

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

Geto, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:709740>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivan Geto

PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivan Geto

PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0010236708

e-mail: igeto@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Ivan Geto

HUMAN RESOURCE PERFORMANCE

Final paper

Osijek, 2024

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 rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivan Geto

JMBAG: 0010236708

OIB: 43761807417


e-mail za kontakt: ivan.geto123@gmail.com

Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija

Naslov rada: Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

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

U Osijeku, rujan 2024. godine

Potpis 

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

SAŽETAK

Svrha i cilj ovoga rada je definiranje metoda postavljanja uspješnog sustava praćenja radne uspješnosti zaposlenika. U radu je istražena uloga menadžera u procesu evaluacije zaposlenika, metode praćenja radne uspješnosti zaposlenika, metode motiviranja i nagrađivanja zaposlenika strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te tehnike i metode za rješavanje organizacijskih konflikta. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika predstavlja pretpostavku za razvoj sustava i metoda praćenja radne uspješnosti i sustavno vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca ili tima. Prilikom istraživanja korištene su sekundarne metode i podaci kao što su knjige, udžbenici i internetski izvori. Tehnike, alati i metode istraživane u ovom radu mogu koristiti svima koji na svojim radnim pozicijama imaju podređene djelatnike. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika najvažnija je funkcija upravljanja ljudskim resursima, a sve više se smatra važnim i u kontekstu općenitog menadžmenta. Budući da je moderno poslovno okruženje dinamično i nepredvidivo te da se potrebe ljudi kao i faktori motivacije mijenjaju, nije dovoljno koristiti se samo postojećim metodama upravljanja ljudskim potencijalima koje su navedene u ovome radu. Svaki poslovni subjekt je zaseban i kao takav zahtijeva poseban pristup prilikom postavljanja kriterija radne uspješnosti kao i sustava nagrađivanja djelatnika.

Ključne riječi: radna uspješnost, menadžer, motivacija, ocjenjivanje, nagrađivanje

Human resource performance

ABSTRACT

The purpose and goal of this paper is to define the methods of establishing a successful employee performance monitoring system. The paper examines the role of managers in the process of evaluating employees, methods of monitoring employee performance, methods of motivating and rewarding employees, material and non-material reward strategies, and techniques and methods for solving organizational conflicts. Employee performance monitoring is a prerequisite for the development of performance monitoring systems and methods and the systematic evaluation of the performance of each individual or team. During the research, secondary methods and data such as books, textbooks and internet sources were used. The techniques, tools and methods explored in this paper can be used by anyone who has subordinate employees at their workplace. Monitoring employee performance is the most important function of human resources management, and it is increasingly considered important in the context of general management. Since the modern business environment is dynamic and unpredictable, and people's needs, as well as motivation factors, are changing, it is not enough to use only the existing human resources management methods that are listed in this paper. Each business entity is separate and as such requires a special approach when setting work performance criteria as well as employee reward systems.

Keywords: work performance, manager, motivation, evaluation, rewarding

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja | 2 |
| 2.1. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika | 2 |
| 3. Metodologija rada | 3 |
| 4. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika | 4 |
| 4.1. Uloga menadžera | 4 |
| 4.2. Vrednovanje zaposlenika | 7 |
| 4.3. Metode praćenja radne uspješnosti..... | 8 |
| 5. Sustav motiviranja..... | 11 |
| 5.1. Sustav nagrađivanja | 12 |
| 5.1.1. Strategije materijalnog nagrađivanja | 13 |
| 5.1.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja | 16 |
| 6. Organizacijski konflikt | 20 |
| 6.1. Stilovi i tehnike upravljanja konfliktima | 21 |
| 7. Primjeri praćenja radne uspješnosti..... | 23 |
| 7.1. Microsoft „Productivity Score“ | 23 |
| 7.2. Netflix - proces procjene od 360 stupnjeva | 23 |
| 7.3. Amazon PIP | 24 |
| 8. Rasprava | 26 |
| 9. Zaključak..... | 28 |
| Literatura | 29 |
| Popis tablica | 30 |
| Popis slika | 31 |

1. Uvod

Ljudski faktor sastavni je dio svakog gospodarskog subjekta. Stoga je važno dodijeliti posebnu pozornost zaposlenicima kako bi maksimizirali njihove potencijale u svrhu poboljšanja performansi poslovanja. Brojna istraživanja doprinijela su razvoju metoda, alata i tehnika koje pomažu menadžerima u donošenju informiranih odluka o motiviranju, nagrađivanju i kažnjavanju djelatnika. Premda postoje brojna istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima, svaki poslovni subjekt je zasebni problem koji zahtijeva prilagođeni pristup kako bi se iskoristio potpuni potencijal radnika. Svrha ovog rada je identificiranje ključnih metoda pomoću kojih vodeći ljudi u organizacijama mogu pratiti, analizirati i pravedno vrednovati angažman njihovih zaposlenika.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

