

# PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

---

**Mihaljević, Leona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:360558>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Leona Mihaljević

**PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Leona Mihaljević

## **PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010234969

e-mail: [lmihaljevic1@efos.hr](mailto:lmihaljevic1@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (*Management*)

Leona Mihaljević


**HUMAN RESOURCE PERFORMANCE**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Leona Mihaljević

**JMBAG:** 0010234969

**OIB:** 46877324399

**e-mail za kontakt:** leona.mihaljevic555@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 15. rujna 2023. godine

Potpis Leona Mihaljević

## **Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Ljudski resursi, točnije zaposlenici predstavljaju element unutar organizacije o kojima najviše ovisi cjelokupno poslovanje organizacije te poslovni uspjeh iste. Stoga je od ključne važnosti pratiti radnu uspješnost i doprinos svakog pojedinog zaposlenika u organizaciji. U novije vrijeme praćenje radne uspješnosti predstavlja sve veću važnost kako za organizaciju, tako i za samog zaposlenika čiji se rad promatra. Glavni cilj praćenja radne uspješnosti zaposlenika jest ostvarenje organizacijskih ciljeva te povećanje motivacije kod zaposlenika što u konačnici vodi do poboljšanja prilikom izvršenja radnih zadataka. Upravo su menadžeri osobe koje su najčešće zadužene za praćenje radne uspješnosti, no osim njih ovaj zadatak mogu obavljati kolege i suradnici, potrošači i brojni drugi. Prilikom praćenja radne uspješnosti, procjenjivaču su na raspolaganju brojne metode koje može koristiti, a odabir najadekvatnije ovisi o brojnim čimbenicima. Također, prilikom provedbe ovog procesa procjenjivač može napraviti niz namjernih ili nenamjernih pogrešaka koje u konačnici dovode do pogrešnih rezultata. Najčešće pogreške koje procjenjivači rade su subjektivne pogreške, od kojih su neke: halo efekt, vremenska pogreška, pogreška konteksta, diskriminacija i slično. Postoje razni načini na koje se navedene pogreške mogu ublažiti. Izuzetno je bitno da se procjena provodi pravedno i objektivno kako bi se dobili realni rezultati koji zatim pomažu menadžerima u donošenju odluka o promatranom zaposleniku. Zaposlenike se na temelju ocjene radne uspješnosti može nagraditi ili kazniti. Svaka organizacija želi imati motivirane i kvalitetne zaposlenike koji dobro obavljaju svoj posao, a praćenje radne uspješnosti uvelike pomaže organizaciji u donošenju odluka o zaposlenicima. Cilj ovog rada jest prikazati i objasniti važnost i svrhu praćenja radne uspješnosti.

**Ključne riječi:** praćenje, radna uspješnost, procjenjivač, zaposlenik, organizacija

# Human resource performance

## ABSTRACT

Human resources, more specifically employees, represent an element within the organization, which the overall operations of the organization and its business success depend on the most. Therefore, it is crucial to monitor the work performance and contribution of each individual employee in the organization. More recently, the monitoring of performance is increasingly important for both the organization and the employee whose work is being observed. The main goal of monitoring employee performance is to achieve organizational goals and increase motivation in employees, which ultimately leads to improvement in the performance of assignments. Managers are the persons who are the most often in charge of monitoring performance, but apart from them, this task can be performed by colleagues and co-workers, consumers, and many others. When monitoring performance, several methods are available to the assessor that can be used, and the selection most adequately depends on several factors. Also, when carrying out this process, the evaluator may make a few intentional or unintentional errors which ultimately lead to wrong results. The most common errors that evaluators make are subjective errors, some of which are: halo effect, time error, context error, discrimination, etc. There are various ways in which these errors can be mitigated. It is extremely important that the assessment is carried out fairly and objectively to obtain realistic results, which then help managers make decisions about the observed employee. Employees can be rewarded or punished based on their work performance. Each organization wants to have motivated and high-quality employees who do their job well, and monitoring performance greatly helps the organization make decisions about employees. The aim of this paper is to present and explain the importance and purpose of monitoring performance.

**Keywords:** monitoring, employee performance, assessor, employee, organization

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika .....</b>	<b>3</b>
3.1. Definiranje ciljeva praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti .....	4
3.2. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika.....	5
3.3. Tko može procjenjivati radnu uspješnost? .....	9
<b>4. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika .....</b>	<b>12</b>
4.1. Metode uspoređivanja .....	12
4.1.1. Metoda rangiranja .....	12
4.1.2. Metoda uspoređivanja u parovima .....	14
4.1.3. Metoda prisilne distribucije.....	15
4.2. Ljestvice procjene .....	15
4.2.1. Grafičke ljestvice.....	16
4.2.2. Deskriptivne ljestvice procjene .....	17
4.2.3. Ljestvice temeljene na ponašanju.....	18
4.3. „Check-liste“ (liste označavanja) .....	19
<b>5. Problemi i pogreške prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....</b>	<b>23</b>
5.1. Nejasni standardi radne uspješnosti.....	23
5.2. Mala diskriminativnost u praksi .....	23
5.3. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti .....	24
<b>6. Rasprava.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>31</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>34</b>



## 1. Uvod

Smisao postojanja svake poslovne organizacije jest ostvarenje postavljenih ciljeva. Iako je vidljivo kako se danas strojevi i tehnologija sve više koriste za obavljanje poslovnih aktivnosti, ljudski resursi su i dalje najvažniji te najvrjedniji resurs svake organizacije. Za organizaciju je vrlo važno da ljudski resursi, odnosno zaposlenici kvalitetno i efikasno obavljaju radne zadatke koji su im dodijeljeni. Kako bi se to i ostvarilo, potrebno je pratiti radnu uspješnost i doprinos svakog pojedinog zaposlenika unutar organizacije. Menadžment ljudskih resursa provodi razne metode te postupke praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti na temelju čega se može odrediti nagrada ili kazna za svakog pojedinog zaposlenika.

Menadžment ljudskih potencijala najčešće je zadužen za praćenje radne uspješnosti zaposlenika, ali nerijetko ove aktivnosti provode i voditelji poslovne organizacije ili pak sami zaposlenici. Postoje razne metode i tehnike koje se koriste prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Vrlo je važno da osoba koja je zadužena za praćenje radnih učinaka zaposlenika ima odgovarajuća znanja i vještine te da prilikom ocjenjivanja bude objektivna kako bi se izbjegle moguće subjektivne pogreške. Pravilnim sustavom praćenja radne uspješnosti svaki zaposlenik će biti pravilno ocijenjen, a samim time i adekvatno nagrađen ili pak kažnjen za svoj radni učinak.

Svrha ovog rada jest objasniti i prikazati postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika i istaknuti njegovu važnost za cjelokupnu organizaciju, navesti i opisati metode koje se koriste prilikom praćenja radne uspješnosti, nabrojati i objasniti subjektivne pogreške koje mogu biti prisutne prilikom provođenja ovih aktivnosti te načine uklanjanja istih.

Rad se sastoji od devet poglavlja. Prvo poglavlje ujedno je i uvodno poglavlje koje približava temu daljnjeg rada. Drugo poglavlje navodi metode istraživanja. Treće poglavlje bavi se definiranjem postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Četvrto poglavlje prikazuje metode koje se koriste prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. U petom poglavlju navedene su i objašnjenje pogreške i problemi koji se mogu pojaviti prilikom procjenjivanja. Šesto poglavlje predstavlja raspravu same teme. Sedmo poglavlje predstavlja zaključak. U osmom poglavlju navedena je literatura korištena prilikom pisanja ovog rada. Deveto, a ujedno i posljednje poglavlje prikazuje popis slika koje se nalaze u radu.

## 2. Metodologija

Predmet istraživanja rada predstavlja proučavanje, analiziranje i definiranje procesa praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Također, u radu će se istaknuti značaj i važnost ovog postupka za poslovanje cijele organizacije. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika može se promatrati kroz razne definicije s obzirom da različiti autori iznose različita mišljenja. Uz postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika, potrebno je navesti i objasniti metode kojima se ovaj postupak može provoditi.

Cilj svake poslovne organizacije je ostvariti što je moguće bolji poslovni rezultat, a ključni resursi za ostvarenje tog cilja osim menadžera su i ljudski resursi, odnosno zaposlenici organizacije. Dakako da je onaj zaposlenik koji brže, bolje i u konačnici efikasnije obavlja svoje radne zadatke važniji za organizaciju od neefikasnog zaposlenika. Postavlja se pitanje kako znati koji zaposlenik je učinkovitiji, a koji manje učinkovit prilikom obavljanja posla. Upravo iz tog razloga menadžeri provode postupak praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti svih zaposlenika unutar organizacije.

Kako bi se definirao postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika korišteni su sekundarni podaci preko kojih se analiziranjem, praćenjem, objašnjavanjem i iznošenjem zaključka dolazi do jasne slike predmeta istraživanja. U ovom radu je korišteno nekoliko različitih vrsta istraživanja, stoga ih je potrebno i prikazati. Metode koje su korištene su metoda deskripcije, metoda analize, induktivna metoda i komparativna metoda. Pomoću svih ovih metoda dolazi se do zaključaka koji objašnjavaju predmet rada na lakši i jednostavniji način.

### 3. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika

Jedna od osnovnih karakteristika uspješnih menadžera te efikasnog vođenja i usmjeravanja zaposlenika jest kvalitetno provođenje analize radne uspješnosti zaposlenika. Zadatak uspješnih menadžera jest kontinuirano, pravedno i precizno procijeniti radni učinak svakog zaposlenika unutar organizacije jer samo na takav način svaki zaposlenik može biti adekvatno nagrađen za svoj rad i efikasnost ili pak kažnjen ukoliko radne zadatke ne obavlja na adekvatan i očekivan način.

