća ili ih parcijalno uključuju, ostavljajući izvan obuhvata neke od njih.

Važnost menadžmenta ljudskih resursa u dostizanju organizacijske izvrsnosti, mogli bismo prikazati slijedećom relacijom:²

Plan poduzeća - (definirane strategije) = poslovni rezultati

U definirane strategije ubrajaju se: strategija proizvoda, marketing, kvaliteta, financije i strategije menadžmenta ljudskih resursa. Strategija menadžmenta ljudskih resursa izražava se relacijama između zaposlenika, njihovog razvoja, radnog plana i karakteristika menadžmenta i sistema plaćanja i nagrađivanja zaposlenika.

Valjana primjena menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva pravilno određivanje mjesta zaposlenika u organizaciji u okolnostima ubrzanog razvoja znanosti, tehnike i tehnologije.

Kao posljedica primijenjene informatičke tehnologije smanjuje se broj zaposlenika, a u isto vrijeme, radom na sofisticiranim sustavima nameće se potreba zapošljavanja djelatnika sa različitim sposobnostima i znanjima, koji mogu odgovoriti na izazove vremena. Traže se zaposlenici koji imaju sposobnosti za razumijevanje posla u cijelosti. Da bi organizacijske jedinice koje se bave ljudskim resursima mogle angažirati kvalitetnije radnike, moraju biti u mogućnosti ponuditi im veće plaće i druge kompenzacije kako bi poduzeće imalo veću privlačnu moć u usporedbi s drugima, odnosno konkurencijom.

Traže se kandidati koji će biti spremni raditi u okolnostima promjenjivog radnog vremena, vrlo često izuzetno dugog dnevnog angažiranja i po mogućnosti cjelodnevne povezanosti s organizacijom i njezinim poslovanjem. To su ključni razlozi zbog kojih menadžeri ljudskih resursa trebaju koristiti znanstvene metode i rezultate različitih istraživanja, kako bi bili u mogućnosti najbolje udovoljiti potraživanjima radnih mjesta, odnosno bili u poziciji da sve kadrovske pozicije budu kvalitetno popunjene.

Nužno je da menadžeri budu u mogućnosti izjasniti se oko odabira i implementacije prihvatljivog oblika organizacije i uspostave funkcionalne povratne veze između zaposlenika i menadžmenta. Spomenuto utječe na odabir i zapošljavanje radnika te stvara pretpostavke za dostizanje organizacijske izvrsnosti.

² Briggs, Senga, Keogh, William, Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, 1999., str. 451.

2. TIM KAO SREDSTVO ZA DOSTIZANJE ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI

Pristup koji se preporučuje u današnjim suvremenim uvjetima funkcioniranja poduzeća u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti je *timski pristup*. Uloga vođa timova fokusirat će se na pronalaženje načina kako poboljšati uvjete rada, kako raspodijeliti ljude po timovima, kako uklopiti ljude u radne timove, koji sustav nagrađivanja je najprimjereniji i koja informatička tehnologija je potrebna da to podrži. Posebnu pažnju u tom procesu treba posvetiti veličini tima, njegovom razvoju, razvijanju osjećaja pripadnosti i lojalnosti, treningu i razvoju članova tima. Pritom se nameće potreba definiranja uloge svakoga pojedinca u okviru tima.

Članovi tima mogu dobiti jednu od slijedećih uloga u timu:³

1. Koordinator – je osoba koja ima jasnu viziju i ciljeve tima i osposobljena je da koordinira članove tima za postizanje ciljeva. Samodiscipliniran je i prenosi disciplinu na članove tima. Siguran je i spreman donositi odluke u ime tima;

2. Istraživač resursa – je član tima koji ima najjači kontakt i mreže te je dobar u procesu pribavljanja informacija i pomoći izvana. Bitno je da je to osoba sa mnogo entuzijazma, ali koja obično dobar dio informacija zadržava za sebe;

3. Funkcionalist – je osoba koja organizira posao i efektivno provodi u djelo zadane ideje i planove. Postoji visoki stupanj logičnosti i discipliniranosti u njegovom ponašanju i odnosu prema poslu. Spreman je na težak i kontinuirani rad, a ponekad ima problema s prilagodljivošću osobama i situacijama;