2.1. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). smatra kako je praćenje radne uspješnosti pretpostavka za obavljanje čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. Navodi kako je to proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Također ističe da je praćenje radne uspješnosti zaposlenika pretpostavka za razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Takav sustav pruža nam mogućnost nadziranja radne efektivnosti i efikasnosti zaposlenika kako bi mogli lakše definirati dobre i loše strane pojedinca. Definiranje prednosti i mana zaposlenika omogućuje pravilno usmjeravanje pojedinca u smislu razvoja i edukacije, a sve s ciljem maksimiziranja produktivnosti. Jednako tako procesi praćenja radne uspješnosti potpomažu detekciju visoko i nisko motiviranih zaposlenika te nas na taj način usmjeravaju u daljnjem upravljanu zaposlenicima. Informirano upravljanje zaposlenicima ključan je faktor u izjednačavanju ciljeva zaposlenika sa strategijom i vizijom poslovnog subjekta. Ključni elementi praćenja radne uspješnosti zaposlenika su motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Zadaća svakog menadžera mora biti motiviranje svojih zaposlenika kako bi ih prinudio na kvalitetno obavljanje zadataka. Motivacija zaposlenika kontinuirani je proces u kojemu tehnike i metode trebamo prilagoditi svakom pojedincu. Zaposlenike možemo motivirati tako što ih nagrađujemo ili kažnjavamo. Nagrade za zaposlenike mogu biti materijalne i ne materijalne kao i kazne. Važno je pronaći balans između nagrađivanja tako da se s jedne strane zaposlenici osjećaju motivirano, a s druge strane menadžment osjeća zadovoljno. U smislu ostvarivanja veće financijske dobiti poželjno je što više ovladati tehnikama ne materijalnog nagrađivanja. Kažnjavanje zaposlenika jednako je važno kao i nagrađivanje. Potrebno je stvoriti zajednicu u kojoj zaposlenici osjećaju pravedno djelovanje. Bitno je naglasiti kako kažnjavanje ne smije ostaviti dojam represije, nego pravednog sustava koji nagrađuje zalaganje, a kažnjava ne rad.

3. Metodologija rada

Predmet istraživanja ovog rada su metode praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika široki je pojam koji podrazumijeva vrednovanje zaposlenika, nagrađivanje odnosno kažnjavanje zaposlenika i komuniciranje s zaposlenicima. U svrhu istraživanja ovoga područja korištene su sekundarne metode istraživanja poput stručne literature, knjiga, udžbenika i internetskih izvora. Podaci koji su korišteni klasificiraju se kao sekundarni s obzirom na to da su već korišteni i objavljeni u drugim radovima.

4. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

4.1. Uloga menadžera

Menadžeri u organizacijama snose najveću odgovornost za ostvarivanje ciljeva i strategije poslovnog subjekta. Kako bi ostvarili željene ciljeve potrebno je ovladati svim funkcijama menadžmenta. Prema navodima Bahtijarević-Šiber, F. „ U određenju managerskih zadaća i funkcija koje obavljaju u organizacijama jest i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (često označena kao staffing). Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna managerska zadaća i funkcija“ (Bahtijarević-Šiber,1999:9). Bahtijarević-Šiber, F. (1999) također navodi kako se danas sve više ističe da je najvažniji posao managera naći najbolje ljude koje mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti račun. Stoga se može zaključiti kako je važna zadaća managera regrutacija i selekcija kadrova. Regrutacija i selekcija prije svega podrazumijevaju uočavanje potrebe za novom radnom snagom. Važno je da menadžer ima sposobnost uvidjeti potrebu za novim zaposlenicima ili zamjenom postojećih, kako bi na temelju toga mogao odrediti poželjne karakteristike novog zaposlenika. Prilikom selekcije kandidata menadžeri se mogu služiti konvencionalnim metodama kao što su diplome o obrazovanju, preporuke i probni rad, ali i nekonvencionalnim metodama poput poligrafskih istraživanja, grafološke analize i testiranja na drogu. Izuzev regrutacije i selekcije novih zaposlenika menadžeri se moraju baviti njihovom implementacijom u poslovni subjekt. Mentorstvo je izvrstan način pomoći novim zaposlenicima u prilagodbi novom okruženju. To je proces u kojemu mentor odnosno osoba sa znanjem i iskustvom podučava i prati napredak druge osobe s ciljem razvoja sposobnosti te osobe. Mentorstvo nije rezervirano samo za nove zaposlenike. Mentorirati se može i postojeće zaposlenike koji imaju želju unaprijediti svoje vještine i naučiti nešto novo. U modernom svijetu zaposlenicima sve bitniji postaje i razvoj karijere. Zato je nužno pružiti im podršku u njihovom profesionalnom razvoju tijekom rada u poslovnom subjektu. Menadžeri mogu pružiti podršku razvoju zaposlenika kroz osiguravanje raznih obuka i edukacijskih programa. Osim zapošljavanja djelatnika menadžeri moraju sustavno pratiti vrednovati njihov angažman na poslu te ih sukladno tome nagrađivati ili kažnjavati. Istraživanje provedeno između 1500 menadžera u 20 zemalja svijeta pruža detaljniji uvid u karakteristike koje će biti potrebne budućim menadžerima kako bi uspješno upravljali poslovnim subjektima.

