

до 10.08.2017.

## НАЛОГ ЗА ОГЛАШАВАЊЕ АКТА НА ОГЛАСНИМ ТАБЛАМА

ОБАВЕШТЕЊЕ - НОЗА Одлука о  
УСЪЛАВЉУ МЕТОДОЛОГИЈЕ ПРУ\_\_\_\_\_, Неопходно је огласити на  
(пун назив акта)  
огласним таблама ЈП ЕМС.Потребно време до када акт треба да буде оглашен на огласној  
табли: 8 ДАНА  
(уписати број дана или месеци)Датум предаје налога: 03/08/2017 годинеПотпис запосленог на писарници који је примио  
налог: \_\_\_\_\_Пуно име и презиме запосленог који издаје налог за оглашавање на огласној  
табли Оливера СавићБрој страна документа: 1Број документа: 021-00-033-31/01 03 . 08 . 2016  
2017-005

до 10.08.2017.

Акционарско друштво „Електроурежа Србије“

Кнеза Милоша број 11

Број: 119/ 021-00-OPP-34/2017 - 005

Датум:

03. 08. 2017

## ОБАВЕШТЕЊЕ

Поштоване колеге,

Обавештавамо Вас да је донета нова Одлука о усвајању методологије процене радне успешности запослених у Акционарском друштву „Електроурежа Србије“, број 101/900-00-OPP-541/2017-002 од 21.06.2017. године, као и ново Упутство за дефинисање процеса и спровођење поступка процене радне успешности у Акционарском друштву „Електроурежа Србије“, број број 101/900-00-OPP-541/2017-001 од 21.06.2017. године.

Проценом радне успешности обухваћени су сви запослени, као и сви руководиоци у ЕМС АД.

У односу на досадашње спровођење поступка процене радне успешности, ново је то да се процене радне успешности неће обављати само једном годишње, већ је тај период процене радне успешности промењен и он не може бити краћи од шест месеци ни дужи од годину дана.

Подсећамо да су основни циљеви процене радне успешности унапређење система интерне и екстерне комуникације, планирање радних активности, преглед претходних радних активности, као и подршка у раду, подстицање радне ефикасности, промоција и развој запослених, праћење индивидуалних резултата рада и мерење радног учинка, кроз квалитативну и квантитативну процену.

Након процене радне успешности, непосредни руководиоци ће са сваким запосленим обавити разговор, у циљу пружања повратне информације о његовом досадашњем постигнућу и циљевима за наредни период. Ово је истовремено и формална прилика да се размене мишљења и поделе сугестије између руководилаца и сарадника и да се направи јасан план за унапређење одређених сегмената рада за наредни период.

Резултати процене су смернице и за руководиоце и за запослене за побољшање радне успешности, односно потврда да се послови обављају на адекватан начин.

Молим Вас да овај процес схватите крајње афирмативно и да се потрудите да сугестије схватите као подстицај за Ваш даљи професионални развој.

Овим Обавештењем ставља се ван снаге Обавештење број 17457 од 30.12.2014. године.



Извршни директор за људске ресурсе

Кристина Бојовић, дипл. менаџер

## НАЛОГ ЗА ОГЛАШАВАЊЕ АКТА НА ОГЛАСНИМ ТАБЛАМА

Одлука о свајању Методичке ПРУ .....  
 (пун назив акта) неопходно је огласити на  
 огласним таблама ЈП ЕМС.

Потребно време до када акт треба да буде оглашен на огласној  
 табли: 8  
 (уписати број дана или месеци)

Датум предаје налога: 21.06.2018 године

Потпис запосленог на писарници који је примио  
 налог: [Потпис]

Пуно име и презиме запосленог који издаје налог за оглашавање на огласној  
 табли С. Пејић

Број страна документа: 2

Број документа: 900-00-OPP-544/2017-002 од 21.06 . 2018.



Акционарско друштво „Електроурежа Србије“

Београд, Кнеза Милоша 11

Број: 101/ 800-00-OPP-541/2017-002

Датум: 21. 06. 2017

На основу члана 41. Статута Акционарског друштва „Електроурежа Србије“ Београд, ("Службени гласник РС" број 88/2016), вршилац дужности директора доноси следећу

## ОДЛУКУ

### Тачка 1.

Овом Одлуком усваја се Методологија процене радне успешности запослених у Акционарском друштву „Електроурежа Србије“ Београд, која представља саставни део ове Одлуке.

Методологија процене радне успешности запослених обухвата следеће сегменте, односно упитнике:

- Процена степена и квалитета реализације кључних активности радног места (послова)
- Процена компетенција
- Општа интегрална оцена радне успешности
- Процена потенцијала и развојних/корективних мера.

### Тачка 2.

Циљна група процењиваних и процењивача, извођење резултата процене радне успешности, тумачење резултата процене радне успешности, динамика примене процене радне успешности, поступак процене радне успешности, препоруке за имплементацију методологије процене радне успешности и препоруке за реализацију разговора са запосленима који се врше у одређеном временском периоду, који не може бити краћи од шест месеци ни дужи од годину дана, дефинисане су и налазе се у "Приручнику за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених".

### Тачка 3.

Циљеви и задаци процене радне успешности запослених су:

- Унапређење система интерне и екстерне комуникације
- Планирање радних активности, преглед претходних радних активности, као и подршка у раду
- Подстицање радне ефикасности и управљање успешношћу запослених
- Промоција и развој запослених, као и управљање каријером запослених



- Праћење индивидуланих резултата рада, односно праћење радних перформанси
- Мерење радног учинка – квалитативна и квантитативна процена.

#### Тачка 4.

Сагласно "Приручнику за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених", поступак процене радне успешности састоји се од следећих фаза:

- Припремна фаза процене
- Процена радне успешности
- Верификација процена од стране надређеног руководиоца
- Пружање повратне информације о радној успешности запосленима
- Потписивање изјаве о обављеном разговору.

