

**POGLAVLJE 9**  
**UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU**  
**RADNI LIST ZA VJEŽBU**

---

Ova pitanja služe da vam pomognu u razumijevanju i utvrđivanju gradiva iz poglavlja 9. Preporučuje se da na pitanja odgovarate tokom čitanja udžbenika, jer su formulisana tako da prate ključne dijelove teksta. Pojedina pitanja zahtijevaju reprodukciju osnovnih pojmova, dok druga podstiču razumijevanje i primjenu naučenog. Odgovori treba da budu jasni, precizni i zasnovani na sadržaju udžbenika.

1. Koja tvrdnja najpreciznije opisuje upravljanje uspješnošću?

- A. Jednokratno godišnje ocjenjivanje zaposlenih
- B. Strategijski proces usmjeren ka ostvarivanju ciljeva organizacije
- C. Administrativna aktivnost HR-a
- D. Evidencija rezultata rada

2. Upravljanje uspješnošću i procjena uspješnosti su isti pojmovi.

DA                      NE

3. Objasni razliku između upravljanja uspješnošću i procjene uspješnosti:

---

---

4. Zaokruži šta od ponuđenog spada u performanse zaposlenih:

- A. ostvarene rezultate rada
- B. ponašanja koja vode tim rezultatima
- C. lične karakteristike relevantne za posao
- D. samo one aspekte rada koji su formalno definisani opisom posla

5. Koji je glavni problem tradicionalnog ocjenjivanja uspješnosti?

---

---

6. Kako upravljanje uspješnošću pomaže u procesu obuke?

---

---

7. Zašto je upravljanje uspješnošću važno za sistem nagrađivanja?

---

---

8. Proces upravljanja uspješnošću najčešće obuhvata četiri faze:

---

---

---

---

9. Upravljanje uspješnošću se zasniva isključivo na svakodnevnim opažanjima menadžera.

DA            NE

10. Zašto svakodnevna opažanja menadžera nisu dovoljna za upravljanje uspješnošću?

---

---

11. Proces upravljanja uspješnošću završava ocjenjivanjem zaposlenih.

DA            NE

12. Poveži aktivnosti i nosioce:

- A. HR odjel \_\_\_\_\_
- B. linijski menadžeri \_\_\_\_\_
1. dizajn sistema
  2. ocjenjivanje zaposlenih
  3. obuka ocjenjivača
  4. davanje povratne informacije

13. Zašto je odgovornost za upravljanje uspješnošću u rukama linijskih menadžera?

---

---

14. U organizaciji:

- ne postoje jasni kriterijumi ocjenjivanja
- zaposleni ne dobijaju povratnu informaciju
- rezultati se ne koriste za obuku i razvoj

Koje faze procesa upravljanja uspješnošću nisu pravilno implementirane? Predloži poboljšanja.

---

---

---

---

15. Navedi četiri osnovne funkcije upravljanja uspješnošću:

---

---

---

---

16. Poveži svrhu i primjer:

A. administrativna \_\_\_\_\_

B. razvojna \_\_\_\_\_

1. identifikacija potrebe za obukom
2. povećanje plate zaposlenog
3. planiranje karijere
4. disciplinski postupak

17. Zašto administrativna svrha može izazvati stres kod menadžera?

---

---

18. Zaposleni ima loše rezultate, ali ne zna zašto. Koja svrha upravljanja uspješnošću treba da dominira? Obrazloži.

---

---

19. Razvojna i administrativna svrha upravljanja uspješnošću uvijek su potpuno usklađene.

DA                      NE

20. Objasni zašto i kako administrativna i razvojna svrha mogu biti u konfliktu.

---

---

21. Organizacija koristi ocjenjivanje isključivo za:

- povećanje plata
- odlučivanje o otkazima

Zaposleni:

- kriju greške
- ne traže pomoć
- ne žele dodatnu obuku

Koji problem u sistemu upravljanja uspješnošću uočavaš? Predloži rješenje problema.

---

---

---

22. Lične karakteristike zaposlenih mogu biti jedini predmet ocjenjivanja uspješnosti.

DA                      NE

23. Zašto lične karakteristike imaju ograničenu upotrebnu vrijednost u upravljanju uspješnošću?

---

---

24. Zašto procjena ponašanja zaposlenih ima veću praktičnu vrijednost od procjene ličnih karakteristika?

---

---

25. Optimalan broj ključnih predmeta ocjenjivanja za većinu poslova je:

od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_

26. Šta su standardi uspješnosti?

---

27. Šta znači da standardi moraju biti „realni“?

---

28. Šta znači da standardi moraju biti „ostvarivi“?

---

29. Organizacija postavlja standard: „Prodati 200 proizvoda mjesečno“. Istovremeno, zaposleni:

- nemaju dovoljno kupaca
- nemaju marketing podršku

Koji problem u standardu uočavaš? Predloži rješenje.

---

---

30. Navedi najmanje 4 dimenzije kroz koje se standardi uspješnosti se najčešće definišu.

---

---

---

---

31. Za radno mjesto operatera call centra, odaberi najvažniju dimenziju za koju bi se trebali vezivati standard uspješnosti.