Tablica 1: Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i u budućnosti

| PONAŠANJE | DEVEDESETE (%) | 2000. GODINE (%) |
|---|-------------------|---------------------|
| Prenošenje snažnog osjećaja vizije | 75 | 98 |
| Povezivanje rezultata i nagrada | 66 | 92 |
| Često komuniciranje sa zaposlenicima | 59 | 89 |
| Naglašavanje etike | 74 | 85 |
| Planiranje sukcesije managementa | 56 | 85 |
| Često komuniciranje s potrošačima | 41 | 78 |
| Oslobađanje od loših djelatnika | 34 | 71 |
| Nagrađivanje lojalnosti | 48 | 44 |
| Donošenje glavnih odluka | 39 | 21 |
| Konzervativno ponašanje | 32 | 13 |
| ZNANJA I VJEŠTINE | | |
| Formuliranje strategije | 68 | 78 |
| Upravljanje ljudskim potencijalima | 41 | 53 |
| Međunarodna privreda i politika | 10 | 19 |
| Znanost i tehnologija | 11 | 15 |
| Računalna pismenost | 3 | 7 |
| Marketing i prodaja | 50 | 48 |
| Pregovaranje | 34 | 26 |
| Računovodstvo i financije | 33 | 24 |
| Mediji i javni nastup | 16 | 13 |
| Proizvodnja | 21 | 9 |

Izvor: Management ljudskih potencijala - Bahtijarević-Šiber, F. (1999)

Osim prethodno navedenih znanja i vještina iznimno je važno za menadžera da posjeduje moć utjecaja na druge. Chapman i dr. (2003) objašnjavaju kako autoritet, struktura i disciplina pridonose okviru svake uspješne organizacije. Iako ljudi često autoritet smatraju negativnim s

obzirom na to da ga povezuju s gubitkom slobode, u odgovarajućoj količini autoritet je kod većine ljudi dobrodošao. „Tri su glavna izvora moći vođe: 1. moć uloge (moć koja se dobiva s pozicijom na kojoj se nalazi); 2. moć ličnosti (moć koju stvara ličnost pojedinca) i 3. moć znanja (moć izvedena iz posebnih vještina ili znanja)“ (Chapman i dr., 2003:79). Za uspješno vođenje ljudi uvijek su potrebna sva tri izvora moći, premda je uvijek dobro jedan izvor moći posebno istaknuti. Primjerice ukoliko promatramo izvore moći visokorangiranog vojnika shvatit ćemo kako kod njega moć uglavnom proizlazi iz položaja (moć uloge). S druge strane svećeniku će primarni izvor moći biti moć ličnosti. Kvalitetne vođe (menadžeri) moraju izgraditi širok i uravnotežen izvor moći kako bi mogli uspješno upravljati ljudima. Važno je naglasiti kako podređeni uvijek pomno prate na koji način menadžer koristi svoju moć i na temelju toga stvaraju sliku o menadžeru.

4.2. Vrednovanje zaposlenika

Ocjenjivanje zaposlenika i njihove angažiranosti neizbježan je korak u upravljanju ljudskim potencijalima koji prethodi odluci o nagrađivanju odnosno kažnjavanju. „Ocjenjivanje je osnovno sredstvo pri evaluaciji rada tima i ponovnom postavljanu ciljeva. Ono pruža mogućnost promatranja i učenja iz neuspjeha i uspjeha te stoga ima važnu ulogu u neprekidnom razvoju tima. U biti, postoje dvije vrste ocjenjivanja: ocjenjivanje tima i ocjenjivanje pojedinaca“ (West M.,2005:112). West, M. (2005) navodi kako održivost tima ovisi o kvaliteti i održivosti timskih odnosa. Da bi se ocijenio taj oblik postignuća, tim bi trebao razmisliti prevladavaju li u njemu stavovi podrške i suradnje, koji su odraz održivih odnosa, ili pak kritizerstvo, nesnošljivost i natjecateljski duh, koji su odraz loših odnosa. Nadalje autor naglašava kako je u intimnom okruženju tima ocjenjivanje pojedinca djelotvornije ako povratne informacije dolaze od cijelog tima. Evaluacija tima i pojedinca razlikuju se s obzirom na informacije koje želimo prikupiti. Ocjenjivanje tima brži je način vrednovanja s obzirom na to da se angažman više zaposlenika vrednuje zajedno. Takav način ocjenjivanja može potaknuti međusobno motiviranje zaposlenika s obzirom na to da ocjena tima ovisi o svakom članu. Loše strane takvog načina ocjenjivanja mogu biti nastanak napetosti u timu kao i međusobno prebacivanje odgovornosti. Sukladno tome ukoliko želimo preciznije definirati problem u timu potrebno je pristupiti evaluaciji pojedinca. Na taj način moći ćemo preciznije ustanoviti nalazi li se problem u cjelokupnom timu ili se pak radi o određenim pojedincima.