4. Timski radnik – je osjećajan i koristan za napore ostalih članova tima. Pokušava umanjiti konflikte i promovira harmoničnost u odnosima. Njegova uloga je posebno značajna u uvjetima postojanja stresnih situacija i teških perioda u poslovanju organizacije;

5. Promatrač – je onaj koji je vrlo značajan kod postojanja većeg broja različitih varijanti. U stanju je sagledati sve opcije i predložiti jednu od njih, najčešće najbolju. U stanju je pravilno procijeniti situaciju;

6. Specijalist – je osoba koja posjeduje sposobnosti i znanja te je posvećena poslu. Sposoban je prilagoditi se dijelovima situacije i ne biti u stanju vidjeti cjelinu problema.

Proces nagrađivanja – motivacije radnika vrlo je važna komponenta u ostvarivanju efikasnosti zaposlenika. Suvremeni modeli nagrađivanja radnika uključuju: sigurnost radnoga mjesta, informiranost radnika, visoke zarade, mogućnosti za stjecanje suvlasništva u poduzeću i sl. Činjenica je da doprinos svakog radnika poslovnom rezultatu nije isti te iz toga proizlazi potreba mjerenja doprinosa poslovnom rezultatu svakoga od njih na individualnoj ili grupnoj razini.

³ Prema: Torington, Derek, Hall, Laura, *Personnel Management-HRM in Action*, Third Edition, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995., str. 342-344.

Da bi se stvorile pretpostavke za mjerenje doprinosa poslovnom rezultatu svakog zaposlenika bilo bi nužno odgovoriti na slijedeća pitanja:⁴

1. Kako izmjeriti učešće svakoga pojedinca u timskom radu?
2. Koje aktivnosti poduzeti u svrhu poboljšanja performansi radnika?
3. Koje kriterije primijeniti u procesu promocije?
4. Kakav trening provesti u svrhu ostvarivanja boljih performansi radnika?
5. Kakve promjene uraditi kod ciljeva u idućem periodu?

Jedan od pristupa rješavanju problema polazi od ključnih činitelja u poboljšanju performansi poduzeća u odnosu prema radnicima:⁵

1. Ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti omogućava se formiranjem osnovnih organizacijskih jedinica koje imaju u opsegu od četiri do dvadeset radnika;
2. Svaka radna grupa uključuje lidera, koji je odgovoran za funkcije koje ne može delegirati; administrativnu koordinaciju, osobni razvoj i upravljanje promjenama;
3. Svaka radna grupa i njezin lider mogu planirati i organizirati posao u okvirima grupe;
4. Svaka grupa može imati mogućnosti vrednovati rezultate svoga rada;
5. Svaka grupa mogla bi biti pripremljena za planiranje, izradu plana, i vrednovanje rada. To im pomaže u procesu kreiranja značajnih poslova za sve članove poduzeća i omogućuje značajan doprinos u projektu; i
6. Osobni i organizacijski uvjeti pojedincima mogu omogućiti sveukupan doprinos njihovom cilju i poduzeću u cjelini.

Ostvarivanje efikasnosti na osnovu aktivne uloge zaposlenika ne postiže se samo organiziranjem timskoga rada. U smislu postizanja pozitivne uloge zaposlenika u procesu osiguranja efikasnosti u poslovanju poduzeća, pred menadžere se postavljaju slijedeća pitanja na koja moraju dati primjerene odgovore:

1. Imate li dovoljno ljudi koji vam daju izvještaje?
2. Postoji li delegirani autoritet, koji pritom nije alociran?
3. Jesu li specificirane aktivnosti?
4. Izbjegava li se preopterećenje zaposlenika?
5. Jesu li pravilno definirane linije autoriteta?
6. Je li odgovornost zaposlenika dovoljno determinirana?
7. Postoje li periodične analize posla?
8. Koriste li se dopisi poput čestitaka, brošura, i sl.,

⁴ Oakland, S. John, *TQM-the route to improving performance*, second edition, Butterworth - Heinemann, Oxford, 1997., str. 167, 294.