Jedna od definicija praćenja radne uspješnosti zaposlenika govori kako ono obuhvaća „postupak praćenja i analiziranja zaposlenika te njihovih radnih učinaka kako bi se stekao što bolji uvid u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi i kako bi se utvrdilo je li moguće i, ako jest, na koji način ili načine raditi brže, bolje, učinkovitije“ (Požega, 2012:104). Analizirajući ovu definiciju može se doći do zaključka kako menadžer praćenjem radne uspješnosti, osim što dobiva analizu rada i efikasnosti svakog pojedinog ljudskog resursa unutar organizacije, dolazi i do spoznaje kako potaknuti zaposlenike na još bolji i efikasniji rad.

Slično kao u prethodnoj definiciji, Dessler (2015) govori kako „procjena radne učinkovitosti uvijek podrazumijeva određivanje radnih normi, procjenjivanje djelatnikove stvarne radne učinkovitosti u odnosu na te norme i osiguravanje povratne informacije djelatnicima“ (Dessler, 2015:332). Svrha povratne informacije je da zaposlenik spozna nedostatke u obavljanju radnih zadataka te ukloni iste. S druge strane onim zaposlenicima koji se prilikom procjene radne uspješnosti pokažu efikasni i dobri u obavljanju radnih aktivnosti, povratna informacija služi kao sredstvo motivacije koje će ih potaknuti da nastave raditi na isti način kao i do sada ili čak i bolje.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe kako je ocjenjivanje radne uspješnosti važan i ključan čimbenik uspješnog upravljanja ljudskim resursima i poslovnom organizacijom. Temelj uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala je djelotvorna procjena radne uspješnosti. Pravilnom procjenom radne uspješnosti zaposlenika stvara se bolje radno okruženje te se samim time poboljšava i uspješnost ukupne organizacije.

Nakon završene analize radne uspješnosti i dobivenih rezultata, glavno pitanje za menadžere je kako poboljšati radnu učinkovitost zaposlenika. Postoje razni načini na koje se to može učiniti, a njihov odabir ovisi o brojnim čimbenicima kao što su primjerice karakteristike poduzeća, karakteristike zaposlenika, specifičnost situacije i brojni drugi. Prema mišljenju Požega (2012)

„najčešći i najuobičajeniji je način pomoću adekvatnog i učinkovitog sustava nagrađivanja i kažnjavanja“ (Požega, 2012:105). Postoje razne mogućnosti nagrađivanja zaposlenika, a one mogu biti vrlo jednostavne kao što je pohvala djelatniku, pa sve do materijalnih oblika nagrađivanja, kao što je primjerice nagrada u obliku povećanja plaće, dodatni slobodni dani i slično. Što se tiče kažnjavanja zaposlenika, također je velik raspon mogućnosti, a kreće se od najjednostavnijih kao naprimjer intenzivniji razgovor sa zaposlenikom, pa sve do financijskog oblika kažnjavanja djelatnika.

Za svakog zaposlenika je iznimno bitno da bude svjestan kako je on u najvećoj mjeri sam odgovoran za svoje postignuće u organizaciji. Vrlo je važno da se zaposlenici neprestano trude i pokušavaju poboljšati svoje radne učinke te na taj način i napreduju u organizaciji. Nerijetko zaposlenici nakon određenog vremena rada u istoj organizaciji izgube motivaciju za napredovanjem. Kako bi se to spriječilo potrebno je s vremena na vrijeme davati poticaje zaposlenicima kako im ne bi ponestalo motivacije i kako bi uložili još veći trud prilikom obavljanja radnih aktivnosti.

### **3.1. Definiranje ciljeva praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti**

Prema mišljenju Bahtijarević-Šiber (1999) „temeljni je cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:507). Iz ove definicije je vidljivo kako praćenje radne uspješnosti ima velik značaj za poslovanje organizacije kao i za ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva. Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti, menadžeri trebaju biti svjesni ciljeva unutar organizacije, te u skladu s njima provesti ocjenjivanje. Uz to, vrlo je važno postaviti i ciljeve praćenja radne uspješnosti zaposlenika kako bi zaposlenici bili ocijenjeni na primjeren način te kako bi se izbjegli brojni rizici.

Osim što je ocjena radne uspješnosti korisna menadžerima kako bi mogli procijeniti rad i trud svakog pojedinog zaposlenika, ona služi i zaposlenicima kako bi dobili povratne informacije o svom radu, što može dovesti do usavršavanja i postizanja veće uspješnosti u budućem obavljanju radnih zadataka.

Prilikom određivanja ciljeva procjenjivanja radne uspješnosti treba biti vrlo oprezan. Menadžeri trebaju voditi računa s jedne strane o uspješnosti tih ciljeva, a s druge strane o izvedivosti istih. Izuzetno je bitno da ciljevi ne budu preambiciozni jer ih u tom slučaju neće biti moguće

ostvariti, ali isto tako ciljevi ne bi trebali biti niti preskromni jer bi u tom slučaju moglo doći do neiskorištenosti punog potencijala zaposlenika. Kako bi se ciljevi pravilno postavili, Dessler (2015) navodi da „smjernice za njihovo uspostavljanje podrazumijevaju:

- Odredite pametne ciljeve
- Dodijelite konkretne ciljeve
- Dodijelite mjerljive ciljeve
- Dodijelite izazovne, ali izvedive ciljeve
- Ohrabrite sudjelovanje“ (Dessler, 2015:333).

Iz ovoga se može zaključiti kako postavljanje ciljeva za praćenje radne uspješnosti nije nimalo jednostavno te da menadžeri ljudskih resursa trebaju biti izuzetno oprezni.

Vujić (2008) naglašava kako je izuzetno važno da se postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika provodi objektivno i stručno te da dobiveni rezultati u konačnici moraju biti „mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima i propisima“ (Vujić, 2008:243).

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika prilično složen organizacijski proces. Za menadžere je nužno da posjeduju potrebna znanja i vještine kako bi mogli upravljati organizacijom i usmjeravati ljudske resurse. Detaljnije o postupku praćenja radne uspješnosti zaposlenika i tehnikama koje se pritom koriste bit će objašnjeno u nastavku rada.

### **3.2. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika**

Kako bi postupak mjerenja radne uspješnosti zaposlenika protekao što jednostavnije, ali i efikasnije, prije početka provedbe potrebno je objasniti djelatnicima svrhu i važnost tog procesa kako za njih, tako i za cjelokupnu poslovnu organizaciju. Kada zaposlenici postanu svjesni važnosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, odlučuju pomoći menadžerima ljudskih potencijala da taj proces provedu olakšano te da dobiju najrealnije i najkvalitetnije potrebne podatke.

Dessler (2015) govori kako postoje četiri razloga zašto je važno mjerenje radne učinkovitosti djelatnika. Prvi razlog je što nadređena osoba, odnosno poslodavac na temelju ocjene radne učinkovitosti svakog zaposlenika može odrediti plaću tog zaposlenika te donijeti odluku o promociji ili demociji istog. Drugi razlog je što menadžer može utvrditi nedostatke djelatnika te napraviti plan kako te nedostatke ukloniti ili utvrditi prednosti zaposlenika te ga potaknuti na

još efikasniji rad. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika pomaže u kreiranju plana daljnje karijere djelatnika. Posljednji razlog je taj da mjerenje radne učinkovitosti ima vrlo bitnu ulogu u procesu upravljanja radnom učinkovitošću zaposlenika što u konačnici dovodi do usklađivanja učinkovitosti zaposlenika s ciljevima poduzeća.

„Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti:

- kriterij radne uspješnosti (treba odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost)
- ocjenjivanje radne uspješnosti (praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje provodi se kontinuirano i dugoročno)
- povratna informacija (razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti)“ (Požega, 2012:106).

Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika izuzetno bitan čimbenik je postavljanje dobrih kriterija za ocjenjivanje. Kako bi svaki zaposlenik bio ocijenjen na pravedan i adekvatan način, potrebni su određeni kriteriji koji će pomoći menadžerima u procjeni koji zaposlenik radi brže i bolje, odnosno koji svojim radom više doprinosi i samim time je i bolji za poduzeće. Dok je kod nekih poslova vrlo lako odrediti koji kriteriji će se koristiti prilikom praćenja radnih učinaka djelatnika, s druge strane postoje poslovi kod kojih nije nimalo lako odrediti koji kriteriji će se prilikom procjene djelatnika koristiti.

Ocjenjivanje radne uspješnosti dugoročan je i složen proces. Kako bi se postigli najbolji rezultati, ovaj proces zahtijeva kontinuirano provođenje te ulaganje truda i napora od strane osobe koja provodi ocjenjivanje.

Kao što je ranije u ovom radu spomenuto, povratna informacija vrlo je važan čimbenik uspješnog provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Ona može biti u obliku pozitivne kritike, naprimjer pohvala zaposleniku ili može biti u obliku negativne kritike što je češći slučaj. Povratna informacija nezaobilazan je dio procesa ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika jer ona služi da zaposlenik shvati svoje negativne radne navike, ukloni ih i pokuša se promijeniti na bolje.

Noe i dr. (2006) govore kako je menadžerima na raspolaganju „jedan od tri pristupa na sastanku o povratnoj informaciji:

- „reci i prodaj“ – menadžeri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te potom opravdavaju svoju ocjenu

- „reci i slušaj“ – menadžeri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te puštaju zaposlenike da se izjasne vezano uz dobivenu ocjenu, odnosno da iznesu svoj stav
- „rješavanje problema“ – menadžeri i zaposlenici zajedno rade na rješavanju problema uspješnosti kroz uzajamno poštivanje i ohrabrivanje“ (Noe i dr., 2006:277).

Korištenjem bilo koja od tri navedena pristupa, menadžeri i zaposlenici mogu stvoriti čvršću međusobnu vezu, a to uvelike utječe na motivaciju djelatnika što u konačnici rezultira i boljim radnim učinkom.