4.3. Metode praćenja radne uspješnosti

Kako bi praćenje radne uspješnosti bilo potkrijepljeno i transparentno neophodno je koristiti se određenim metodama, alatima i tehnikama. „To je proces vrjednovanja kvalitete i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada zaposlenih koji pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti te kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrjednovanje uspješnosti svakog pojedinca, a prethodi nagrađivanju. Efikasan sustav procjene radne uspješnosti treba biti: strategijski sukladan, relevantan, pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv, specifičan i praktičan“ (Poslovni Dnevnik, 2015). Prije svega potrebno je jasno odrediti što za naš poslovni subjekt znači biti radno uspješan. „Iznimno je važan prvi korak cijelog procesa, a to je određivanje posla i kriterija uspješnosti. Taj se dio po pravilu obavlja u okviru analize posla kao temeljne pretpostavke za obavljanje većine zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala. Međutim, to je i dinamičan proces u kojemu stalno treba preispitivati i ponovno definirati zadatke i kriterije uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:510). Najveći izazov predstavlja odrediti što znači radna uspješnost u određenom zanimanju. Ukoliko pratimo radnu uspješnost u proizvodnoj industriji, onda možemo odrediti mjesečnu kvotu koja će predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Međutim primjenjivanje takve tehnike praćenja radne uspješnosti na sudovima bilo bi nepravedno. Razlog tomu je što nisu svi predmeti koji se nalaze na sudovima jednako kompleksni te je stoga metoda praćenja uspješnosti pristrana onim sucima koji će taj mjesec imati manje kompleksne sudske predmete. Dakle alati i tehnike koje se koriste za praćenje radne uspješnosti nisu univerzalni.

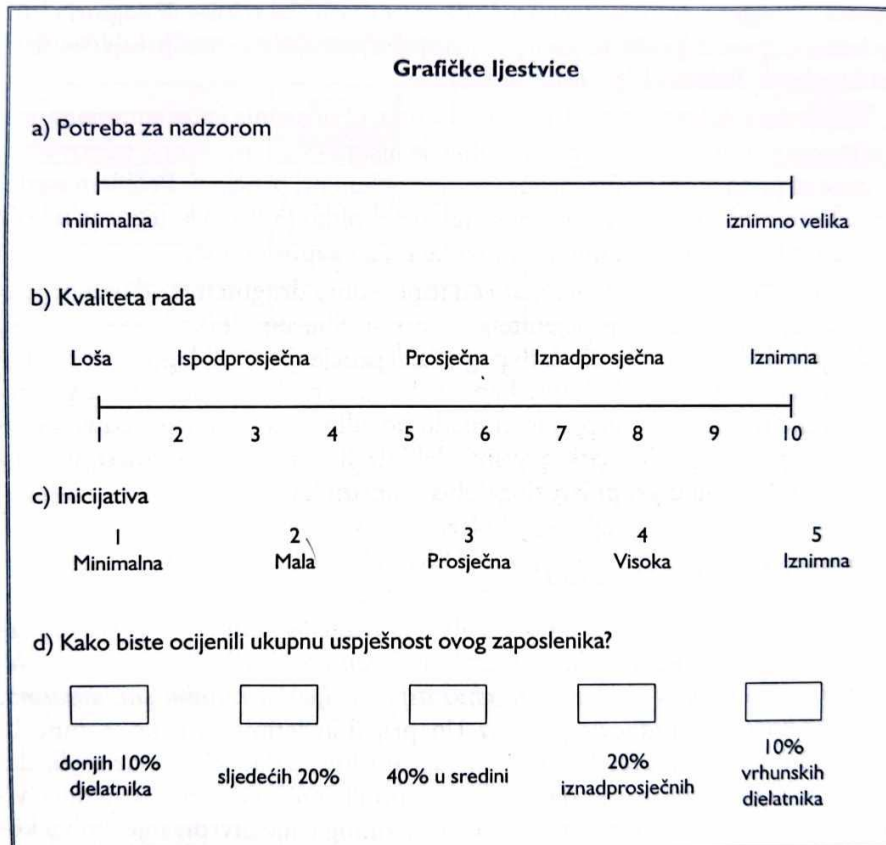
Tablica 2: Neki od pokazatelja uspješnosti organizacijskih jedinica