#### Тачка 5.

Ова Одлука ступа на снагу осмог дана од дана доношења, а објављује се на огласним таблама Друштва.

#### Тачка 6.

Овом Одлуком ставља се ван снаге Одлука о усвајању процене радне успешности, број 17202 од 25.12.2014. године.

В.Д. ДИРЕКТОРА  
  
Јелена Матејић, дипл.економиста

15  
05  
11  
10

## НАЛОГ ЗА ОГЛАШАВАЊЕ АКТА НА ОГЛАСНИМ ТАБЛАМА

УПРАСТВО ЗА АРХИВИСАЊЕ ПРОЦЕСА И СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПАКА ПРП  
 (пун назив акта) неопходно је огласити на  
 огласним таблама ЈП ЕМС.

Потребно време до када акт треба да буде оглашен на огласној  
 табли: 8  
 (уписати број дана или месеци)

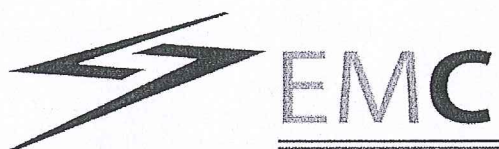
Датум предаје налога: 21.06.2017 године

Потпис запосленог на писарници који је примио  
 налог: Ј. Ј. Ј. Ј.

Пуно име и презиме запосленог који издаје налог за оглашавање на огласној  
 табли: С. Петров

Број страна документа: 12

Број документа: 900-00-OPP-54/2017-001 од 21.06. 2016.



АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО  
„ЕЛЕКТРОМРЕЖА СРБИЈЕ“ БЕОГРАД

---

**УПУТСТВО  
ЗА ДЕФИНИСАЊЕ ПРОЦЕСА И СПРОВОЂЕЊЕ  
ПОСТУПКА ПРОЦЕНЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ У  
АКЦИОНАРСКОМ ДРУШТВУ „ЕЛЕКТРОМРЕЖА  
СРБИЈЕ“**

Београд, јун 2017. године



Акционарско друштво „Електромрежа Србије“  
Београд, Кнеза Милоша 11  
Број: 102  
Датум:

На основу члана 41. Статута Акционарског друштва „Електромрежа Србије“, Београд ("Службени гласник РС", бр. 88/2016) доносим следеће:

**УПУТСТВО  
ЗА ДЕФИНИСАЊЕ ПРОЦЕСА И СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ПРОЦЕНЕ РАДНЕ  
УСПЕШНОСТИ У АКЦИОНАРСКОМ ДРУШТВУ „ЕЛЕКТРОМРЕЖА СРБИЈЕ“**

**Члан 1.**

Овим Упутством се:

- утврђује поступак спровођења процене радне успешности запослених у Акционарском друштву "Електромрежа Србије", а све у складу са „Приручником за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених "
- дефинише процес спровођења поступка процене радне успешности запослених у Акционарском друштву „Електромрежа Србије“, односно надлежности, обавезе и одговорности запослених у организационој јединици „Људски ресурси“, као носилаца процеса
- дефинишу развојне и корективне мере за унапређење рада запослених, у поступку процене радне успешности запослених, у Акционарском друштву "Електромрежа Србије", у циљу развоја и подизања перформанси запослених на виши ниво.

**КОРАЦИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ПРОЦЕНЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ  
ЗАПОСЛЕНИХ У АКЦИОНАРСКОМ ДРУШТВУ „ЕЛЕКТРОМРЕЖА СРБИЈЕ“**

**Члан 2.**

Циљну групу за процену радне успешности чине сви руководиоци и запослени у ЕМС АД, који су активно били ангажовани дуже од шест месеци у години у којој се врши процена, без обзира на врсту радног ангажовања (радни однос на неодређено време, радни однос на одређено време, ангажовање ван радног односа).

Потребно је да је процењивани, као и процењивач, шест месеци обављао радне активности на једном истом радном месту, односно на истим пословима у години у којој се врши процена. Уколико је неко распоређен на тренутно радно место (тренутни послови), а налази се ту краће од шест месеци, процену за њега даје његов садашњи руководиоцац, који се приликом оцењивања мора консултовати са претходним руководиоцем.



### Члан 3.

Процену запослених врше њихови непосредни руководиоци – шефови Служби, јер су они најупућенији, односно најбоље познају радно понашање и учинак запослених којима руководе. Уколико Служба броји више од 15 запослених или су мање организационе целине у оквиру Службе територијално дислоциране (Одељења), **потребно је да шеф Службе консултује, приликом процењивања, непосредне руководиоце мањих организационих целина.**

Пожељно је да и у осталим ситуацијама, шеф Службе консултује непосредне руководиоце мањих организационих целина у оквиру Службе, јер су они директно упознати са радним понашањем запослених.

Након процене запосленог од стране шефа Службе, потребно је да ту оцену верификује његов руководилац Сектора, односно руководиоци Погона. Руководиоци Сектора/Погона, по сопственој процени, могу да аргументовано коригују процену и коментаре које је дао шеф Службе, али је потребно да приликом промене оцене консултују шефа Службе, како би добили његово образложење.

У Дирекцији за пренос електричне енергије, директор Дирекције процењује руководиоце Погона подручја преносног система и верификује њихове процене, а Извршни директор за пренос електричне енергије процењује своје помоћнике, директора Дирекције за пренос електричне енергије, помоћника директора Дирекције и директора Технике и верификује њихове процене.

У Дирекцији за управљање преносним системом и Дирекцији за послове тржишта електричне енергије, директори Дирекција процењују руководиоце Сектора и верификују њихове оцене, а Извршни директор за управљање и тржиште оцењује директоре Дирекција и помоћнике и даје коначну верификацију оцена процене радне успешности.