- A. troškovi
- B. vrijeme
- C. kvalitet komunikacije
- D. samostalnost

Obrazloži svoj izbor:

---

---

32. Metode ocjenjivanja uspješnosti mogu se podijeliti na: \_\_\_\_\_  
i \_\_\_\_\_

33. Koja od sljedećih metoda spada u metode rangiranja?

- A. upravljanje pomoću ciljeva
- B. prisilna distribucija
- C. standardizovani testovi
- D. analiza kompetencija

34. Navedi najmanje dva nedostatka metode direktnog rangiranja.

---

---

35. Kod metode poređenja u parovima ocjenjujemo 12 zaposlenih, koliko pojedinačnih poređenja trebamo napraviti? \_\_\_\_\_

36. Koja je glavna prednost metode prisilne distribucije?

- A. potpuno objektivno mjerenje
- B. sprječava davanje visokih ocjena svima
- C. jednostavna interpretacija rezultata
- D. razvija zaposlene

37. Za koju svrhu je metoda prisilne distribucije najpogodnija?

- A. razvoj zaposlenih
- B. administrativne odluke
- C. obuka zaposlenih
- D. selekcija kandidata

38. Od čega zavisi izbor metode ocjenjivanja uspješnosti? Navedi najmanje dva faktora:

---

---

---

---

39. Organizacija koristi direktno rangiranje kao metod ocjenjivanja zaposlenih, ima 50 zaposlenih, rezultate procjene za razvoj zaposlenih. Identifikuj najmanje dva problema ovakvog pristupa i predloži poboljšanja.

---

---

---

---

40. Grafička skala procjene sastoji se od:

- A. liste tvrdnji
- B. linije kontinuuma i kvantifikatora
- C. intervjua
- D. bodovnog sistema bez kriterijuma

41. Zašto grafičke skale često dovode do subjektivnih ocjena?

---

---

42. Koja je ključna razlika između grafičkih i opisnih skala?

- A. opisne nemaju kvantifikatore
- B. opisne sadrže detaljne opise nivoa uspješnosti
- C. grafičke su objektivnije
- D. nema razlike

43. Zašto se skale ponašanja smatraju korisnim za razvoj zaposlenih?

---

---

44. Zašto ocjenjivač ne zna vrijednost bodova u ček listi?

---

45. Poveži instrument sa karakteristikom:

A. grafičke skale	1. detaljni opisi ponašanja
B. opisne skale	2. jednostavna primjena, ali subjektivnost
C. BARS	3. označavanje tvrdnji
D. ček lista	4. visoka validnost, složena izrada

46. Organizacija želi da kroz ocjenjivanje radne uspješnosti postigne visoku objektivnost i obezbijedi jasne smjernice za razvoj zaposlenih. Koju metodu treba izabrati? Obrazloži odgovor.

---

---

47. Menadžer koristi grafičku skalu za ocjenu „komunikativnost“. Ocjene su od 1 do 5. Svi zaposleni su dobili visoke ocjene. Identifikuje probleme ovakvog ocjenjivanja.

---

---

Objasni posljedicu:

---

---

Predloži poboljšanje:

---

---

48. Koliko se individualnih ciljeva najčešće definiše po zaposlenom? \_\_\_\_\_

49. Ko učestvuje u definisanju individualnih ciljeva?

- A. samo menadžer
- B. samo zaposleni
- C. menadžer i zaposleni zajedno
- D. HR služba

50. Koji principi se primjenjuju kod SMART tehnike definisanja ciljeva:

- S – \_\_\_\_\_
- M – \_\_\_\_\_
- A – \_\_\_\_\_
- R – \_\_\_\_\_
- T – \_\_\_\_\_

51. Preformuliši cilj u SMART oblik: „Povećati zadovoljstvo kupaca“

---

---

52. Koji je čest problem u primjeni MBO?

- A. prevelika objektivnost
- B. nedostatak administracije
- C. zaposleni nisu obučeni za definisanje ciljeva
- D. prevelika fleksibilnost

53. Zašto autoritativni menadžeri ne prihvataju MBO pristup?

---

54. Ko je najčešći ocjenjivač u praksi?

- A. klijenti
- B. saradnici
- C. neposredni nadređeni
- D. HR služba

55. U kom slučaju klijenti predstavljaju najbolji izvor ocjene?

---

56. Šta podrazumijeva ocjena 360°?

- A. samo ocjenu menadžera
- B. kombinaciju više izvora ocjenjivanja
- C. ocjenu HR službe
- D. anonimno ocjenjivanje

57. Zašto samoocjenjivanje nije pogodno za administrativne odluke?

---

58. Ocjenjivač procjenjuje sve dimenzije na osnovu jednog utiska. Koja greška je u pitanju?

---

59. Nakon niza loših zaposlenih, prosječan zaposlenik dobija visoku ocjenu. Koja greška je u pitanju?

---

60. Navedi dva načina smanjenja grešaka u ocjenjivanju.

---

---

61. Poredaj faze razgovora o uspješnosti: \_\_\_\_\_

- A. analiza rezultata
- B. definisanje ciljeva
- C. objašnjenje procesa ocjenjivanja
- D. iznošenje pozitivnih aspekata

62. Zašto je godišnji feedback nedovoljan?

---

---

63. Menadžer daje ocjenu zaposlenom: Ocjena: 5 (odličan) Komentar: „dolazi redovno na posao i korektno obavlja zadatke.“ Identifikuj problem:

---

---

Koja greška je prisutna:

---

---

Predloži bolji komentar:

---