| | |
|---------------------|--|
| Inženjering | Prihod od poboljšica (sredstva, procesa, metoda proizvodnje) , troškovi pogrešaka i previda, broj ispunjenih i neispunjenih zahtjeva za rješavanje nekih konkretnih problema proizvodnje i dr. |
| Marketing | Povećanje tržišnog udjela, povećanje prihoda od prodaje, točnosti predviđanja, uspjeh marketinške kampanje (troškovi/dobit) i dr. |
| Ljudski potencijali | Prosječno vrijeme potrebno za pribavljanje potrebnih ljudi, broj odabranih koji se pokazao uspješnim u poslu, broj ljudi uključenih u obrazovne procese, broj izgubljenih radnih dana, apsentizam, broj povreda, stopa fluktuacije i dr. |
| Financije | Rentabilnost vlastitog kapitala, godišnja stopa rasta prihoda, udjel duga u kapitalu (u %), koeficijent obrtaja kapitala i dr. |

Izvor: Management ljudskih potencijala - Bahtijarević-Šiber, F. (1999).

U svrhu kvalitetnog mjerenja radne uspješnosti najprije je potrebno postaviti SMART ciljeve. Takvi ciljevi podrazumijevaju specifičnost, mjerljivost, ostvarivost, relevantnost i vremensku ograničenost. Ova tehnika osigurava jasno i precizno određivanje očekivanih rezultata. Nadalje metodologija OKR-a korisna je za fokusiranje na mjerljive ishode i napredak prema ciljevima poslovnog subjekta. „Primjenom OKR-a organizacije svih veličina ili sektora povećavaju transparentnost doprinosa svakog zaposlenika, s jasnim fokusom na strateške ciljeve i prioritete poslovanja. Ako direktori, voditelji i zaposlenici točno znaju kako svojim radom pridonose ostvarenju strateških ciljeva, bit će produktivniji, trudit će se više pa će ih prepoznati i nadređeni“ (Filip Mišković, 2022). Praćenje ključnih pokazatelja uspjeha (KPI) također je jedan od često korištenih alata za praćenja radne uspješnosti. KPI se može opisati kao kvantitativni pokazatelji koji mjere učinkovitost poslovnih procesa, prodaje, marketinga, financija i ostalih aspekata poslovanja. Zatim alati za 360-stupanjsku povratnu informaciju mogu biti izrazito korisni kada želimo sagledati širu sliku poslovanja. Takvi alati pružaju mogućnost analiziranja rezultata, izrade izvještaja i prikupljanja informacija od svih kolega i korisnika. Primjeri tvrtki koje pružaju takve alate i usluge su SurveyMonkey i Qualtrics. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti mogu se podijeliti u tri skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene, check-liste. Metode uspoređivanja služe za komparaciju radne uspješnosti pojedinaca uspoređujući je s radnom uspješnošću drugih zaposlenika. Ove metode se također mogu podijeliti na: metode rangiranja, uspoređivanje u parovima i prisilne distribucije. Metoda rangiranja je najjednostavnija metoda za vrednovanje angažmana zaposlenika. Provodi se na način da se pojedinci rangiraju prema unaprijed određenim kriterijima radne uspješnosti od najboljeg prema najlošijem. Preporuka je najprije odrediti prvog i posljednjeg te tako nastaviti sve dok ne rangiramo sve zaposlenike. Najveći izazov predstavlja određivanje sredine liste gdje nijanse odlučuju o poziciji pojedinca na listi. Metoda uspoređivanja u parovima pogodna je za ocjenjivanje manjeg broja djelatnika. Izvodi se na način da se svakom pojedincu dodjeli par te se onda određuje tko je između njih radno uspješniji. Prisilna distribucija je metoda grupnog rangiranja. Zadatak procjenitelja je odrediti pet kategorija radne uspješnosti s time da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Problem ove metode je „grubo procjenjivanje“ koje proizlazi iz potrebe da se pojedince rangira u 3 do 5 kategorija među kojima sigurno postoje dodatne razlike između zaposlenika. „Prednost je metoda uspoređivanja u usporedbi s drugim metodama procjene da one, prisiljavajući procjenitelja na usporedbu suradnika koje ocjenjuju, otklanjaju djelovanje standardnih pogrešaka procjenjivača (blagost, strogost i centralnu tendenciju)“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:521). Ljestvice procjene predstavljaju najpopularniju metodu vrednovanja radne uspješnosti. Ova metoda ocjenjuje

individualne sposobnosti na temelju unaprijed postavljenih radnih standarda i kriterija uspješnosti. Ljestvice procjene mogu se podijeliti na: grafičke ljestvice, deskriptivne (opisne) ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju.



Slika 1: Primjer grafičke ljestvice

Izvor: Management ljudskih potencijala - Bahtijarević-Šiber, F. (1999).