Bahtijarević-Šiber (1999) objašnjava kako ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika ima veliki značaj za razvoj zaposlenika te kako glavnu ulogu u ovom procesu ima razgovor sa zaposlenicima o njihovoj uspješnosti; „on je sastavni i nezaobilazni dio cijelog procesa ocjenjivanja uspješnosti. U njemu ključnu ulogu ima manager“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:514). Iz ovoga se može zaključiti kako u ovom dijelu do izražaja dolaze vještine menadžera kao što su primjerice vještina uspješnog komuniciranja, savjetovanja ili vođenja djelatnika. Iz tog razloga menadžer mora posjedovati određene vještine i biti obučen za pravilno vođenje razgovora sa zaposlenicima.

Prema mišljenju Požege (2012) postoje određeni kriteriji koji se promatraju prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, a neki od tih kriterija su: kvaliteta rada, proizvoda i usluge, kvantiteta rada odnosno količina posla koju djelatnik obavlja, praćenje troškova koji se pri radu stvaraju te vrijeme koje je zaposleniku potrebno za obavljanje određenog posla. Važno je napomenuti kako se prilikom praćenja radne uspješnosti uvijek prate ključni poslovi, odnosno one aktivnosti koje zaposlenik obavlja, a koje su relevantne za poslovnu organizaciju. Ključnu ulogu za pravednije i uspješnije provođenje postupka mjerenja radne učinkovitosti zaposlenika imaju pouzdani, precizni i pravodobni izvori informacija. Koristeći informacije navedenih karakteristika, menadžeri dolaze do bolje i realnije slike o svakom zaposleniku u poduzeću.

Milkovich i Newman (2006) govore kako je određivanje sustava plaća usko povezano s mjerama radnog učinka. Veći naglasak stavlja se na novčane nagrade ukoliko je riječ o stabilnom i lako mjerljivom učinku zaposlenika. Ukoliko je riječ o nestabilnim i mijenjajućim ciljevima koji se koriste pri mjerenju pojedinačnog učinka djelatnika, naglasak se stavlja na osnovnu plaću djelatnika.

U današnje vrijeme ključan resurs za svaku poslovnu organizaciju je vrijeme koje je potrebno za izvršenje određene poslovne aktivnosti. Upravo iz tog razloga, poslodavcu je značajniji onaj

zaposlenik koji posao može obaviti brže od drugih zaposlenika, ali naravno uz zadržavanje određene razine kvalitete prilikom obavljanja posla. „Hipotetski se može reći da je poslodavcu vrijedniji zaposlenik koji će u kratkom vremenskom roku napraviti posao na zadovoljavajuće kvalitetan način od djelatnika koji će bolje, na kvalitetniji način napraviti zadani posao od prvog radnika, ali u znatno dužem vremenskom roku“ (Požega, 2012:107).

Požega (2012) objašnjava kako se prilikom procesa praćenja radne učinkovitosti djelatnika pojavljuju razni objektivni i subjektivni pokazatelji radne uspješnosti. Ono što je neizbježan dio ovog procesa jest razgovor sa zaposlenikom o njegovim rezultatima rada. Prilikom razgovora dolazi se do zaključka koji su mogući razlozi djelatnikove slabije radne uspješnosti i na koji način se ona može povećati. Postoje dvije mogućnosti zbog kojih zaposlenik ima slabiju radnu uspješnost. Prva mogućnost je da zaposlenik nije motiviran za rad, odnosno da ne želi raditi te se iz tog razloga niti ne trudi prilikom obavljanja svojih radnih zadataka. Menadžer ovaj problem može riješiti na način da utvrdi razloge zaposlenikova nedostatka za željom i motivacijom za rad te može promatrati ponašanje tog zaposlenika. Na taj način može doći do spoznaje kako povećati motivaciju zaposlenika te u konačnici povećati njegovu radnu uspješnost. Druga mogućnost zbog koje djelatnik ima lošiju radnu uspješnost leži u tome da on jednostavno ne zna svoj posao, odnosno da nema potrebna znanja i vještine za radno mjesto na kojem se nalazi. Ukoliko je riječ o ovoj mogućnosti, vrlo je važno da menadžer utvrdi može li se dodatnim obrazovanjem osposobiti takvog zaposlenika za rad te ukoliko utvrdi da se može, zaposleniku osigura dodatnu edukaciju. Ako menadžer procijeni da dodatno obrazovanje ne bi imalo nikakav utjecaj na rad zaposlenika, preostaje mu otpuštanje tog djelatnika.

Požega (2012) govori kako postoje dva načina na koja se rezultati praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti mogu prikazati, a to su kvalitativan i kvantitativan način. Kvalitativan način iskazivanja rezultata svakako je jednostavniji, ali i manje pouzdan, dok je kvantitativan način nešto kompliciraniji, ali itekako pouzdaniji i učinkovitiji od prvog načina.

Armstrong (2001) objašnjava upravljanje rezultatima analize radne uspješnosti kao ciklus sastavljen od četiri etape, a to su: planiranje, akcija, praćenje te u konačnici pregled izvršenja radnih obaveza zaposlenika i usporedba. Navedene etape predstavljaju veliku važnost kako za poduzeće, tako i za svakog zaposlenika unutar poduzeća. Ukoliko se ovakav način upravljanja rezultatima kontinuirano provodi, dolazi se do još boljih učinaka svih zaposlenika.



### 3.3. Tko može procjenjivati radnu uspješnost?

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako procjena radne uspješnosti zahtijeva poznavanje i izravno promatranje radnog ponašanja zaposlenika, a da procjenitelj može biti bilo koja osoba koja to ponašanje poznaje i prati. Prema mišljenju ove autorice, procjenitelji radne uspješnosti mogu biti menadžeri, kolege i suradnici, podređeni, potrošači i klijenti ili se pak osoba može sama ocijeniti (samoocjenjivanje). Menadžeri su najčešći procjenitelji radne uspješnosti. Požega (2012) smatra kako su upravo menadžeri te kupci i potrošači najpouzdaniji procjenitelji radne uspješnosti.

Najkvalitetniji i najpouzdaniji rezultati procjenjivanja radne uspješnosti očekuju se kada procjenu vrše nadređeni menadžeri. Oni imaju veliku i značajnu ulogu u procesu ocjenjivanja zaposlenika iz razloga što su upravo oni ključne osobe prilikom donošenja odluke o načinu provođenja ocjenjivanja, metodama koje će se koristiti, postavljanju ciljeva praćenja radne uspješnosti te u konačnici iznošenja povratne informacije podređenima. Dessler (2015) govori kako najviše smisla ima da procjenu provode menadžeri s obzirom da su oni u najboljoj poziciji za taj zadatak te su upravo oni odgovorni za radne učinke podređenih.

Procjena koju vrše suradnici i kolege sve se više pojavljuje, posebice u suvremenim organizacijskim strukturama. „Naziva se i međusobno procjenjivanje jer svaki član grupe ocjenjuje sve ostale (izuzev sebe)“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:534). Ovakav način procjene može biti izuzetno koristan jer se njime može doći do određenih informacija do koje sami menadžeri ne mogu doći. Postoje brojne prednosti ovakvog načina procjenjivanja, a jedna od glavnih je ta što zaposlenik u većini slučajeva ima veće povjerenje u svog kolegu nego u nadređenog za kojeg smatra da ga „ne voli“ te mu iz tog razloga namjerno daje niske ocjene. Ali također, ovaj način ima i nekoliko nedostataka kao što su primjerice davanje nižih ocjena kolegama ukoliko u poduzeću vlada neprijateljska i kompetitivna atmosfera, zatim davanje previsokih ocjena ukoliko su zaposlenici međusobno bliski, procjene kolega na temelju rasnih predrasuda i slično.

Dessler (2015) navodi kako velik broj poduzeća koristi vijeća za ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika. Ovakav način ocjenjivanja ima smisla jer procjenu provodi nekoliko ocjenjivača (dva do tri) zajedno s nadređenim menadžerom što u konačnici dovodi do pouzdanijih i pravednijih rezultata. Dodatna prednost ovog načina procjene je promatranje zaposlenika s različitih aspekata što u konačnici dovodi do različitih, ali objektivnijih rezultata.

U današnje vrijeme za procjenu radne uspješnosti sve se više prakticira samoocjenjivanje, ali postavlja se pitanje ispravnosti i objektivnosti ovakvog načina procjenjivanja. Prednost samoocjenjivanja je u tome da su zaposlenici primorani razmišljati o svom radnom učinku što u konačnici može dovesti do povećanja njihove motivacije. Nedostatak ovakvog načina procjene jest smanjena objektivnost. „Osnovni je problem, naravno, što si djelatnici obično dodijele veću ocjenu negoli bi im njihovi voditelji ili kolege dodijelili“ (Dessler, 2015:352). Problem se javlja u činjenici da su zaposlenici skloni imati bolje mišljenje kako o sebi, tako i o svom radnom učinku nego što je to zapravo, pa se iz tog razloga ocjenjuju većom ocjenom nego što su zaslužili. Zbog navedenog razloga treba biti izuzetno oprezan prilikom korištenja metode samoocjenjivanja radnih učinaka.

Podređeni zaposlenici također mogu ocjenjivati radnu uspješnost svojih nadređenih. Ovakav način ocjenjivanja brojni autori nazivaju „obrnuta ocjena“, „vrednovanje prema gore“ ili „povratna informacija odozdo“. On menadžerima omogućuje dobivanje povratne informacije od svojih podređenih što im daje uvid u njihove prednosti i nedostatke koje zatim mogu ispraviti. Dessler (2015) smatra kako je ovakav način ocjenjivanja uspješniji ukoliko menadžeri znaju tko ih ocjenjuje nego da se ocjenjivanje provodi anonimno. S druge strane, podređeni se osjećaju ugodnije ukoliko se ocjenjivanje provodi anonimno jer su u suprotnom pod pritiskom te su skloniji davati veće ocjene. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako ovakav način ocjenjivanja ima brojne prednosti te uvelike pomaže menadžerima da poboljšaju svoje vještine.