Руководиоци Самосталних сектора врше процену радне успешности својих запослених, а у Самосталном сектору за логистику, процену радне успешности запослених врше најпре шефови Служби, а након тога, те оцене верификује руководилац Самосталног сектора за логистику.

У осталим организационим целинама, руководиоце Сектора оцењују њихови Извршни/Корпоративни директори и дају коначну верификацију свих оцена процене радне успешности.

Коначну потврду и верификацију свих оцена процене радне успешности, уз евентуалне корекције и консултације, свих оцена из своје/својих организационих целина, даје Извршни/Корпоративни директор/руководилац Самосталног сектора.

Извршне/Корпоративне директоре и руководиоце Самосталних сектора оцењује и врши процену радне успешности директор, односно Оперативни директор.

Након завршене процене радне успешности, руководиоци Сектора и Погона контролишу и обједињују податке за своје организационе целине (Службе), а коначно



обједињавање и верификацију за своју организациону целину врше Извршни/Корпоративни директори/руководиоци Самосталних сектора и обједињене податке достављају Извршном директору за људске ресурсе.

У складу са „Приручником за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених“, могући финални резултат процене радне успешности – резултат ПРУ, креће се у распону од 6,00 до 10,00 и заокружује се на две децимале. Све резултате ПРУ испод 7.5 и изнад 9,00, неопходно је детаљно и на конкретним примерима из радног понашања запосленог образложити у "Формулару за образложење екстремних резултата", који чини Прилог бр. 2 уз „Приручник за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених“.

У ситуацијама када у одређеној организационој јединици, просек ПРУ значајно одступа од 8,00 и уколико та одступања нису у складу са пословним резултатима, потребно је кориговати ова одступања.

Неопходно је да Извршни/Корпоративни директори/руководиоци Самосталних сектора, провере да ли су његови сарадници применили све препоручене мере, да изврше коначно обједињавање и верификацију за своју/своје организационе целине и да их доставе Извршном директору за људске ресурсе.

Други ниво контроле резултата ПРУ обавља Извршни директор за људске ресурсе, који још једном проверава да ли су на нивоу највиших организационих целина поштовани критеријуми процене радне успешности.

Уколико утврди да је на нивоу одређене организационе целине дошло до значајних одступања у просечним резултатима, Извршни директор за људске ресурсе може да врати достављени материјал на додатну корекцију и верификацију.

#### Члан 4.

Сагласно „Приручнику за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених“, поступак процене радне успешности састоји се од следећих фаза:

- 1) **Припремна фаза процене** – претходи примени процене радне успешности и подразумева ангажовање непосредног руководиоца у праћењу радних активности запослених, обука за примену процене радне успешности, детаљно упознавање са Методологијом процене радне успешности, подсећање на описе послова из пословног сегмента којим руководи, као и упознавање процењивача са типичним грешкама у процењивању;
- 2) **Процена радне успешности** – непосредни руководилац врши процену за своје запослене, уноси оцене и коментаре;
- 3) **Верификација процена од стране надређеног руководиоца** – надређени руководилац може да верификује (потврди), односно коригује (измени и допуни) процене које је унео непосредни руководилац; коначну верификацију даје Извршни/Корпоративни директор, односно руководилац Самосталног сектора, односно организационе целине највишег степена за коју је надлежан;



- 4) **Пружање повратне информације о радној успешности запосленима** – најважнија фаза која подразумева пружање повратне информације о радној успешности – суштина је да се запосленом пружи јасне информације о томе шта је радио квалитетно, ефикасно и адекватно, где постоји значајан простор за напредак, а где су постојали проблеми, и
- 5) **Потписивање изјаве о обављеном разговору** – фаза која следи одмах после обављеног разговора са запосленим, у којој се попуњава унапред припремљен формулар „Изјава о обављеном разговору“, а који потписују непосредни руководиоци - процењивач и запослени – процењивани.

#### **Члан 5.**

Процене радне успешности запослених обухвата следеће упитнике:

- Упитник за анализу степена и квалитета реализације кључних активности радног места (послова)
- Упитник за анализу компетенција
- Упитник за општу укупну оцену радне успешности
- Упитник за процену потенцијала запослених и предлога за развојне, односно корективне мере.

Сваки од наведених упитника има своју коначну оцену, а интеграцијом свих ових оцена, изводи се финални резултат процене радне успешности запослених.

#### **Члан 6.**

Проценом радне успешности сваког од запослених у Акционарском друштву "Електроурежа Србије", Београд, односно, добијањем коначних оцена за сваког запосленог у Друштву, добиће се јасни критеријуми за стимулисање запослених, идентификовање кључних кадрова за напредовање, идентификовање потенцијалних руководиоца, планирање и праћење развоја каријере запослених, побољшање мотивације кроз увид у очекивања и циљеве, унапређење радних перформанси и резултата рада, као и транспарентна комуникација стратешких циљева ка запосленима.

#### **Члан 7.**

Процена радне успешности запослених у Акционарском друштву "Електроурежа Србије", Београд, врши се у одређеном временском периоду, који не може бити краћи од шест месеци ни дужи од годину дана.

**СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ПРОЦЕНЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У АКЦИОНАРСКОМ ДРУШТВУ „ЕЛЕКТРОУРЕЖА СРБИЈЕ“ – НАДЛЕЖНОСТИ, ОБАВЕЗЕ И ОДГОВОРНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КАО НОСИЛАЦА ПРОЦЕСА**

**Иницирање процеса - поступка процене радне успешности**



## Члан 8.

Поступак процене радне успешности отпочиње израдом ажурираних спискова запослених, кроз SAP- HR апликацију, при чему се проверава сваки запослени понаособ, и то: организациони део којем припада, послови које запослени обавља и степен стручне спреме, водећи рачуна да је запослени распоређен у организационом делу, односно на одређеним пословима минимум шест месеци у току периода у коме се врши процена. За израду ажурираних спискова је задужен Сектор за радноправне послове и нормативу.