Check-liste (liste označavanja) predstavljaju alat koji služi za praćenje i procjenu radne uspješnosti. Koriste se na način da se procjenitelju predstavi niz konkretnih tvrdnji o različitim oblicima ponašanja na poslu, a njegov je zadatak označiti one koje odgovaraju odnosno ne odgovaraju ponašanju promatrane osobe. Razlikuju se dvije vrste lista: liste slobodnog i liste prisilnog izbora. Liste slobodnog izbora sastoje se od tvrdnji koje opisuju ponašanje koje utječe na uspješno ili ne uspješno obavljanje posla. Tvrdnje osim što mogu biti pozitivne i negativne također mogu biti ponderirane ili neponderirane. Liste prisilnog izbora također sadrže tvrdnje o ponašanju vezano za određeni posao. Tvrdnje su pozitivne i negativne, ali su samo neke diskriminativne na dobru odnosno lošu radnu uspješnost. Procjenitelj nema saznanja o tome koje su tvrdnje bitne za ocjenu dobrog i lošeg radnog ponašanja.

5. Sustav motiviranja

Motivacija u poslovnom kontekstu predstavlja „ključ“ za ostvarivanje zadanih ciljeva. To je razina volje i želje zaposlenika za ispunjavanje zadaća s ciljem maksimiziranja uspješnosti poslovanja. Najvažniji zadatak menadžera je motiviranje svakog zaposlenika kako bi uspješno iskoristio njegov puni potencijal. U modernom poslovnom okruženju sve je veći naglasak na zaposlenike i njihove osjećaje koji se direktno vežu uz njihovu motivaciju. Zbog toga menadžeri imaju potrebu sve više se educirati o upravljanju ljudima i njihovim osjećanjima. „Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- Pобољшanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- Pобољшanje kvalitete radnog života u organizacijama
- Jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Slobodno se može reći da su motivacija i management dva nerazdvojna pojma...“ (Bahtijarević-Šiber,1999:556). Sustav motiviranja predstavlja sistematizirane metode nagrađivanja zaposlenika s ciljem zadržavanja ili povećanja njihovog doprinosa ostvarenju ciljeva poslovnog subjekta. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). naglašava kako su ciljevi i funkcije motivacijskog sustava: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti, poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unaprjeđenja poslovanja te osiguranje identifikacije s organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnosti. Različiti oblici ponašanja zahtijevaju različite načine motiviranja.

5.1. Sustav nagrađivanja

Sustav nagrađivanja predstavlja strukturirane metode koje poslovni subjekti koriste za identificiranje i nagrađivanje radne uspješnosti i angažmana svojih djelatnika. Cilj sustava nagrađivanja je motiviranje djelatnika, povećanje efektivnosti i efikasnosti u obavljanju posla i zadržavanje najboljih kadrova. Treba imati na umu da određeni poslovni subjekti svojim zaposlenicima pružaju broje privilegije samim time što su dio kolektiva. Primjerice to mogu biti veća početna plaća, bolje radno okruženje ili bolji uvjeti rada. Takvi poslovni subjekti poželjniji su od onih u kojima privilegije dobivate na temelju svoga truda i rada. Nagrađivanje zaposlenika se može podijeliti u dvije široke kategorije: strategije materijalnog nagrađivanja i nematerijalne strategije nagrađivanja. Premda se radi o dva potpuno različita načina stimuliranja djelatnika, najbolji efekt motiviranja imat će onaj sustav nagrađivanja koji kombinira materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja.

5.1.1. Strategije materijalnog nagrađivanja

Požega (2012) navodi kako se pod pojmom financijska kompenzacija podrazumijevaju sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja zaposlenika u poduzeću te da se one najčešće dijele prema četiri kriterija, s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade) te uspješnost odjela i/ili cijelog gospodarskog subjekta. U kontekstu materijalnog nagrađivanja razlikujemo izravne i neizravne nagrade. Izravnu nagradu predstavljala bi plaća koja je ujedno i jedan od najvažnijih faktora zaposlenicima. Premda zaposlenici najviše cijene povećanje plaće, menadžeri često griješe misleći da će svako povećanje plaće dodatno motivirati zaposlenike. „Značaj plaće te utjecaj povećanja plaće na motivaciju zaposlenika i njegovu radnu uspješnost u pravilu raste do određene razine, koja je virtualna i individualna za svaku osobu, nakon koje značaj plaće i povećanja plaća postupno opada, odnosno sve manje utječe na povećanje razine motivacije i radne uspješnosti promatranog radnika (mnoge teorije u ekonomiji i psihologiji o tome govore te potvrđuju navedene hipoteze, primjerice efekt dohotka, uvjetni refleks i bezuvjetni refleks itd.)“ (Požega, 2012:141). Jedan od načina motivacije putem plaće je podjela plaće na fiksni i varijabilni dio. Varijabilni dio plaće ovisio bi o radnoj uspješnosti zaposlenika. Primjerice teleoperaterska visina plaće uvelike ovisi o njihovoj uspješnosti u prodaji. Važno je naglasiti kako kvote nisu uvijek najbolji način vrednovanja nečijeg rada. Stoga princip nagrađivanja treba pokušati učiniti što je više moguće pravednim. Nadalje varijabilni dodaci na plaću trebaju biti stimulirajući odnosno trebaju biti toliki da radnik procjeni da mu se isplati raditi više za nagradu koja ga očekuje. U protivnom dogoditi će se kontra efekt i radnici će biti demotivirani zbog premale nagrade za posao koji trebaju obaviti. Visina plaće pojedinih zaposlenika može se odrediti i uz pomoć bodovne metode procjene posla. Ova metoda pomaže u procjenjivanju važnosti posla te shodno tome određuje visinu plaće zaposlenika. „Bodovna metoda je pristup u kojemu se radniku na promatranom radnom mjestu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži ključne evaluativne čimbenike ili faktore utvrđene za procjenu svih poslova. Evaluativni čimbenik može biti bilo koja karakteristika zajednička svim poslovima koja je pogodna za usporedbu njihova sadržaja i složenosti, a proizvoljno ih određuju menadžeri ljudskih resursa, odnosno osobe koje provode evaluaciju ili procjenu posla“ (Požega, 2012:146). Faktori koji se najčešće promatraju prilikom primjene ove metode su stupanj obrazovanja (osnovna škola, srednja škola, fakultet), radno iskustvo (broj godina provedenih u radnom odnosu na trenutnom ili sličnom poslu), znanje stranog jezika, određene dodatne vještine ili znanja koje posao zahtijeva i drugo.