⁵ Prema: Zairi, Mohamed, Jarrar, Yasar F., Measuring organizational effectiveness in the NHS Management style and structure best practices, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7/8, 2001., str. 885-886.

9. Je li zadovoljena etičnost u procesu upravljanja aktivnostima?

Aktivna uloga zaposlenika može se poboljšati na način da se u obzir uzmu slijedeći odgovori na postavljena pitanja:

1. Broj zaposlenika od kojih menedžeri dobivaju izvještaje mogao bi biti između pet i devet. Riječ je o rasponu rukovođenja koji je određen organizacijskim razinama, ali i organizacijskom strukturom. Kada se radi o dimenzijama organizacijske strukture mogu se razlikovati organizacije s uskom i dubokom strukturom, odnosno organizacije sa širokom i plitkom strukturom. Dimenzija dubine određena je brojem organizacijskih razina, a dimenzija širine organizacije određena je brojem organizacijskih jedinica. Odnos organizacijskih jedinica i organizacijskih razina je međusobno uvjetovan. Većina poduzeća danas prakticira širi opseg kontrole, pa time i odnosa broja podređenog osoblja u odnosu na jednu nadređenu osobu. To vrijedi za sva srednje velika i velika poduzeća, mjereno brojem zaposlenika.

2. Nužna je jasnoća naloga koji se daju zaposlenicima kako bi oni mogli biti ispunjeni. Svakom članu grupe ili tima, a posebno lideru, moraju biti jasne pozicije, autoritet i odgovornost. Svaka nejasnoća izaziva dileme i nedoumice i utječe na smanjenje efikasnosti obavljenog posla. Širenje poslova i njihovo narastanje, kao i rast organizacije povećavaju složenost koordinacije, kontrole i nadzora. Smanjivanjem preopterećenosti zaposlenika može se utjecati na povećanje efikasnosti izvršavanja njihovih zadataka.

3. Veliki broj nadređenih je vrlo loše obilježje organizacije u procesu osiguranja stupnja efikasnosti. Podređeni koji nisu sigurni kome trebaju davati izvještaje, nikada nisu sigurni u to što se od njih očekuje. U slučaju da menedžeri zaposlenicima daju nekonzistentne naredbe, radnik nikada neće ostvariti optimalne performanse poduzeća.

4. Periodično analiziranje poslova je aktivnost menadžera kojom se uspijevaju prepoznati slabosti koje se javljaju u poslovanju. Kao mjera za povećanje efikasnosti zaposlenika mogu se navesti i poslovni papiri različitog sadržaja:⁶

- Čestitke – promocija, biznis ili osobni uspjeh, rođendani i godišnjice, prinove u obitelji, useljenje, sugestija, novi biznis, prijateljska kritika;
- Ponuda za sugestiju;
- Dostavljanje novih informacija – za poslovne mogućnosti, konkurentske aktivnosti, nov proizvod ili tehnike, promjenu politike kompanije, zajedničke prijatelje.

Etičnost u procesu upravljanja aktivnostima osigurava sigurnost radnoga mjesta, pravilno vrednovanje napora zaposlenika i osobni interes zaposlenika. Za ovu aktivnost menadžerima na raspolaganju stoje slijedeće aktivnosti:

- Objašnjenje odluka menadžmenta; Zaposlenici obično ne gledaju suštinu novih pravila i regulacija, i zbog toga se nameće potreba da im to prenesu menadžeri. Ova aktivnost trebala bi rezultirati upoznavanjem i prihvaćanjem;

⁶ Mendlowitz, Edward, Nine Ways To Make Your Firm More Exciting, *Journal of Accountancy*, Vol. 191, No. 3., March 2001.