Поступак процене радне успешности иницира Сектор за радноправне послове и нормативу, у одређеном временском периоду, који не може бити краћи од шест месеци ни дужи од годину дана, слањем одговарајућих, ажурираних спискова запослених, који се достављају Извршним/Корпоративним директорима/Руководиоцима Самосталних сектора, који их даље дистрибуирају на поступање директорима Дирекција, руководиоцима Погона, руководиоцима Сектора.

Приликом достављања ажурираних табела, обавезно се наводи рок у ком су Извршни/Корпоративни директори и Руководиоци Самосталних сектора дужни да доставе верификоване и обједињене податке Извршном директору за људске ресурсе, а који не може бити дужи од два месеца.

## Обједињавање података и прелиминарне анализе

## Члан 9.

Након истека рока за доставу верификованих и обједињених података, запослени из Сектора за радноправне послове и нормативу, у року од два дана, врши пресек стања, тј. проверава да ли су сви запослени који испуњавају услове за процењивање, оцењени.

Уколико је одређени запослени неоцењен, утврђује се из ког разлога је исти неоцењен.

Уколико постоји оправдан разлог (запослени је био на боловању, породилском одсуству или одсуству ради неге детета, не ради у ЕМС АД дуже од шест месеци), наведено се констатује у табели. Уколико запослени, у случају извршеног интерног распоређивања, није у одређеној организационој целини радио дуже од шест месеци у току периода за који се врши процена, наведено се констатује у табели, а запосленог оцењује непосредни руководилац организационе јединице у којој је запослени радио дуже од шест месеци (претходни непосредни руководилац).

Уколико не постоји оправдан разлог или исти није наведен од стране надлежног руководиоца, запослени који врши анализу је дужан да врати табеле надлежним руководиоцима, како би извршили потребну процену.

Након прибављања свих потребних података, обједињени и верификовани подаци се достављају Извршном директору за људске ресурсе на увид, а запосленима из



Сектора за развој људских потенцијала, Службе за селекцију и процену потенцијала, на даље поступање.

### **Коначна анализа података и предлози развојних и корективних мера на основу оцене добијене у процени радне успешности**

#### **Члан 10.**

По добијању оцена у поступку процене радне успешности, запослени у Сектору за развој људских потенцијала, у Служби за селекцију и процену потенцијала, врше анализу за сваког запосленог појединачно.

Приликом прелиминарне анализе података, уколико запослени у Служби за селекцију и процену потенцијала утврди неусаглашености и контрадикторности у оцењивању запослених, обједињене табеле поново доставља Извршним/Корпоративним директорима/Руководиоцима Самосталних сектора, уз напомене о потребним корекцијама.

Извршни/Корпоративни директори/Руководиоци Самосталних сектора су у обавези да Служби за селекцију и процену потенцијала доставе кориговане оцене запослених, у складу са датим сугестијама, у року од седам дана.

Служба за селекцију и процену потенцијала потом врши квалитативну анализу резултата процене радне успешности за сваког запосленог, узимајући у обзир његово радно место, компетенције, слабе и јаке стране запосленог и врши потребну компарацију, ради доношења коначног става о примени потенцијалних корективних или развојних мера. Служба за селекцију и процену потенцијала, након извршене анализе, доставља Извршном директору за људске ресурсе коначне резултате Процене радне успешности, на верификацију.

Након верификације оцена од стране Извршног директора за људске ресурсе, Сектор за радноправне послове и нормативу обавештава надлежне руководиоце о обавези обављања разговора са својим запосленима и то са сваким од запослених појединачно.

Надлежни руководиоци су дужни да, у року од 30 дана од дана пријема обавештења, обаве разговоре са запосленима, као и да Сектору за радноправне послове и нормативу доставе списак свих запослених са којима је обављен разговор и потписане и попуњене Формуларе „Изјаве о разговору“ од стране сваког запосленог и непосредног руководиоца, док је за запослене са којима није обављен разговор, потребно доставити образложење из ког разлога разговор није обављен.

Након достављања Изјава о разговору, запослени из Сектора за радноправне послове одлажу наведене изјаве у персонални досије запослених.



## Члан 11.

Након коначне доставе података и верификације истих, врши се миграција свих оцена запослених у SAP- HR систем, у року од 10 дана од дана достављања коначних оцена, на основу матичног броја запослених.

## Члан 12.

У зависности од оцене, наведених слабих и јаких страна запослених, као и предлога развојних/корективних мера за унапређење рада запосленог, Сектор за развој људских потенцијала, у сарадњи са надлежним руководиоцима запослених, предлажу одговарајуће развојне или одговарајуће корективне мере, како би се перформансе запосленог подигле на виши ниво.

## ПРИМЕНА КОРЕКТИВНИХ И РАЗВОЈНИХ МЕРА У ПОСТУПКУ ПРОЦЕНЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У АКЦИОНАРСКОМ ДРУШТВУ „ЕЛЕКТРОМРЕЖА СРБИЈЕ“

## Члан 13.

Попуњавањем упитника који су обухваћени проценом радне успешности, као резултат примењене методологије, добијају се оцене успешности за сваког запосленог у ЕМС АД појединачно (који је у ЕМС АД агажован 6 месеци и дуже).

У зависности од стручне спреме запосленог:

- 1) оцењују се **кључне активности радног места**, Упитником за анализу степена и квалитета реализације кључних активности радног места – послова (активности предвиђене Правилником о систематизацији послова у уговором о раду) и формира *просечна оцена*
- 2) оцењују се **кључне компетенције запосленог**, Упитником за анализу компетенција (специфична знања и вештине потребне за успешно обављање посла) и формира *просечна оцена*
- 3) **даје се интегрална (општа) оцена радне успешности**, Упитником за општу укупну оцену радне успешности .