| faktori/ocjene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|----|----|----|----|----|
| obrazovanje | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| iskustvo | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| engleski jezik | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |

osoba A = srednja škola (20) + iskustvo (20) + engleski jezik (10) = 50
osoba B = fakultet (50) + iskustvo (10) + engleski jezik (40) = 100
1 bod = ? kn plaća (A) = ? kn plaća (B) = ? kn

Slika 2: Primjer bodovne metode procjene posla

Izvor: Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću – Požega Ž. (2012)

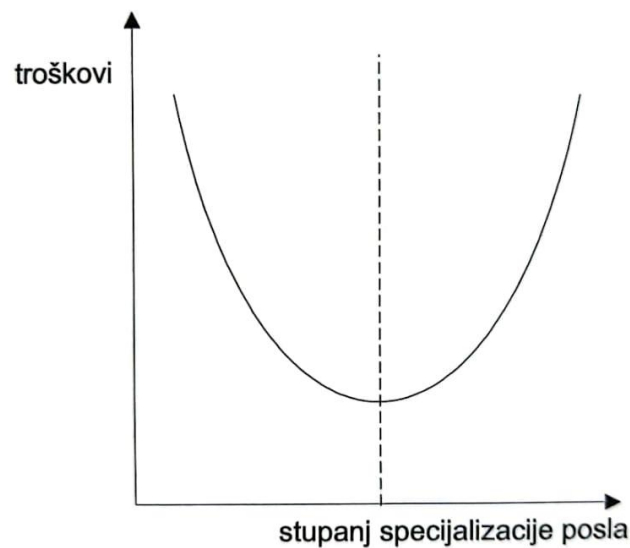
Hay metoda također je metoda koja služi procjeni posla i određivanju visine plaće zaposlenicima. Razlika između Hay metode i bodovne metode procjene posla je u tome što Hay metoda stavlja naglasak na sposobnosti i vještine zaposlenika za obavljanje određenog posla, a ne na formalno obrazovanje. Modeli participacije zaposlenih iznimno su korisni za motiviranje i poticanje djelatnika na timski rad. Ako poslovni subjekt koristi isključivo individualne načine nagrađivanja, često se javlja sebičnosti i nedostatak timskog rada s obzirom na to da zaposlenici brinu samo za svoje zadatke. Kako bi to izbjegli potrebno je sustav nagrađivanja zaposlenika vezati za uspjeh cjelokupne organizacije i na taj način potaknuti koheziju i sinergiju među radnicima. Modeli participacije zaposlenih upravo na taj način postavljaju sustav stimulacije zaposlenika. „Modeli participacije zaposlenih mogu biti različiti, odnosno menadžment može ponuditi i osigurati zaposlenicima participiranje djelatnika u raznim područjima, primjerice participacija u odlučivanju (donošenje odluka), participacija u profitu (dobiti), participacija u vlasništvu tvrtke i sl.“ (Požega, 2012:149). Scanlonov sustav jedan je od najpoznatijih sustava participativnog menadžmenta. Tvorac ovog sustava je Joseph Scanlon koji je za cilj imao povećati suradnju i zajedničko rješavanje problema kako bi se povećala učinkovitost. Ovaj sustav podrazumijeva participaciju djelatnika u smanjenju troškova pojedinaca i/ili tima, povećanje proizvodnosti te grupno nagrađivanje svih zaposlenika, s tim da sustav mora obuhvaćati sve djelatnike i sindikat kao dio menadžmenta. Sličan sustav ovome je i Ruckerov sustav, u kojemu zaposlenici i menadžment zajedno doprinose povećanju dodatne vrijednosti