Potrošači i klijenti, odnosno zadovoljavanje njihovih potreba postaje sve bitniji faktor uspješnog poslovanja poduzeća. Upravo iz tog razloga brojne organizacije počele su primjenjivati procjenjivanje radne uspješnosti od strane potrošača i klijenata. Najčešće se ovakav tip ocjenjivanja provodi putem specijaliziranih upitnika, raznih anketa te intervjuiranjem potrošača. Potrošači i klijenti nemaju mogućnost uvida u kompletno poslovanje zaposlenika, već u samo jedan određeni segment poslovanja. Ovakav način ocjenjivanja najčešće se koristi u organizacijama koje se bave uslužnim djelatnostima i ondje gdje su djelatnici u direktnom kontaktu s klijentima.

Svi prethodno navedeni načini procjenjivanja radne uspješnosti mogu biti objedinjeni u jedinstveni način koji se naziva „povratna informacija od 360 stupnjeva“. „U ovom se slučaju ocjene prikupljaju „sa svih strana“ djelatnika, od nadređenih, podređenih, kolega, te unutarnjih i vanjskih kupaca“ (Dessler, 2015:352). Iako se ovakav način ocjenjivanja čini praktičan, postoje određeni nedostaci. Ocjenjivanje se, kao i u prethodno navedenim načinima, većinom

provodi anonimno što može dovesti do zlouporabe i varanja pri ocjenjivanju. Također, ovakvo ocjenjivanje zahtijeva puno papirologije i vremena. Dessler (2015) navodi kako su upravo to razlozi zbog kojeg su brojna poduzeća odustala od ovakvog načina ocjenjivanja.

Tko će provoditi ocjenjivanje u najvećoj mjeri ovisi o samoj organizaciji, njenim ciljevima i djelatnosti kojom se bavi. Stoga je na svakoj organizaciji da sama odabere koji je način procjenjivanja radne uspješnosti najadekvatniji.

## **4. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika**

Postoji niz različitih metoda koje se mogu koristiti prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Metode se međusobno razlikuju prema raznim kriterijima kao što su primjerice način izvođenja, stupanj kompleksnosti i razvijenosti i slično. Koju metodu će menadžer odabrati ovisi o karakteristikama i potrebama organizacije u kojoj se ocjenjivanje provodi. Autorica Galetić (2012) tvrdi kako se metode razlikuju ovisno o načinu primjene, kriterijima koji se koriste, načinu pristupa svakoj pojedinoj metodi i slično, ali sve metode imaju jednu zajedničku karakteristiku, a to je da se „radna uspješnost ne mjeri, nego se osobine zaposlenih i njihovi rezultati rada procjenjuju“ (Galetić, 2012:64).

Marušić (2001) smatra kako spektar različitih tehnika i metoda procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika daje mogućnost procjeniteljima da odaberu one najprikladnije kako bi dobili realne, objektivne i korisne podatke.

Bahtijarević-Šiber (1999) govori kako je osnovna podjela metoda za procjenjivanje radne uspješnosti na tri skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i „check-liste“.

### **4.1. Metode uspoređivanja**

„Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:519). Promatrajući prethodnu definiciju može se zaključiti kako koristeći metode uspoređivanja svaki pojedini djelatnik uspoređuje se sa ostalim djelatnicima u organizaciji te se promatra njegova radna uspješnost u odnosu na ostale djelatnike koji obavljaju iste ili slične radne zadatke. Ovim metodama ocjenjuje se ukupna radna uspješnost zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999) u metode uspoređivanja svrstava metodu rangiranja, metodu uspoređivanja u parovima i metodu prisilne distribucije.

#### **4.1.1. Metoda rangiranja**

Metoda rangiranja jedna je od najjednostavnijih i najstarijih metoda koja se koristi prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti. Ne zahtijeva velika sredstva za provedbu što je jedan od razloga najčešće primjene ove metode. U provođenju metode menadžeri koriste ljestvice za izmjenično rangiranje u kojima rangiraju zaposlenike od najboljeg do najlošijeg. Nedostatak ove metode je

što se može primjenjivati prilikom analiziranja radne uspješnosti manjeg broja ljudi, odnosno 10 do 20 zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999) ovu metodu dijeli na dvije vrste, a to su obično rangiranje i naizmjenično rangiranje. „Obično rangiranje zahtijeva da manager članove svoje radne grupe ili odjela rangira prema njihovoj ukupnoj radnoj uspješnosti od najvišeg do najnižeg, odnosno od najboljeg do najgoreg zaposlenika“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:519). Menadžeri uglavnom prvo odabiru najboljeg i najlošijeg zaposlenika, a zatim popunjavaju ostatak ljestvice. Praksa pokazuje kako je menadžerima najlakše odrediti najboljeg i najlošijeg djelatnika, ali nailaze na poteškoće prilikom popunjavanja sredine ljestvice. „Naizmjenično rangiranje jest da se prvo izdvoje različite, posebne dimenzije radne uspješnosti i da se zaposlenici rangiraju posebno na svakoj dimenziji“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:519). Svi pojedinačni rangovi na kraju se mogu objediniti u jedan prosječan rang radne uspješnosti. Ovakav način zahtijeva nešto duže vremena od prethodnog načina, ali se dobivaju detaljnije i točnije informacije.

**Metoda izmjeničnog rangiranja**

Značajka: \_\_\_\_\_

Za značajku koju mjerite navedite sve djelatnike koje želite rangirati. Ime najviše rangiranog djelatnika stavite na 1. mjesto. Ime najniže rangiranog djelatnika stavite na najniže 20. mjesto. Potom ime sljedećeg najviše rangiranog djelatnika stavite na 2. mjesto, a ime sljedećeg najniže rangiranog djelatnika na 19. mjesto. Nastavite dok sva imena ne unesete u ljestvicu.

Najviše rangirani djelatnik

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Najniže rangirani djelatnik

*Slika 1. Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje*

Izvor: Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o. Zagreb, str.339

Slika 1. prikazuje primjer metode izmjeničnog rangiranja u kojoj se zaposlenici rangiraju od najboljih do najlošijih.

#### 4.1.2. Metoda uspoređivanja u parovima

Metoda uspoređivanja u parovima ili metoda parne usporedbe pruža veću preciznost od metode rangiranja. Predstavlja metodu „procjenjivanja radne uspješnosti koja od procjenitelja zahtijeva da uspoređi svakog radnika sa svakim drugim djelatnikom u grupi koja se promatra prema ukupnoj radnoj uspješnosti“ (Požega, 2012:109). Svaki pojedini zaposlenik uspoređuje se s drugim zaposlenikom prema raznim karakteristikama kao što su primjerice kvaliteta obavljenog posla, kvantiteta posla i slično. Prednosti ove metode su efikasnost, objektivnost i lakoća provedbe u kratkom vremenskom razdoblju ali samo ako je riječ o manjem broju zaposlenika. Ukoliko se ova metoda koristi na većem broju zaposlenika, moguće je da procjenitelj napravi „pogrešku koja se naziva „cirkularna trijada“ (A radnik je bolji od B radnika, B radnik je bolji od C radnika, a C radnik je bolji od A radnika)“ (Požega, 2012:110). Dessler (2015) govori kako je za provedbu ove metode potrebno izraditi tablicu koja sadrži sve parove zaposlenika kojima se prati radna uspješnost te karakteristike po kojima će se vršiti usporedba.

ZA ZNAČAJKU „KVALITETA POSLA“						ZA ZNAČAJKU „KREATIVNOST“					
Rangirani djelatnici:						Rangirani djelatnici:					
U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José	U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
Ovdje Maria postiže najbolje rezultate						Ovdje Art postiže najbolje rezultate					

Slika 2. Rangiranje zaposlenika metodom parne usporedbe

Izvor: Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o. Zagreb, str.339.

U navedenoj tablici za svaku je karakteristiku potrebno označiti + (plus) ili - (minus) ovisno o tome koji je zaposlenik u paru bolji po promatranoj karakteristici. Rezultati se dobivaju na način da nakon što se popuni cijela tablica, zbrajaju se plusevi za svakog pojedinog zaposlenika te se zaposlenici rangiraju na način da je djelatnik s najvećim brojem pluseva najviše rangiran, a onaj s najmanjim brojem pluseva najniže rangiran. Galetić (2012) objašnjava kako je prvi na ljestvici onaj zaposlenik koji je najviše puta ocijenjen kao bolji, zatim slijedi drugi zaposlenik koji ima nešto manje ocjena kao bolji u paru i tako redom.

#### 4.1.3. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije predstavlja metodu grupnog rangiranja prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Prilikom primjene ove metode procjenitelj promatrane djelatnike raspoređuje u najčešće pet kategorija radne uspješnosti. Naziva se još i metodom nametnute distribucije iz razloga što već unaprijed postoje određeni postotci u koje procjenitelji moraju svrstati djelatnike koje promatraju. „Najčešće je to 10 posto najuspješnijih i 10 posto najneuspješnijih, zatim 20 posto djelatnika vrlo dobre radne uspješnosti i 20 posto djelatnika slabe radne uspješnosti te 40 posto srednjih, prosječno radno uspješnih zaposlenika“ (Požega, 2012:110). Požega (2012) govori kako navedeni postotci mogu biti i drugačiji te kako procjenitelji mogu samostalno odrediti postotke ovisno o učincima koje žele postići. Bahtijarević-Šiber (1999) naglašava kako je nedostatak ove metode to što ona ne omogućava utvrđivanje razlika između pojedinaca niti između grupa. Primjer metode prisilne distribucije prikazan je na slici 3.