На основу ове три оцене формира се **резултат**, који представља крајњу меру процене радне успешности запосленог.

Упитником за процену потенцијала запослених и предлога за развојне, односно корективне мере, добијају се информације о процени могућности запосленог да напредује (хијерархијски и стручњачки-развојно), јаким и слабим странама и предлозима стручног усавршавања на које треба запосленог упутити.

Поступак давања оцена, начин формирања резултата и начин тумачења добијених података објашњени су у „Приручнику за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених“.



#### Члан 14.

Добијање поменутих мера (оцена) омогућава квалитетније управљање људским ресурсима, јер ствара могућност да се на објективан начин евалуирају перформансе запослених, преиспитају успех и напредак, те на нивоу појединачних запослених идентификују ризици у реализацији циљева Друштва.

Поред тога, процена радне успешности представља формалан основ да се планирају и спроведу развојне и корективне мере на нивоу запослених, како би се омогућило квалитетније обављање посла, повећање степена мотивације и задовољства запослених, а тиме и успешније пословање Друштва.

#### Члан 15.

По добијању оцена у процени радне успешности, врши се детаљна анализа за сваког запосленог појединачно.

У зависности од оцене коју је запослени добио, дају се одговарајуће развојне или одговарајуће корективне мере, како би се перформансе запосленог подигле на виши ниво.

Први корак у анализи јесте издвајање група запослених према процени:

##### **I) Запослени са проценом у интервалу 6,00 – 7,50 – група 1**

У појединачној анализи за сваког запосленог, у сарадњи руководиоца и психолога у Служби за селекцију и процену потенцијала биће утврђиване критичне тачке у оцени кључних активности радног места и кључних компетенција, како би се израдили индивидуални планови за побољшање перформанси. Критичне тачке представљају области/квалитете који су оцењени ниским оценама.

А) У ситуацијама када критичне тачке показују ризике у домену **кључних активности радног места** (тачка 3.1.1, подтачка 1., 2. и 5. у Приручнику за процењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених), први корак биће провера стручних знања запосленог, одговарајућим тестом стручног знања.

Тест стручног знања израђује посебно формирана Комисија коју чине руководиоц Сектора запосленог, запослени из Сектора који је у области кључних активности радног места најбоље оцењен и један запослени из Људских ресурса (у даљем тексту: Комисија). Уколико се покаже да запослени не поседује ниво стручне оспособљености потребан да се на оптималан начин реализују радне активности, запослени ће бити писаним путем обавештен о недостацима у раду, односно стручности, и биће упућен на доквалификацију/обучавање/школовање, које може бити екстерно или интерно, у зависности о којој врсти знања и вештина је реч.

Уколико се запослени упућује на екстерну доквалификацију/обучавање/школовање у домену кључних активности радног места, процену знања и вештина на почетку и на крају обуке/тренинга, вршиће извођач обуке, о чему Сектору за развој људских потенцијала подноси писани извештај. Ако се запослени интерно обучава, евалуацију напретка запосленог врши интерни тренер у сарадњи са ментором и непосредним руководиоцем запосленог и о томе писменим путем обавештава Сектор за развој људских потенцијала.

Запосленом ће бити дат одговарајући рок да унапреди потребна знања и способности, који не може бити краћи од три месеца нити дужи од шест месеци, како би запослени могао да имплементира усвојена знања у свој рад.



Паралелно са упућивањем запосленог на стручно оспособљавање, запослени у раду добија ментора – одговорно лице из Службе/Сектора, које ће имати задужење да прати напредак запосленог који је у процени радне успешности оцењен ниском оценом.

Додељивање ментора, именовање истог и менторски рад, у циљу примене корективних мера за запослене, дефинисани су важећим Упутством за дефинисање спровођења активности менторског рада у ЕМС АД.

Овим поступком омогућава се континуирано праћење запосленог од кога се очекује напредак у раду и учењу, подршка запосленом у напредовању и укључивање целе организационе јединице у примену корективних мера.

По завршетку доквалификације/обучавања/школовања биће проверено знање запосленог, тестовима које израђује Комисија и очекује се да запослени покаже напредак.

Писани извештај о оствареном/неоствареном напретку (Прилог 1), непосредни руководиоца запосленог доставља својим руководиоцима (до нивоа Извршног/Корпоративног директора/руководиоца Самосталног сектора), након чега Извршни/Корпоративни директор/руководилац Самосталног сектора, обавештава Сектор за развој људских потенцијала о исходу примене корективних мера.

У складу са степеном реализације корективних мера, Сектор за развој људских потенцијала, Служба за селекцију и процену потенцијала, у сарадњи са надлежним руководиоцима запосленог, предлажу мере за даљи развој

Б) У ситуацијама када критичне тачке показују ризике у домену **кључних компетенција**, (тачка 3.2 у Приручнику за оцењиваче који ће вршити процену радне успешности запослених) почетни корак може бити упућивање запосленог на одређену екстерну обуку, према томе која је од оцењиваних компетенција на ниском нивоу. То се може односити на управљање временом, планирање рада, управљање стресом, потенцијале за тимски рад, различите интерперсоналне вештине и сл. На исти начин као код праћења напретка у домену кључних активности радног места, биће вршена евалуација знања и вештина пре и након обучавања како би се утврдио напредак. Ментор запосленог ће имати значајан удео и у праћењу побољшања запосленог у овом домену, као и у евалуацији запосленог након периода праћења, на начин који је то дефинисано важећим Упутством.

Током процеса усавршавања и побољшавања перформанси, запослени и њихови ментори ће имати подршку запослених у Сектору за развој људских потенцијала, у виду каријерне подршке, психолошке (пре свега мотивационе) подршке и помоћи у савладавању тешкоћа.