- Traženje sugestija radnika za poboljšanje aktivnosti; Cilj je da se zaposlenicima pruži mogućnost da osjećaju da su integralni dio organizacije. Tako se lakše gradi prijateljsko okruženje, a mogu se dobiti i korisne sugestije i informacije. Time se olakšava subordinacija u organizacijskoj strukturi, a menadžerima se pruža mogućnost da povećaju efikasnost u poslovanju poduzeća;

- Promocija je uvijek moguća; Ništa više ne smanjuje moral nego odluka da se promovira netko izvana, a ne osoba iznutra, ukoliko udovoljava zahtjevima posla;

- Poštivanje razlika u mišljenjima; Podrazumijeva proces u kojem se uzimaju u obzir razlike koje postoje u mišljenjima i ne uzima se kao loša pojava ako te razlike postoje;

- Dodjeljivanje javnih priznanja za dobro odrađen posao; i

- Menadžeri ne smiju paralizirati posao kao rezultat želje za perfekcionizmom – pokušaj višestruke kontrole posla 'mikroskopskom preciznošću'.

3. ULOGA FEEDBACKA IZMEĐU ZAPOSLENIKA I POSLODAVACA U OSIGURANJU ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI

Postojanje povratne veze između zaposlenika i menadžera jedna je od nužnih pretpostavki za osiguranje organizacijske izvrsnosti. Obično u praksi nastaju situacije u kojima izostaje ili se teško uspostavlja povratna veza. Ključni razlog tomu su karakteristike osobe. Zaposlenici žele raditi s ljudima koji su im slični i istovjetni.⁷ Zapravo, postoji jedna grupa menadžera koja ne dozvoljava greške, neznanje, koji ne vole slušati "loše" vijesti. To su menadžeri sa tzv. nultom tolerancijom.⁸ Međutim, postoje i menadžeri koji su potpuno indiferentni na uspostavljanje *feedbacka* s podređenima. Oni ili vrlo kasno reagiraju na tražnje njihovih radnika, ili *feedback* ne zadovoljava potrebe dvosmjerne komunikacije. Također, kod menadžera iz druge grupe može se pojaviti osjećaj neugodnosti kada daju loš *feedback*, ali i tolerantnost za loše performanse zaposlenika.

Poduzeća u kojima su dominantni menadžeri koji imaju svojstva onih koji su navedeni u prvoj i drugoj grupi, mogli bi se suočiti sa stvaranjem vakuuma povjerenja i umanjivanja performansi radnika. Ova pojava u literaturi poznata je pod imenom *feedback-gap*.

⁷ Riordin, C. M., Shore, L. M., Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units", *Journal of Applied Psychology*, 1997., No.82, str. 342-358.

⁸ Dan prije nesreće *space shuttlea* Columbia na nebu iznad Teksasa, 1. veljače 2003. godine, NASA-ini inženjeri imali su intenzivnu raspravu telefonima i e-mailom o potencijalnim oštećenjima krila broda zbog visoke temperature – scenarij koji se nažalost i uistinu dogodio na brodu. Iz nepoznatih razloga, inženjeri nikada nisu pričali o tim problemima sa 'top' menadžmentom.

Direktno podređeni iračkom predsjedniku Saddamu Husseinu bojali su se prenositi mu loše vijesti zbog njegovog načina reagiranja na takve informacije i straha za svoju sigurnost. Razlog je to neraspodaganja s dovoljno pravilnih informacija o napadu koalicijskih snaga u iračkom ratu 2003. godine.

U kineskoj provinciji Guagdong nisu se dobivale informacije o pojavi SARS-a, jer je to moglo imati negativne posljedice na mišljenje njihovih šefova.

U sva tri slučaja, podređeni su prihvatili scenarij izbjegavanja diskusije sa njihovim šefovima.

U uvjetima kada postoji negativan *feedback* (*feedback-gap*), zaposlenici mogu izbjegavati kontakt sa svojim menadžerima. Također, mogu pokušati preusmjeravati razgovor sa teme kojom se stvara slika kod menadžera o njihovoj nesposobnosti, ili "isfiltrirati" informacije, odnosno pričati samo ono što menadžer želi čuti. U skladu s time, u slučaju javnog informiranja oni mogu biti predmet ogovaranja i podsmjehivanja od strane drugih radnika.⁹

Izbjegavati *feedback* nije dobra taktika, budući da se time može stvoriti i obratna pojava, odnosno promjena dobrog mišljenja koje menadžeri imaju o svojim radnicima.