Loši 10%	Ispod prosjeka 20%	Prosjek 40%	Iznad prosjeka 20%	Izvrсни 10%
Petar	Joško	Stjepan	Jasna	Goran
Marica	Filip	Miro	Vedran	Vesna
	Ana	Ljiljana	Alen	
	Janko	Krešimir	Saša	
		Ivana		
		Mario		
		Božo		
		Nevenka		

Slika 3. Primjer metode prisilne distribucije

Izvor: Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Mikrorad. Zagreb, str.66.

#### 4.2. Ljestvice procjene

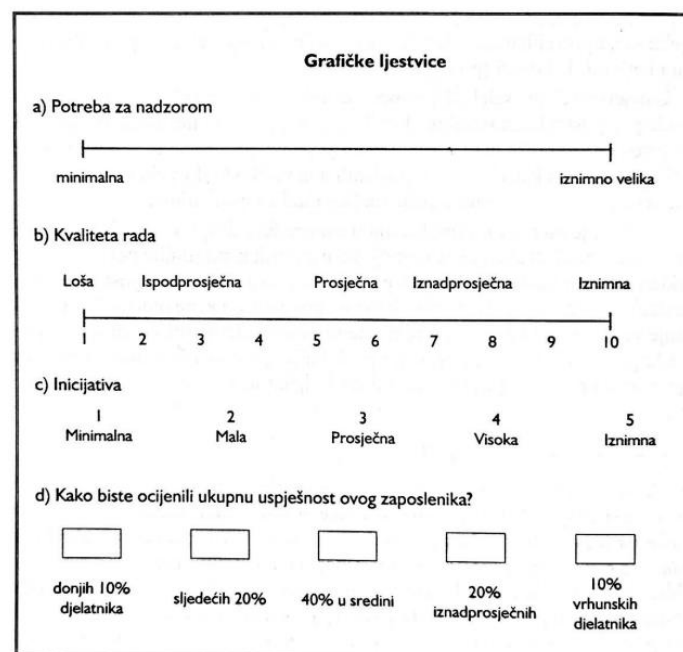
Ljestvice procjene najpopularnija su metoda prilikom procjenjivanja radne uspješnosti. One predstavljaju metode koje „ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:521). Kod ove metode unaprijed se definiraju određene osobine i ponašanja djelatnika koji određuju uspjeh u obavljanju poslova. Obično se odredi nekoliko osobina kako bi procjenjivač dobio što bolji uvid u ponašanje i osobine zaposlenika te kako bi procjenjivanje radne uspješnosti bilo što uspješnije i objektivnije. Glavni zadatak menadžera

jest da procijeni koliko su navedene osobine i ponašanja prisutni kod promatranih zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako su prednosti ove metode vrlo jednostavno i lako sastavljanje te objektivnost.

Bahtijarević-Šiber (1999) dijeli ljestvice procjene na dvije temeljne grupe; grafičke i deskriptivne (opisne) ljestvice.

#### 4.2.1. Grafičke ljestvice

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999), grafičke ljestvice su najčešće korištena metoda prilikom procjenjivanja radne učinkovitosti zaposlenika. U ovoj metodi zaposlenici se „procjenjuju na temelju ocjena od 1 do 5 ili ocjenama od 1 do 10 ili, pak, opisnim kategorijama“ (Požega, 2012:110). Iz ove definicije može se zaključiti kako procjenitelj ne mora nužno koristiti brojčane ocjene prilikom ocjenjivanja, već može koristiti i pridjeve. Prilikom korištenja opisnih pridjeva može se javiti problem jer postoji mogućnost da procjenitelj pridjeve ne može prevesti u brojčane vrijednosti. Najveći problem koji se javlja prilikom korištenja ove metode je taj što velik broj procjenitelja daje previsoke ocjene zaposlenicima kako bi izbjegli kasnije konflikte i negodovanje zaposlenika.



Slika 4. Primjer grafičke ljestvice procjene

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.522.



Dessler (2015) navodi kako grafičke ljestvice „obično mjere jednu ili više od četiri dimenzije koje su ključne za neki posao:

- Mjerenje općenite poslovne dimenzije
- Procjenjivanje stvarne dužnosti posla
- Obrasci za procjenu temeljeni na sposobnosti
- Ocjenjivanje rezultata djelatnika postignutih u obavljanju konkretnih zadataka“ (Dessler, 2015:335-337).

Galetić (2012) govori kako postoje dvije vrste grafičkih ljestvica ocjenjivanja, a to su kontinuirana i diskontinuirana. Kod kontinuirane ljestvice procjenitelj promatra određenu osobinu te joj treba dodijeliti ocjenu od jedan do pet ovisno o stupnju intenziteta u kojem se navedena osobina pojavljuje kod djelatnika. S druge strane diskontinuirana ljestvica praktičnija je od kontinuirane. Ona sadrži tablicu koja prikazuje određene osobine zaposlenika i ocjene od jedan do pet. Zaposleniku se dodjeljuje ocjena za svaku pojedinu osobinu koja se određuje na temelju stupnja prisutnosti navedene osobine kod tog zaposlenika.

#### 4.2.2. Deskriptivne ljestvice procjene

Deskriptivne ljestvice procjene jednostavnije su za primjenu i objektivnije od prethodno navedenih metoda. Kod ove metode umjesto brojčanih vrijednosti koriste se opisne kategorije za rangiranje djelatnika od onih najlošijih do najboljih. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako postoje razne varijante ove metode, a razlikuju se ovisno o stupnju razrađenosti prilikom opisivanja ponašanja te odgovora koji se njima u konačnici dobiva. Koje kategorije će organizacija promatrati prilikom procjenjivanja radne uspješnosti ovisi o samoj organizaciji, ciljevima koje želi postići, vrsti posla koju obavlja. O organizaciji također ovisi i tko će izvršiti procjenu, hoće li to biti samo menadžer, više njih ili pak menadžer uz pomoć suradnika.

Bahtijarević-Šiber (1999) smatra kako su prednosti ove metode relativno jednostavna primjena, mogućnost izrade jedinstvenih ljestvica za svakog pojedinog djelatnika te pružanje mogućnosti usporedbe svakog djelatnika s drugim zaposlenicima. Kao glavni nedostatak metode autorica navodi mogućnost pojave subjektivnih pogrešaka prilikom ocjenjivanja zaposlenika.

PRIMJER DESKRIPTIVNE LJESTVICE ZA OCJENU STRUČNOSTI
Stupnjevi
<b>1. Ne pokazuje stručnost koju zahtijeva posao</b>
<b>2. Osnovna stručnost</b>
2.1. Temeljna znanja i vještine
2.2. Identificira i rješava određene probleme koji zahtijevaju malo ili nimalo analize pri čemu rabi postojeće postupke, tehnike i metode
2.3. Razumije poboljšanja i promjene
2.4. Zahtijeva nadzor i usmjeravanje
<b>3. Prosječna stručnost</b>
3.1. Dobre stručne vještine i znanja
3.2. Određuje i rješava složene probleme koji zahtijevaju pažljivu analizu i prilagodbu postojećih postupaka, tehnika i metoda
3.3. Aktivno pridonosi poboljšanjima i promjeni
3.4. Radi nezavisno
<b>4. Iznadprosječna stručnost</b>
4.1. Visoko razvijena znanja i vještine
4.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju znatnu analizu i razvoj postojećih postupaka, tehnika i metoda
4.3. Vodi poboljšanja i promjene
4.4. Osigurava vodstvo i usmjeravanje drugih
<b>5. Iznimna stručnost</b>
5.1. Iznimna znanja i vještine
5.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju analizu dok rješenja traže inoviranje postupaka, tehnika i metoda
5.3. Inicira i vodi poboljšanja i promjene
5.4. Ima ugled iznimnog stručnog autoriteta

*Slika 5. Primjer deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.526.

Primjer deskriptivne ljestvice procjene radne uspješnosti prikazuje slika 5.

#### 4.2.3. Ljestvice temeljene na ponašanju

Ljestvice na temelju ponašanja ili ljestvice opažanja ponašanja jedna je od metoda koja se koristi prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, a predstavlja korak više u otklanjanju subjektivnih pogrešaka koje se prilikom procjene mogu pojaviti. Prilikom korištenja ove metode prati se „ponašanje analiziranog zaposlenika te se ocjenjuje njegovo ponašanje prema određenim, zadanim tvrdnjama ocjenama, primjerice, od 1 do 5 (na primjer tvrdnja može glasiti: „Radnik kasni na posao“)" (Požega, 2012:111). Menadžeri, odnosno procjenitelji sami odrede tvrdnje po kojima će ocjenjivati zaposlenike. U konačnici se ocjene svih tvrdnji zbrajaju te se rezultati prikazuju kao suma ili kao prosjek svih ocjena. Dessler

(2015) ovu metodu naziva bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica ili skraćeno BARS. On navodi kako ova metoda zahtijeva nešto više vremena za provedbu, ali da ima „svoje prednosti:

1. Preciznije mjerilo
2. Jasnije norme
3. Povratna informacija
4. Neovisne dimenzije
5. Dosljednost“ (Dessler, 2015:343-344).

LJESTVICE OPAŽANJA PONAŠANJA ZA DIMENZIJU VOĐENJA							
1. Pruža pomoć, obučavanje i vođenje tako da zaposleni mogu poboljšati svoju uspješnost	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
2. Objašnjava suradnicima točno što očekuje od njih – suradnik zna koje su njegove radne dužnosti i odgovornosti	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
3. Uključuje se u rad suradnika samo zbog kontrole	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
4. Konzultira suradnike i traži ideje o tome kako poboljšati njihov posao	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
5. Pohvaljuje suradnike za stvari koje dobro naprave	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
6. Prenosi važne informacije suradnicima	gotovo nikad	5	4	3	2	1	gotovo uvijek

*Slika 6. Primjer ljestvice temeljene na ponašanju*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.529.