Период у коме се очекује видљив (објективном оценом и провером утврђен) напредак запосленог је дванаест месеци.

Побољшање компетенција идентификује се на основу стручног мишљења извођача обуке, а евалуацијом напретка запосленог бавиће се Служба за едукацију, развој, планирање и реализацију образовања запослених.

Уколико се запослени упућује на екстерно усавршавање у домену кључних компетенција, процену знања и вештина на почетку и на крају обуке/тренинга вршиће извођач обуке, о чему Сектору за развој људских потенцијала подноси писани извештај. Ако се запослени интерно обучава, евалуацију напретка запосленог врши интерни тренер у сарадњи са ментором и непосредним руководиоцем запосленог и о томе писменим путем обавештава Сектор за развој људских потенцијала.

В) По завршетку овог периода и описаних активности, запослени ће бити поново оцењиван. Уколико примењене мере не покажу напредак, без обзира у ком домену су биле предвиђене корективне мере, те уколико оцене у процени радне успешности не буду повећане (нарочито ако остану на нивоу испод 6,5) у више



узастопних процена радне успешности, биће примењене одговарајуће мере у складу са позитивним прописима и општим актима Друштва.

Г) Уколико се утврди да су узрок лоших радних постигнућа лични проблеми – породични, здравствени, социјални и сл., корективне и развојне мере биће посебно планиране и евалуиране. Овај вид тешкоћа се може идентификовати преко коментара о слабијим странама запосленог и општим препорукама које дају руководиоци, као и током разговора психолога за запосленим. Идентификовањем потенцијалних тешкоћа у ефикасном обављању посла, бавиће се психолози у Служби за селекцију и процену потенцијала, кроз анализу ПРУ оцена и, по потреби, у разговору са запосленима и њиховим руководиоцима. Уколико утврде несагласности и нејасноће, психолози могу позивати на разговор запослене и њихове руководиоце, а сами запослени и њихови руководиоци, уколико се укаже потреба за стручном помоћи у решавању личних проблема, могу се обратити се психолозима у Служби за селекцију, ради добијања саветодавне помоћи и каријерне подршке.

## **II) Запослени са проценом у интервалу 7,51 – 7,99 (група 2)**

Процене радне успешности у овом интервалу одговарају очекиваној, односно задовољавајућој радној успешности. Запослени који припадају овој групи поседују знања и вештине за обављање кључних радних активности и послова на којима су распоређени. На сопствену иницијативу и сагласност надређеног руководиоца, запослени из ове групе могу се обратити Служби за едукацију, развој, планирање и реализацију образовања запослених у циљу побољшања компетенција и подизања нивоа знања у аспектима кључних активности радног места и кључних компетенција где је препозната потреба за даљим унапређивањем перформанси. Запослени са оценама у овом опсегу могу се, уколико постоји потреба, премештати на друге, сложеније послове и у том случају би се, предлагао минимални предвиђени коефицијент предложеног радног места.

## **III) Запослени са проценом у интервалу 8,00 – 9,00 (група 3)**

Иако је реч о запосленима који су оцењени високим оценама у процени радне успешности, важно је проверити да ли постоје неке критичне тачке у оцени квалитета ових запослених. Те критичне тачке би представљале оцене које су ниже од просечне оцене (8,00). У том случају би се, у оквиру индивидуалног плана развоја запосленог, могло планирати усавршавање запосленог у области активности на радном месту или побољшања професионалних компетенција (нпр. интерперсоналних вештина.)

На тај начин би се могло превентивно деловати и омогућити да оцене радне успешности остану на задовољавајућем нивоу или постану више.

Могуће мере за запослене из ове групе, осим усавршавања, су и премештаји на друге одговарајуће послове (могућност напредовања).

Код запослених са оценом вишом од 8,50 у индивидуалним плановима развоја биће препоручене подстицајне мере зарад подршке у даљем развоју и омогућавање задржавања високих радних перформанси. Између осталог, подстицаји могу бити и финансијске природе, у виду новчаних стимулација. Висина стимулација и динамика награђивања биће накнадно утврђени, након провере финансијских средстава која су на располагању.

## **IV) Запослени са проценом 9,00 и више (група 4):**

У ову групу спадају најбољи запослени у Друштву и индивидуални планови за њих не обухватају корективне мере, већ развојне мере, уз сет усавршавања, као и

напредовања, а које могу да обухвате и новчано награђивање. Висина стимулација и динамика награђивања биће накнадно утврђени, након провере финансијских средстава која су на располагању. На тај начин би се подстакли запослени да ниво својих знања и компетенција одржавају на врло високом нивоу.

#### Члан 16.

Ово Упутство ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласним таблама Друштва.

#### Члан 17.

Даном ступања на снагу овог Упутства, престаје да важи Упутство за дефинисање просеса и спровођење поступка процене радне успешности у Акционарском друштву „Електромрежа Србије“ Београд, број 102/1088 од 26.01.2017. године.

В.Д. ДИРЕКТОРА  
  
Јелена Матејић, дипл. економиста

SM  
OC  
MM

Број: 102/ 900-00-OPP-541/2017-001  
Београд,

21. 06. 2017



Број:  
Датум:

**Предмет:** Извештај о оствареном/неоствареном напретку запосленог након примене корективних и развојних мера у поступку процене радне успешности

На основу решења бр. \_\_\_\_\_ од \_\_\_\_\_ године о образовању Комисије за проверу знања запосленог \_\_\_\_\_, Комисија у саставу:

1. - председник,
2. - члан
3. - члан

подноси

**Извештај:**

Именована комисија је након завршетка доквалификације/обучавања/школовања, дана: \_\_\_\_\_ проверила знање запосленог \_\_\_\_\_.  
Запослени је на тестовима постигао следеће резултате \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ на основу којих Комисија констатује да је запослени показао напредак/није показао напредак.