Postoji i treća grupa menadžera koji vole uspostaviti *feedback* sa svojim zaposlenicima, a takva komunikacija se temelji na povjerenju, točnosti i tolerantnosti. Tako vrijednosti *feedbacka* osjećaju svi u organizaciji - zaposlenici, koji poboljšavaju svoje performanse, menadžeri, koji dobivaju točne informacije i poduzeće u cjelini.

Upravo zbog toga ističe se potreba dobrog plana kojim se odstranjuje *feedback-gap*, te stimulacije menadžera za uviđanje potrebe uspostavljanja *feedbacka*. Time se osigurava temeljna premisa učenja u organizacijskom smislu, "detekcija i korekcija grešaka."¹⁰ Zaposlenici identificiraju probleme, preko *feedbacka* menadžerima mogu osigurati informacije za izvršavanje njihovoga posla. Tako se stvaraju organizacije koje uče, a menadžeri uspostavljaju konstruktivni *feedback*.

Kao strategije za odstranjivanje negativnosti *feedback-gapa*, mogle bi se navesti slijedeće:

1. Upravljanje fizičkom i psihološkom distancom;
2. Osiguravanje aktivnih slušatelja;
3. Slobodan *feedback* ;
4. Razvoj "modela učenja na greškama".

Upravljanje fizičkom i psihološkom distancom podrazumijeva umanjivanje psiholoških barijera u uspostavljanju *feedbacka* kao rezultata povećanja osjećaja za simpatiju i povjerenje između zaposlenika i menadžera i postizanje objektivnosti u uspostavljanju međusobnih odnosa.

Osiguravanje aktivnih slušatelja je takva strategija za postizanje *feedbacka* u kojoj su menadžeri aktivni slušatelji svojih zaposlenika, potpuno se slažu s potrebom uspostavljanja povratne veze kada to njihovi zaposlenici traže i pokazuju interes za njihove potrebe.

Slobodan *feedback* predstavlja takvu strategiju kojom se omogućuje motivacija zaposlenika za uspostavljanje *feedbacka*, potrebe zaposlenika za davanjem sugestija, usporedba sa performansama zaposlenika i sa standardima, a ne sa drugim zaposlenicima.

⁹ Northcraft, G. B., Ashford, S. J., The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, Vol. 47, str. 42-64.

¹⁰ Crossan, M., Alternating theories of learning and action: An interview with Chris Argyris, *The Academy of Management Executive*, 2003., Vol 17, No. 2, str. 40-46.

Razvoj "modela učenja na greškama" podrazumijeva mogućnost zaposlenika da budu u stanju priznati svoje greške, pri tome se ne plašeći da će to negativno utjecati na njihove karijere, odnosno da će menadžer imati loše mišljenje o njima. Njegova uloga se sagledava preko procesa davanja sugestija kojima se pomaže da nastale greške kvalitetno i na vrijeme budu popravljene.

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Zadovoljstvo zaposlenika u funkciji postizanja organizacijske izvrsnosti može se promatrati s aspekta zadovoljstva potrošača. Zapravo, zaposlenici su u isto vrijeme i potrošači, koji mogu kupovati proizvode poduzeća u kojem rade (na primjer, u poduzeću koje proizvodi televizore radnici mogu kupovati te proizvode za svoje potrebe). Tim konceptom poduzeće se mora fokusirati na načine kako zadovoljiti radnike kao potencijalne potrošače. Pri tome se mora pokušati (a naravno i uspjeti) razumjeti njihove potrebe za proizvodima i uslugama. Treba se pretpostaviti slijedeće:

1. Da se uloga zaposlenika kao potrošača stavlja u fokus razmatranja poduzeća kao stratejski cilj;
2. Da se uspostavljaju ciljevi i sustavi koji osiguravaju zadovoljstvo zaposlenika;
3. Da se zauzima proaktivan stav prema potrebama i očekivanjima zaposlenika kao potrošača; i
4. Da se provodi monitoring i da se anticipiraju preferencije zaposlenika.

Time se postiže:

1. Upoznavanje sa željama i potrebama zaposlenika;
2. Determiniranje tekućih i budućih potreba i očekivanja; i
3. Korištenje *feedbacka* za poboljšanje proizvoda i usluga.