Slika 6. prikazuje primjer ljestvice temeljene na ponašanju u kojoj menadžeri imaju zadatak ocijeniti promatranog zaposlenika odgovarajućom ocjenom na ljestvici od 1 do 5.

#### **4.3. „Check-liste“ (liste označavanja)**

Bahtijarević-Šiber (1999) govori kako se „check-liste“ koriste kako bi se umanjili nedostaci ostalih metoda te kako bi se u što većoj mjeri smanjila subjektivnost prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Prilikom korištenja lista označavanja zaposlenici se „procjenjuju na temelju zadanih tvrdnji, bilo pozitivnih bilo negativnih, te se za svaku od tih tvrdnji označava posjeduje li je zaposlenik ili ne, odnosno odgovara li navedena tvrdnja analiziranom radniku“ (Požega, 2012:111). Liste označavanja dijele se na dvije varijante: liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora.

Liste slobodnog izbora obično se sastoje od nekoliko desetaka tvrdnji koje opisuju ponašanje zaposlenika koje je relevantno za uspješno ili neuspješno obavljanje radnog zadatka. Zadatak procjenitelja jest da označi sve one tvrdnje koje najbolje odgovaraju ponašanju promatranog djelatnika. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako tvrdnje opisuju i pozitivno i negativno ponašanje djelatnika. Autorica Galetić (2012) navodi primjere tvrdnji iz liste slobodnog izbora:

- „Lako i brzo shvaća i usvaja nove ideje
- Teško i polagano shvaća, uvijek traži pomoć drugih
- Vrlo rijetko ili nikad ne izostaje s posla
- Često izostaje s posla
- Marljiv je, sam obavlja poslove
- Nije marljiv, treba ga tjerati na rad“ (Galetić, 2012:67).

Primjer liste slobodnog izbora prikazuje slika 7.

UZORAK TVRDNJI IZ CHECK LISTE SLOBODNOG IZBORA ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI OBAVLJANJA MANAGERSKOG POSLA	
<i>Uputa:</i> Među navedenim tvrdnjama treba označiti one koje najbolje odgovaraju ponašanju managera čija se radna uspješnost procjenjuje	
1. _____	Ne može preuzeti odgovornost
2. _____	Ne obavještava suradnike o stvarima koje utječu na njih
3. _____	Zna kako i kada delegirati autoritet
4. _____	Pružna slobodu i autonomiju u obavljanju poslova
5. _____	Kada dodjeljuje zaduženja objašnjava i raspravlja detalje sa suradnicima
6. _____	Previše lako mijenja ideje i zahtjeve
7. _____	Zanimaju ga rezultati i ciljevi a ne postupci
8. _____	Ne podnosi suprotstavljanje i raspravu o nalogima koje daje
9. _____	Spremno objašnjava zadatke i ciljeve
10. _____	Delegira važne zadatke ali ne omogućava samostalan rad na njima bez »miješanja«
11. _____	Dobro planira i raspoređuje posao
12. _____	Često ne zna dobro odmjeriti vrijeme potrebno za obavljanje nekog zadatka
13. _____	Uvijek se dogovara sa suradnicima o zadacima i planovima
14. _____	Ne održava obećanja dana suradnicima
15. _____	Zna odati priznanje za dobro obavljen posao
16. _____	Strpljivo i s mnogo takta sluša primjedbe i pritužbe suradnika
17. _____	Često dolazi u konflikt sa suradnicima
18. _____	Potiče davanje sugestija i ideja suradnika
19. _____	Ne uzima ozbiljno niti razmatra mišljenja drugih
20. _____	Pokazuje ljudima da cijeni i uvažava njihov interes i doprinos
21. _____	Zadatke postavlja sam i ne voli raspravu i primjedbe
22. _____	Uvijek je u žurbi i nema vremena saslušati probleme suradnika
23. _____	Prema svim ljudima postupa jednako i ravnopravno
24. _____	Više ga zanima pridržavanje pravila i postupaka nego postignuti rezultati

*Slika 7. Primjer liste slobodnog izbora*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.532.

Liste prisilnog izbora najčešće se sastoje od 4 do 5 tvrdnji koje opisuju ponašanje zaposlenika vezano uz određeni posao koji obavlja. Kao i kod lista slobodnog izbora, tvrdnje također opisuju pozitivno i negativno ponašanje, ali samo su određeni oblici ponašanja diskriminativni te određuju ima li zaposlenik dobru ili lošu radnu uspješnost. „Metoda obveznog izbora sadrži niz parova osobina, od kojih je jedna osobina poželjna i ukazuje na visoku vrijednost zaposlenika, a druga je, iako na prvi pogled isto tako pozitivna, zapravo nepoželjna“ (Galetić, 2012:67). Zadatak procjenitelja je da u svakom navedenom paru osobina izabere onu osobinu koja najbolje i onu koja najmanje odgovara promatranom djelatniku. Galetić (2012) također navodi primjere osobina iz liste prisilnog izbora:

- „pažljiv-pošten
- nezreo-nervoazan
- hladnokrvan-ulijeva poštovanje
- energičan-prgav“ (Galetić, 2012:67).

Slika 8. predstavlja primjer liste prisilnog izbora.

UZORAK TVRDNJI IZ LISTE PRISILNOG IZBORA ZA PROCJENU MANAGERA NIŽE RAZINE		
<i>Uputa:</i> U svakoj skupini od 4 tvrdnje izaberite onu koja najbolje karakterizira ponašanje zaposlenog koji se ocjenjuje, a jednako tako onu koja mu najmanje odgovara, i označite u za to predviđeno mjesto		
	Najbolje odgovara	Najmanje odgovara
Pohvaljuje kolege kad dobro obave posao	_____	_____
Pokazuje indiferentnost ili oštro suprotstavljanje idejama podređenih	_____	_____
Ostaje hladan i miran pod pritiskom	_____	_____
Ne održava obećanja dana podređenima	_____	_____
Ne obavještava zaposlene o stvarima koje na njih utječu	_____	_____
Dolazi na posao prije početka radnog vremena nekoliko puta tjedno	_____	_____
Ne ispričava se podređenima kad je u krivu	_____	_____
Pokazuje sposobnost da sredi osobne razlike među podređenim	_____	_____

*Slika 8. Primjer liste prisilnog izbora*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.533.

Požega (2012) objašnjava razliku između lista slobodnog izbora i lista prisilnog izbora. Kod lista slobodnog izbora procjenitelj ima određenu slobodu te od svih navedenih tvrdnji može slobodno označiti one tvrdnje koje najbolje odgovaraju promatranom djelatniku. S druge strane prilikom korištenja lista prisilnog izbora procjenitelj mora označiti određeni broj pozitivnih i negativnih tvrdnji za promatranog zaposlenika. Iako lista prisilnog izbora pruža veću objektivnost nego lista slobodnog izbora, procjenitelji nemaju kontrolu nad rezultatima

procjene što dovodi do njihova nezadovoljstva i rjeđe primjene ove metode. Uz to postupak provođenja ove metode izuzetno je dugotrajan i složen.

## **5. Problemi i pogreške prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika mogu se pojaviti određeni problemi i pogreške. Neki od tih problema vezani su uz samu tehniku provođenja procjenjivanja, dok su drugi vezani uz menadžere, odnosno osobe koje provode procjenjivanje. Požega (2012) govori kako procjenitelji prilikom ocjenjivanja mogu napraviti niz namjernih ili nenamjernih objektivnih i subjektivnih pogrešaka koje u konačnici dovode do netočnih rezultata i nepravednog kažnjavanja ili nagrađivanja djelatnika.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako su najkritičniji problemi koji se pojavljuju prilikom procjenjivanja radne uspješnosti: „nejasni standardi uspješnosti, mala diskriminativnost u praksi i subjektivne pogreške procjenitelja“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:536).

### **5.1. Nejasni standardi radne uspješnosti**

Nejasni standardi ili nejasne norme radne uspješnosti predstavljaju jedan od problema koji se može pojaviti prilikom procjenjivanja radne uspješnosti. Ovaj problem nastaje iz razloga što „različiti procjenitelji mogu pripisivati sasvim različit sadržaj, primjerice, „iznimnoj“, „prosječnoj“ ili „lošoj“ radnoj uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:537). To u konačnici dovodi do toga da svaki procjenitelj na različit način definira određenu ocjenu ili osobinu koja se prati kod zaposlenika. Galetić (2012) smatra kako do ovog problema dolazi jer „najčešće ne postoje objektivna mjerila i jasni standardi radnog učinka“ (Galetić, 2012:94). Autorica kao rješenje navedenog problema navodi konstantno uspoređivanje zaposlenika koji obavljaju iste ili slične radne zadatke. Dessler (2015) smatra kako se problem može riješiti na način da se uvedu opisne karakteristike svake pojedine osobine, odnosno potrebni su što precizniji i detaljniji opisi ponašanja.

### **5.2. Mala diskriminativnost u praksi**

Mala diskriminativnost u praksi predstavlja „tendenciju procjenitelja da svima daju više ocjene“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:537). Iz navedene definicije moguće je zaključiti kako se ovaj problem javlja zbog toga što su procjenitelji radne uspješnosti skloniji davati samo visoke ocjene zaposlenicima neovisno o njihovom radnom učinku. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi

kako do ovog problema dolazi jer procjenitelji podliježu pritiscima od strane zaposlenika te iz tog razloga u većini slučajeva koriste samo pozitivne, odnosno visoke ocjene prilikom ocjenjivanja.

### **5.3. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti**

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika nije neuobičajeno da procjenitelji naprave određene subjektivne pogreške. Kao što je ranije u radu spomenuto, procjenitelji pogreške mogu napraviti svjesno i namjerno ili pak nesvjesno i nenamjerno. Sve to u konačnici rezultira netočnim rezultatima i pogrešnim donošenjem odluka o promatranim zaposlenicima. Bahtijarević-Šiber (1999: 538) i Požega (2012:112) navode najčešće subjektivne pogreške koje se pojavljuju prilikom procjenjivanja radne uspješnosti:

- halo efekt,
- konstantna pogreška
- pogreška sličnosti
- pogreška kontrasta
- pogreška konteksta
- vremenska pogreška
- diskriminacija.