Додатни коментари:

---

---

---

---

Комисија:

1. - председник

2. - члан

3. - члан

Доставити:

- Наслову
- Извршном/корпоративном директору/руководиоцу Самосталног сектора
- Председнику и члановима Комисије
- Архиви ЕМС АД





## **ПРАВИЛНИК**

### **О КРИТЕРИЈУМИМА И ПОСТУПКУ ЗА УВЕЋАЊЕ/УМАЊЕЊЕ ОСНОВНЕ ЗАРАДЕ ЗАПОСЛЕНИХ ПО ОСНОВУ РАДНОГ УЧИНКА У EMC АД**

Август 2017. године

На основу члана 41. Статута Акционарског друштва „Електро mreжа Србије“ („Службени гласник РС“ бр. 88/2016), члана 105. Закона о раду („Службени гласник РС“, број 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014 и 13/2017 – одлука УС) и члана 32. и 33. важећег Колективног уговора, број 1120 од 02.02.2015. доносим

**ПРАВИЛНИК  
О КРИТЕРИЈУМИМА И ПОСТУПКУ ЗА УВЕЋАЊЕ/УМАЊЕЊЕ  
ОСНОВНЕ ЗАРАДЕ ЗАПОСЛЕНИХ ПО ОСНОВУ РАДНОГ УЧИНАКА У ЕМС АД**

**ОПШТЕ ОДРЕДБЕ**

**Члан 1.**

Овим Правилником уређују се критеријуми и поступак за увећање/умањење основне зараде запослених по основу радног учинка у Акционарском друштву „Електро mreжа Србије“ Београд (у даљем тексту: ЕМС АД).

Према одредбама важећег Колективног уговора за ЕМС АД, радни учинак запосленог се утврђује на основу стандарда и техничких норматива за резултате рада, који се могу егзактно мерити, или на основу оцене резултата рада.

**ПОЈАМ СТИМУЛАЦИЈЕ/ДЕСТИМУЛАЦИЈЕ И НАЧИН УТВРЂИВАЊА**

**Члан 2.**

**Стимулација** је увећање основне зараде запосленом који квалитетно и ефикасно обавља послове и задатке и на тај начин оствари радни учинак значајно изнад стандардног у току месеца.

У случају из става 1. овог члана запосленом се основна зарада може увећати највише до 30%. Предлог за увећање основне зараде може бити изражен у процентуалном или у номиналном износу основне зараде (нпр. 10% или 5.000,00 динара основне зараде).

Стимулација се не може исплатити запосленом који, у обављању редовних активности, остварује стандардни радни учинак, односно учинак који се, имајући у виду опис посла који запослени обавља, може сматрати као стандардан, што подразумева квалитетно извршење редовних радних задатака у примереним роковима.

**Члан 3.**

Сматра се да је запослени остварио значајно већи радни учинак од стандардног, ако:

- 1) обави значајно већи обим радних задатака од планираних;
- 2) обави послове значајно изнад стандардног квалитета;
- 3) обави послове значајно пре рока;
- 4) оствари значајно повољније резултате од стандардних на превентивној заштити и квалитетном одржавању погонске спремности постројења;
- 5) оствари значајно повољније резултате од стандардних у отклањању кварова и хаварија на постројењима и уређајима;
- 6) уз редовно обављање својих послова, у значајном обиму, обави послове које други запослени није могао у року и квалитетно да изврши;



- 7) успешно обави послове у ванредним околностима или условима, по ванредном позиву, или радном налогу, и
- 8) у обављању послова оствари значајне уштеде у материјалним трошковима.

#### Члан 4.

**Дестимулација** је умањење основне зараде запосленом који неквалитетно и неефикасно обавља послове и задатке и на тај начин оствари радни учинак значајно испод стандардног у току месеца.

У случају из става 1. овог члана запосленом се основна зарада може умањити највише до 30%.

#### Члан 5.

Сматра се да је запослени остварио значајно мањи радни учинак од стандардног, ако:

- 1) током месеца обави значајно мањи обим послова од планираних;
- 2) поверене послове не обави квалитетно, односно ако их обави са квалитетом који је значајно испод стандардног за ту врсту послова;
- 3) значајан део послова не обави у року;
- 4) значајно премашује планиране стандарде и нормативе трошкова;
- 5) приоритетне послове не обави у дефинисаном року.

#### Члан 6.

Утврђивање резултата (оцена радног учинка) рада врши се оцењивањем обима и квалитета рада запосленог.

Оцењивање обима рада врши се на основу:

- свих послова које је запослени извршио у одговарајућем периоду;
- обима искоришћеног радног времена;
- времена проведеног на раду.

Оцењивање квалитета рада врши се на основу:

- квалитета извршеног посла са становишта одговарајућих прописа, технолошких упутстава, стандарда, стручне методологије и издатих налога;
- сложености извршених послова;
- стручности, креативности и иницијативе испољене при извршавању послова;
- степена испољене одговорности у раду;
- поштовања рокова одређених за извршавање послова;
- рационалног ангажовања запослених, средстава рада, материјала, резервних делова;
- степена испољене радне и технолошке сарадње са осталим учесницима у процесу рада;
- тачности и прецизности испољених у раду;
- броја грешака и обима погрешно урађених послова и радних задатака.

#### Члан 7.

**Оцену радног учинка** даје Извршни/Корпоративни директор, за запослене у оквиру своје надлежности, односно директори Дирекција, руководиоци Самосталних сектора, руководиоци Сектора, руководиоци Погона подручја преносног система, за запослене

у оквиру своје надлежности, на образложени предлог од стране непосредног руководиоца запосленог.