Kako postići zadovoljstvo zaposlenika s ciljem dostizanja organizacijske izvrsnosti? To se najlakše postiže odgovarajućim novčanim primanjima. To ne znači da nematerijalna sredstva ne mogu pomoći u poboljšanju zadovoljstva zaposlenika. Danas u svjetskim uvjetima postoje tri osnovna postulata na kojima se temelji nagrađivanje radnika. To su:

1. Veći odnos između plaća na različitim razinama u poduzeću. Ta razlika između dvije razine (na primjer, prve i druge), može biti 200-400%, odnosno dva i više puta veća plaća više razine u odnosu na nižu;
2. Motivacija za postizanje timskoga rada; i
3. Nagrađivanje znanja.

U odnosu na strukturu plaće, rade se promjene koje moraju dovesti do veće motivacije, a time i do ostvarivanja organizacijske izvrsnosti. Činjenica je da su zaposlenici najvažnija karika u tome lancu osiguravanja organizacijske izvrsnosti. Preferira se davanje plaća koje su bazirane na ostvarenim performansama. Time se želi postići slijedeće:

osiguravanje ostvarivanja strateških ciljeva organizacije, osnaživanje organizacijskih normi, motiviranje zaposlenih, razlikovanje između dobrih i loših performansi.

Primjena spomenutog osigurava slijedeće:

1. zaposlenici vrednuju rezultate;
2. predviđene nagrade se vrednuju više u odnosu na druge nagrade;
3. željene performanse moraju biti mjerljive;
4. zaposlenici moraju imati utjecaj (kontrolu) nad poslom koji obavljaju;
5. zaposlenici moraju biti u mogućnosti da povećaju svoje performanse;
6. zaposlenici moraju vjerovati da postoje mogućnost za povećanje učinka;
7. zaposlenici moraju vjerovati da će povećanje učinka rezultirati odgovarajućom nagradom;
8. veličina nagrade mora biti takva da stimulira dodatni napor; i
9. kriteriji i pokazatelji performansi moraju biti kompatibilni sa strateškim ciljevima poduzeća u kratkom i dugom roku.

LITERATURA:

1. Crossan, M., *Alternating theories of learning and action: An interview with Chris Argyris*, The Academy of Management Executive, 2003., Vol. 17, No. 2
2. Mendlowitz, Edward, *Nine Ways To Make Your Firm More Exciting*, Journal of Accountancy, March 2001, Vol. 191, No. 3.
3. Northcraft, G. B., Ashford, S. J., *The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback content on feedback inquiry*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1999., No. 47.
4. Oakland, S. John, *TQM-the route to improving performance*, second edition, Butterworth - Heinemann, Oxford, 1997.
5. Riordin C. M., Shore, L. M., *Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within works units*, Journal of Applied Psychology, 1997., No. 82.
6. Briggs, Senga, Keogh, William, *Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence*, Total Quality Management 1999., Vol. 10, No. 4/5.
7. Torington, Derek, Hall, Laura, *Personnel Management-HRM in Action*, Third Edition, Prentice Hall, Hertfordshire, 1995.
8. Zairi, Mohamed, Jarrar, Yasar F., *Measuring organizational effectiveness in the NHS Management style and structure best practices*, Total Quality Management, 2001, Vol. 12, No. 7/8.

RULES OF EMPLOYEES IN THE PROCESS OF ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

*Kiril Postolov*¹¹

Summary

Every sound organization strives for Business Excellence and thereby company, customer and employee satisfaction. Several Business Excellence Models are applied in organizations throughout the world. But what do the models accomplish? What can, the leading organization in every area, benefit from using these models? An organization is a very complex object to measure. Organizations are different in many aspects, for example, size, complexity and types of customer. Some people argue that what you really want to know about an organization is impossible to measure. I believe, or rather hope, that is not true. The fact that most organizations do measure their performance, and, in my view, should continue to do so, means that there must be substance in organizational performance measurements. This paper aims to reveal whether today's roles of employees are used to their full potential or if there is room for improvement.

Key words: *employees, feedback, organization, effectiveness, and business excellence.*

¹¹ Kiril Postolov, Ph.D., Assistant Professor, Faculty of Economics, University „Ss. Cyril and Methodius“, Skopje, Republic of Macedonia