„Halo efekt je pogreška u procjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika kod koje se osobine osobe procjenjuju na temelju ukupnog dojma ili mišljenja o sebi ili, pak, da se na temelju jedne karakteristike djelatnika stvara „cjelovita slika“ ili ukupan dojam ili ukupna ocjena njegove radne uspješnosti“ (Požega, 2012:112). Analizirajući prethodnu definiciju može se zaključiti kako je halo efekt pogreška koja se javlja kada menadžer donosi pogrešan zaključak o zaposleniku na temelju jedne osobine koja je kod tog zaposlenika izražena. Nije rijetkost da procjenitelji prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti svoju procjenu temelje na samo jednoj karakteristici koja im se kod promatranog zaposlenika sviđa ili ne sviđa. Solomonson i Lance (1997) navode kako halo efekt predstavlja utjecaj cjelokupnog dojma procjenitelja koji na temelju toga zatim donosi ocjenu o promatranom zaposleniku. Iz prethodnog se može zaključiti kako halo efekt također može biti i pogreška u procjenjivanju do koje dolazi na temelju mišljenja menadžera o cjelokupnom dojmu, a ne samo o jednoj osobini promatranog zaposlenika. Izuzetno je važno da procjenitelji postanu svjesni postojanja navedenog problema kako bi ga onda mogli izbjeći.



O konstantnoj pogrešci je riječ kada procjenitelj prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenicima konstantno daje ili previsoke ili preniske ocjene, odnosno kada ih ocjenjuje preblago ili prestrogo. Kada menadžer konstantno zaposlenike ocjenjuje previsokim ocjenama, tada je riječ o pojavi koja se naziva „pogreška blagosti“. Galetić (2012) navodi najčešće razloge preblagog ocjenjivanja zaposlenika:

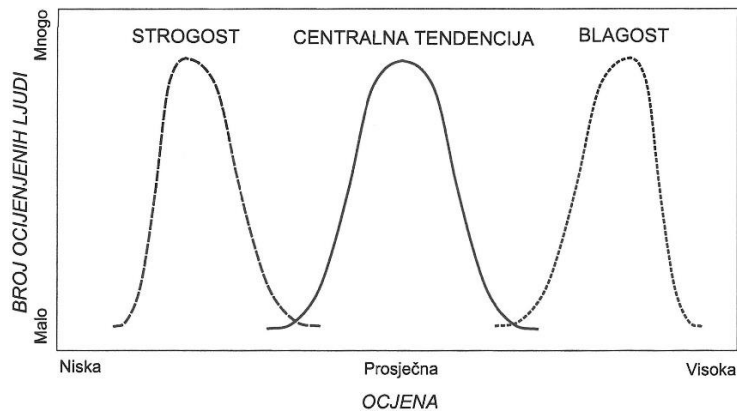
- „velika blagonaklonost i visoka spremnost da se razumije,
- pomanjkanje smjelosti da se zaposlenog razočara lošom ocjenom,
- osjećaj krivice zbog vlastitog nezadovoljstva (i izvan posla) koja ocjenitelju ne dopušta da nekog drugog ocjeni tako kako osjeća da bi on sam trebao biti ocjenjen“ (Galetić, 2012:90).

S druge pak strane, kada menadžer neprestano zaposlenicima daje preniske ocjene, riječ je o „pogrešci strogosti“. Autorica Galetić (2012) također navodi moguće uzroke prestrogog ocjenjivanja zaposlenika:

- „visoka vlastita razina zahtjeva,
- neprijateljstvo prema ljudima,
- osjećaj manje vrijednosti koji sprječava ocjenitelja da drugim ljudima pripiše sposobnosti za koje misli da ih sam ne posjeduje“ (Galetić, 2012:92).

Uz ove dvije pogreške, može se javiti još jedna, a to je „pogreška centralne tendencije“. O njoj je riječ kada procjenitelj neprestano daje samo prosječne ocjene zaposlenicima, te ona prema mišljenju brojnih autora predstavlja i najveći problem za zaposlenike. Dessler (2015) navodi kako je razlog tomu što se prilikom takvog načina ocjenjivanja dobivaju potpuno krive informacije koje nisu korisne prilikom određivanja plaća, povišica ili savjetovanja zaposlenika. Autor kao rješenje ovog problema savjetuje korištenje grafičke mjerne ljestvice prilikom ocjenjivanja.

Slika 9. prikazuje distribucijski efekt triju vrsta konstantnih pogrešaka koje se mogu dogoditi prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.



*Slika 9. Distribucijski efekt triju konstantnih pogrešaka ocjenjivača*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.540.

Pogreška sličnosti događa se kada procjenitelj prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenike uspoređuje sa samim sobom. Procjenitelj one zaposlenike koji su mu sličniji smatra simpatičnijima i ocjenjuje ih boljim ocjenama, dok one zaposlenike koji su potpuno različiti od njega smatra manje simpatičnima i daje im lošije ocjene. Ovu pogrešku procjenitelji rade potpuno nesvjesno jer smatraju da su upravo one osobine koje oni posjeduju iznimno bitne i ključne za radnu uspješnost.

Potpunu suprotnost prethodno navedenoj pogrešci predstavlja pogreška kontrasta. Do ove pogreške dolazi kada procjenitelj procjenjuje osobine zaposlenika potpuno obrnuto od vlastitih osobina. Ova pogreška ima još jedan učinak koji je vezan uz kontekst. „Primjerice, iza niza loših djelatnika i prosječan će se činiti mnogo boljim“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:540). Požega (2012) navodi i primjer ove pogreške koja se javlja prilikom ocjenjivanja studenata. Ukoliko se u grupi nalazi većina studenata koji izvrsno znaju gradivo i jedan student koji nešto manje zna, profesor će tog studenta ocijeniti puno lošijom ocjenom nego što zaslužuje. Može se javiti i obrnuta situacija u kojoj se u grupi nalazi većina studenata koji slabije znaju gradivo i jedan koji gradivo zna bolje od ostalih. Profesor će tada tog studenta ocijeniti boljom ocjenom nego što je to objektivno zaslužio.

Suprotno pogrešci kontrasta javlja se pogreška konteksta. Pogreška konteksta događa se zbog različitih konteksta u kojima se vrši ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika. Požega (2012) navodi i primjer ovakve pogreške. Prilikom ocjenjivanja grupe zaposlenika u kojoj se nalazi jedan uspješan zaposlenik, a svi preostali zaposlenici su manje uspješni, postoji vrlo velika vjerojatnost da će procjenitelj tog jednog uspješnog zaposlenika procijeniti kao manje

uspješnog. Isto tako, ukoliko se procjena radne uspješnosti vrši u grupi u kojoj se nalazi većina uspješnih zaposlenika te jedan manje uspješan, velike su šanse da će procjenitelj manje uspješnog zaposlenika ocijeniti kao uspješnog.

Vremenska pogreška predstavlja jednu od subjektivnih pogrešaka prilikom procjenjivanja radne uspješnosti gdje procjenitelj procjenjuje zaposlenika na temelju toga kako je zaposlenik radio neposredno prije same procjene, a ne na temelju cjelokupnog rada. Činjenica je kako „procjenitelji imaju tendenciju boljega pamćenja novijih događaja i ponašanja, odnosno onoga što neposredno prethodi postupku procjenjivanja, nego onog što se događalo mjesecima prije toga“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:541). Oni svoju procjenu vrše na temelju posljednjih događaja. Primjerice, ako je zaposlenik u posljednje vrijeme radio iznimno dobro, a prije toga je loše obavljao svoj posao, s obzirom da procjenitelj najbolje pamti posljednje događaje, točnije dobar rad zaposlenika, na temelju toga ga i ocjenjuje. Može se javiti i obrnuta situacija gdje je zaposlenik čitavo vrijeme dobro obavljao svoj posao, ali su mu se u posljednje vrijeme potkrale pogreške koje procjenitelj najbolje pamti te ga na temelju toga ocjenjuje nižom ocjenom.

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika može se javiti diskriminacija. Ovdje može biti riječ o diskriminaciji zaposlenika prema dobi, spolu, rasnoj i etničkoj pripadnosti ili drugim obilježjima. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi kako procjenitelji najčešće starije zaposlenike smatraju manje uspješnima te ih na temelju toga ocjenjuju nižim ocjenama. Praksa je također pokazala kako procjenitelji smatraju da muškarci imaju veću radnu uspješnost nego žene. Uz to, procjenitelji nerijetko prilikom procjene gledaju i fizičku privlačnost osobe te one privlačnije ocjenjuju uspješnijima, dok osobe s manjom fizičkom privlačnosti procjenjuju kao manje uspješne. Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika pojavljuje se „tendencija da se veća važnost daje negativnim (onome što je čovjek učinio loše) nego pozitivnim informacijama (onome što radi dobro)“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:541). Iz prethodno navedenog razloga može se zaključiti kako procjenitelji prilikom ocjenjivanja zaposlenika češće traže loše strane zaposlenika, dok one dobre zanemaruju.

## 6. Rasprava

Uspješnost organizacije u velikoj mjeri ovisi o zaposlenicima te njihovom radnom učinku i predanosti istoj. Radni učinak zaposlenika ovisi pak o njihovoj motivaciji i želji za uspjehom. „Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Temeljni je zadatak menadžera osim vođenja i usmjeravanja zaposlenika, povećanje njihove motivacije. Kako bi menadžeri znali na koji način povećati zaposlenikovu motivaciju te postoji li ona kod zaposlenika i u kojoj mjeri ključno je kontinuirano pratiti njihovu radnu uspješnost.