**Предлог за увећање/умањење основне зараде даје Извршни/Корпоративни директор за запослене у оквиру своје надлежности, уз образложење, на прописаном обрасцу (Прилог 1 и Прилог 2).**

Изузетно, у случају када запослени из једне организационе јединице обавља одређене послове или ради на одређеном пројекту у другој организационој јединици, Извршни/Корпоративни директор те организационе јединице може предложити Извршном/Корпоративном директору, чији је запослени, увећање/умањење основне зараде.

## ПОСТУПАК ЗА ДОДЕЛУ СТИМУЛАЦИЈЕ/ДЕСТИМУЛАЦИЈЕ

### Члан 8.

Сваког првог у текућем месецу, пословно технички секретар Извршног директора за финансије доставља упит, у виду једнообразне табеле, свим Извршним директорима, Корпоративним директорима и руководиоцима Самосталних сектора, у циљу достављања предлога за доделу стимулација/дестимулација за запослене у оквиру своје надлежности, за претходни месец.

Извршни/Корпоративни директор, односно, руководиоца Самосталног сектора, дужан је да, до трећег у текућем месецу, достави пословно техничком секретару Извршног директора за финансије образложени предлог за доделу стимулација/дестимулација за запослене у оквиру своје надлежности, ради сачињавања обједињене листе образложених предлога за стимулације/дестимулације.

Обједињена листа образложених предлога за стимулације/дестимулације се доставља истог дана Извршном директору за људске ресурсе, ради разматрања и по потреби ревидирања.

Размотрену, и по потреби ревидирану, обједињену листу образложених предлога за стимулације/дестимулације, Извршни директор за људске ресурсе враћа пословно техничком секретару Извршног директора за финансије, најкасније до петог у месецу, ради даље реализације.

### Члан 9.

Овај Правилник ступа на снагу и примењује се осмог дана од дана објављивања на огласним таблама Друштва.

Даном ступања на снагу овог Правилника, престаје да важи Правилник о критеријумима и поступку за увећање/умањење основне зараде запослених по основу радног учинка у ЈП ЕМС број 9231 од 28.07.2015. године.

Број: 1 0 21 024-00-OPP-32/2017-005  
Датум: 18-08-2017





**Евалуциони упитник за процену радне успешности запослених у циљу реализације  
месечних стимулација**

У циљу транспарентне, објективне и праведне расподеле месечних стимулација, молимо Вас да за запослене које сте планирали за месечну стимулацију, дате образложење путем овог кратког упитника.

За свако питање понуђена је скала од 6 – 10. На питања се одговара опредељивањем за једну од понуђених вредности које имају следећа значења:

6	7	8	9	10
Изузетно низак	Низак	Задовољавајући (на очекиваном нивоу)	Висок	Изузетно висок

Име и презиме запосленог :

Организациона целина :

Име и презиме руководиоца који предлаже стимулацију :

<b>Критеријуми радне успешности за месечну стимулацију:</b>	<b>Оцена и образложење</b>
<p>1. У ком обиму је запослени реализовао радне задатке у протеклом месецу?</p> <p>Наведите додатне радне активности које су у категорији „изнад очекиваног“ (образложите оцене 9 /10)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>2. Колико брзо и ефикасно је запослени обављао радне активности у протеклом месецу?</p> <p>Наведите радне активности које је реализовао брже и ефикасније од очекиваног(образложите оцене 9/10)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>3. Колико квалитетно је запослени реализовао постављене задатке у претходном месецу?</p> <p>Наведите и образложите активности које су по квалитету реализације биле изнад очекиваног (образложите оцене 9/10)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>4. У којој мери је запослени у претходном месецу дао извесне конструктивне предлоге за унапређење радних процеса односно модификацију недовољно ефикасних процеса и процедура?</p> <p>Наведите конструктивне предлоге који су били изнад очекиваног у области иницијативе и конструктивних предлога (образложите оцене 9/10).</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>5. Уколико постоји још нека област посебног доприноса запосленог за претходни месец, која није обухваћена упитником, молимо Вас да је наведете и образложите.</p>	

## Евалуциони упитник за доделу дестимулације

Уколико сматрате да одређени запослени из Ваше организационе целине у претходном месецу није реализовао минимум захтеваних радних активности и да стога желите да примените мере дестимулације, молимо Вас да дате образложење путем овог кратког упитника.

За свако питање понуђена је скала од 6 – 10. На питања се одговара одређивањем за једну од понуђених вредности које имају следећа значења:

6	7	8	9	10
Изузетно низак	Низак	Задовољавајући (на очекиваном нивоу)	Висок	Изузетно висок

Име и презиме запосленог :

Организациона целина :

Име и презиме руководиоца који предлаже дестимулацију :

Критеријуми за дестимулацију	Оцена и образложење
<p>1. У ком обиму је запослени реализовао радне задатке у претходном месецу?</p> <p>Наведите додатне радне активности које су у категорији „испод очекиваног“ (образложите оцене 6/7)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>2. Колико брзо и ефикасно је запослени обављао радне активности у претходном месецу?</p> <p>Наведите радне активности које је реализовао значајно спорије и неефикасније од очекиваног (образложите оцене 6/7)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>3. Колико квалитетно је запослени реализовао постављене задатке у претходном месецу?</p> <p>Наведите и образложите активности које су по квалитету реализације биле значајно испод очекиваног (образложите оцене 6/7)</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>4. У којој мери се запослени у претходном месецу придржавао свих релеватних процедура радног понашања (односи се на радну дисциплину и област међуљудских односа)?</p> <p>Наведите неадекватно радно понашање (образложите оцене 6/7).</p>	<p>6 7 8 9 10</p> <p>Образложење:</p>
<p>5. Уколико постоји још нека област радног понашања запосленог за претходни месец, која није обухваћена упитником, молимо Вас да је наведете и образложите.</p>	