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika tema je brojnih psihologa. Ponašanje zaposlenika izuzetno je teško za shvatiti i objasniti s obzirom na to da je svaki zaposlenik drugačiji i „poseban“. Stoga je izuzetno važno da radnu uspješnost prati i ocjenjuje stručna osoba koja posjeduje potrebna znanja i vještine potrebne za taj zadatak.

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti mogu se pojaviti brojni problemi od kojih su neki u radu već prethodno spomenuti. Postoji niz načina na koji se navedeni problemi mogu ukloniti ili ublažiti kako bi procjena radne uspješnosti zaposlenika u konačnici bila ispravna i realna. Galetić (2012) ističe kako je izuzetno važno pravilno i transparentno organiziranje i provođenje ocjenjivanja zaposlenika te da ono mora biti:

1. „pismeno formulirano,
2. pouzdano i usporedivo,
3. jasno u svojim kriterijima,
4. objektivno,
5. prihvatljivo i razumljivo za zaposlene,
6. jasno i praktično za provođenje“ (Galetić, 2012:59).

Dessler (2015) u svom radu navodi pet smjernica kako izvršiti učinkovite procjene radne uspješnosti:

- „Upoznajte problem
- Služite se odgovarajućim alatom za procjenu
- Vodite dnevnik
- Osigurajte suglasnost u vezi plana
- Budite pravedni“ (Dessler, 2015:349-350).

Prvi korak učinkovite procjene radne uspješnosti jest upoznati potencijalne probleme koje se prilikom procjenjivanja mogu pojaviti. Procjeniteljima koji su svjesni postojanja problema i razumiju ga, u velikoj je mjeri lakše otkloniti isti te ga prilikom sljedećih procjena izbjeći.

Još jedan bitan čimbenik uspješne provedbe procjene radne učinkovitosti jest odabir odgovarajućeg alata, odnosno metode za procjenu. Svaka metoda ima svoje prednosti, ali i nedostatke, a odabir najoptimalnije ovisi o nekoliko kriterija kao što su primjerice dostupnost, lakoća rukovanja, točnost, ali i o karakteristikama i potrebama organizacije i zaposlenika.

Vođenje dnevnika također je bitan čimbenik učinkovite procjene radne uspješnosti zaposlenika. Može se zaključiti kako je iznimno važno da procjenitelji bilježe kritične događaje kada do njih dođe jer se na taj način mogu smanjiti potencijalni problemi prilikom procjene.

Kao što je ranije u radu spomenuto, najvažniji cilj praćenja radne uspješnosti jest povećanje zaposlenikove motivacije i radne uspješnosti. Nakon dobivenih rezultata procjene od velike je važnosti da procjenitelj zaposleniku iznese povratnu informaciju o njegovu radu te ga uputi na koje načine može poboljšati svoju radnu učinkovitost.

Posljednja, ali i najvažnija smjernica uspješne provedbe procjene radne uspješnosti jest pravednost menadžera, odnosno procjenitelja. Izuzetno je bitno da procjenitelj prilikom procjenjivanja radne uspješnosti bude što je moguće pravedniji, jer se samo na takav način mogu dobiti realni i pravedni rezultati.

Bahtijarević-Šiber (1999) smatra kako je trening procjenitelja izuzetno bitan čimbenik uspješne provedbe procjene radne učinkovitosti zaposlenika. Na taj način procjenitelji mogu poboljšati svoje vještine procjenjivanja i uočiti pogreške koje rade prilikom procjene što u konačnici djeluje pozitivno na njih jer će u budućnosti nastojati smanjiti pogreške. Autorica kao rješenje problema subjektivnosti prilikom procjenjivanja radne uspješnosti navodi upotrebu više procjenitelja. Svakom se procjenitelju prilikom procjene može potkrasti određena subjektivna pogreška koja se u zajedničkoj ocjeni više procjenitelja odbaci. Prema mišljenju ove autorice, horizontalno ocjenjivanje u znatnoj je mjeri efikasnije nego vertikalno ocjenjivanje. To znači da bi procjenitelj sve zaposlenike prvo trebao procjenjivati na jednoj dimenziji radne uspješnosti, pa tek potom prijeći na drugu i tako dalje. S druge strane vertikalno ocjenjivanje je ono u kojem procjenitelj procjenjuje jednu osobinu zaposlenika na svim dimenzijama radne uspješnosti.

Požega (2012) objašnjava kako je temelj pravilne procjene radne uspješnosti davanje povratne informacije zaposlenicima. Izuzetno je važno da procjenitelj zaposleniku pruži točnu i pravodobnu povratnu informaciju te razgovara sa zaposlenikom kako bi spoznali uzroke više ili niže radne uspješnosti djelatnika. Na taj način mogu se poduzeti odgovarajuće mjere kako bi se poboljšala radna učinkovitost zaposlenika i uklonili određeni problemi ukoliko postoje.

## 7. Zaključak

Ljudski resursi, odnosno zaposlenici od uvijek predstavljaju ključan element svake organizacije. S obzirom na to, od velike je važnosti konstantno ulagati u njih kako bi posjedovali kvalitetna i potrebna znanja i vještine koje su potrebne za obavljanje posla. Također bitan čimbenik je i motivacija zaposlenika. Svaka organizacija želi imati istinski motivirane zaposlenike jer su takvi zaposlenici predani organizaciji i najbolje obavljaju svoje radne zadatke. Ali održavanje svih zaposlenika motiviranima nije nimalo jednostavan zadatak.

Kako bi se postigla što je moguće veća motivacija zaposlenika, a samim time i njihova radna učinkovitost, potrebno je sustavno i kontinuirano pratiti radnu uspješnost svakog zaposlenika u organizaciji. Na taj način mogu se uvidjeti prednosti i nedostaci svakog zaposlenika te spoznati kako svaki od njih može još bolje i kvalitetnije obavljati svoje radne zadatke. Također, na temelju rezultata procjene radne uspješnosti može se odrediti nagrada ili kazna za svakog zaposlenika.

Iako su menadžeri osobe koje najčešće vrše procjenu radne uspješnosti, oni nisu jedini koji mogu obavljati taj zadatak. Uz njih procjenu mogu provoditi kolege i suradnici, vijeća za procjenu radne uspješnosti zaposlenika, podređeni zaposlenici, kupci i klijenti ili se pak zaposlenici mogu sami ocijeniti pa je tada riječ o samoocjenjivanju.

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, procjeniteljima je na raspolaganju niz brojnih metoda koje mogu koristiti. Neke od najčešćih metoda koje se koriste su: metoda uspoređivanja, metoda rangiranja, deskriptivne ljestvice procjene, „check-liste“, ali i brojne druge. Koju metodu će procjenitelji odabrati ovisi ponajprije o karakteristikama i potrebama organizacije i zaposlenika.

Postoje razni problemi i pogreške koje se mogu pojaviti prilikom procjenjivanja radne uspješnosti. Nije neuobičajeno da se prilikom procjenjivanja radne uspješnosti procjeniteljima potkradu određene pogreške koje mogu biti namjerne ili nenamjerne. Najkritičnije probleme za procjenjivače i kvalitetnu procjenu radne učinkovitosti predstavljaju: nejasni standardi radne uspješnosti, mala diskriminativnost u praksi te subjektivne pogreške procjenitelja. Neke od najčešćih subjektivnih pogrešaka koje se događaju prilikom procjenjivanja radne uspješnosti su: halo efekt, vremenska pogreška, pogreška konteksta, konstantna pogreška, diskriminacija i slično. Vrlo je važno da procjenitelj na vrijeme postane svjestan postojanja pogrešaka kako bi ih mogao otkloniti i izvršiti pravilnu procjenu.

Također je važno osvijestiti zaposlenika o njegovom radnom učinku, a za to se koristi povratna informacija. Ona služi kako bi se zaposlenike pohvalilo, a samim time i motiviralo za dobro obavljanje posla ili pak kako bi se osvijestilo zaposlenike o njihovim pogreškama i načinima na koje ih mogu ispraviti.

Od ključne je važnosti da procjenitelji slijede određena pravila te kontinuirano prate radnu uspješnost zaposlenika jer će samo na takav način dobiti objektivne, pravodobne i realne podatke.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je praćenje radne uspješnosti zaposlenika ključan proces za svaku organizaciju koja želi imati kvalitetne zaposlenike i uspješno obavljati svoju djelatnost. Isto tako ovaj proces je iznimno složen i zahtjevan te zahtijeva određena znanja i vještine osobe koja provodi procjenjivanje.



## Literatura

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom*, knjiga prva. MEP Consult. Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menagement ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb
3. Bartolić, Z.; Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*, 2 (1), 81-91. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/107059> [Pristupljeno: 22.6.2023.].
4. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o. Zagreb
5. Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Mikrorad. Zagreb
6. Jambrek, I.; Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> [Pristupljeno: 23.6.2023.].
7. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco. Zagreb
8. Milkovich, G. T.; Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. MASMEDIA. Zagreb
9. Motivacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> [Pristupljeno: 22.6.2023.].
10. Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. MATE d.o.o. Zagreb
11. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika). Osijek
12. Solomonson, A.; Lance, C. (1997). *Examination of the Relationship Between True Halo Effect in Performance Ratings*. *Journal of Applied Psychology* 82, br.5
13. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

## Popis slika

Slika 1. Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje.....	13
Slika 2. Rangiranje zaposlenika metodom parne usporedbe.....	14
Slika 3. Primjer metode prisilne distribucije.....	15
Slika 4. Primjer grafičke ljestvice procjene .....	16
Slika 5. Primjer deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti.....	18
Slika 6. Primjer ljestvice temeljene na ponašanju.....	19
Slika 7. Primjer liste slobodnog izbora .....	20
Slika 8. Primjer liste prisilnog izbora.....	21
Slika 9. Distribucijski efekt triju konstantnih pogrešaka ocjenjivača .....	26