se cijeli ili određeni dio te nove dodatne vrijednosti dijeli između vlasnika i djelatnika sukladno unaprijed dogovorenim udjelima. Menadžeri uglavnom nisu zagovornici ovakvog sustava poslovanja jer smatraju da im on smanjuje važnost i utjecaj na djelatnike. Požega (2012) navodi kako zaposlenici prema različitim modelima mogu sudjelovati u cijelom ili dijelu profita, prema različitim udjelima i različitim načinima isplate, iako su takvi modeli u praksi puno kompliciraniji za operativno provođenje. Nadalje participiranje djelatnika u vlasništvu poslovnog subjekta na način da se radnici stječu dodatne dionice ili dividende, prema istraživanjima uvelike mogu doprinijeti povećanju proizvodnosti i boljim poslovnim rezultatima. Udio u vlasništvu potiče djelatnike na dodatan trud s obzirom na to da je poslovni subjekt jednim dijelom njihov, a oprezna podjela dionica osigurava da djelatnici ne budu većinski vlasnici poduzeća kako ne bi mogli sami donositi odluke. Uz navedene izravne metode materijalne kompenzacije, postoje i neizravne metode materijalne kompenzacije. Najčešće se radi o kompenzacijama koje će menadžment, sukladno raspoloživim sredstvima, pružiti svim ili određenim djelatnicima. U pravilu se radi o povlasticama u kontekstu sigurnosti, zdravstva, plaćenog vremena koje se ne radi i druge različite usluge zaposlenicima. Određene kompenzacije ovisno o državi propisane su zakonom. Međutim neizravne materijalne kompenzacije ne moraju biti obavezne. Plaćene školarine, kreditiranje, službeni automobil, službeni mobitel, plaćen prijevoz i prehrana samo su neki od neobaveznih materijalnih kompenzacija koje sve češće susrećemo u modernom poslovnom svijetu.

5.1.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja

Sustav nagrađivanja sastoji se od materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja. Iako je materijalno uglavnom ono što je čovjeku privlačno, bez nematerijalnih strategija nagrađivanja takav sustav ne bi mogao kvalitetno ispunjavati svoju primarnu funkciju odnosno motivirati djelatnike. Razlog tomu je što ljudi osim svojih materijalnih potreba imaju i određene ciljeve koje materija ne može ispuniti. Požega (2012) navodi kako su najpoznatije nematerijalne strategije motiviranja i nagrađivanja pravilno dizajniran posao, učinkovit stil menadžmenta, participacija djelatnika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja, upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva, efikasno upravljanje radnim vremenom, učinkovit sustav povratnih informacija, radna organizacijska kultura, omogućavanje zaposlenicima usavršavanja i razvoj karijere u poduzeću i ostalo. Nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja pružaju mogućnost menadžerima da bez ikakvog troška ostvare motivirane i zadovoljene djelatnike u svome poduzeću. Dizajn posla može imati velik utjecaj na radnu motivaciju zaposlenika. Cilj je postići dinamičan i izazovan posao koji će djelatnike zainteresirati za rad. Taj proces uvelike ovisi o kojem se poslu radi budući da su određeni poslovi sami po sebi interesantni i dinamični, dok su neki prilično kruti i monotoni pa je menadžerima teško pronaći načine kako unaprijediti takve poslove. Metode koje se koriste prilikom dizajna posla mogu biti rotacija posla koja podrazumijeva premještanje zaposlenika s jednog posla na drugi, zatim proširivanje posla odnosno dodjeljivanje djelatniku određenih poslova od drugih kolega s horizontalne razine hijerarhijske strukture i obogaćivanje posla kada se djelatniku dodjeljuju poslovi od njegovih nadređenih kolega. U dizajniranju posla razlikuju se dva pristupa: motivacijski pristup i specijalizacijski pristup. Specijalizacijski pristup podrazumijeva dodjeljivanje poslova djelatnicima po principu onoga što znaju raditi odnosno onoga što je njihova struka. Motivacijski pristup predstavlja raspodjelu radnih mjesta i zadataka na način da oni djelatnicima budu što dinamičniji i interesantniji. Specijalizacijski pristup u pravilu motivira kratkoročno, dok motivacijski pristup motivira djelatnike dugoročno. „U grafikonu koji slijedi prikazana je barijera dosade i alijenacije koja pokazuje optimalan stupanj specijalizacije posla s obzirom na troškove rada. Naime, povećanjem stupnja specijalizacije posla pojedinom zaposleniku u poduzeću u pravilu se smanjuju troškovi rada, odnosno promatrani djelatnik efikasno i učinkovito obavlja zadane poslove do određene točke kada, uslijed stalnog i daljnjeg povećanja stupnja specijalizacije posla polako počinju rasti troškovi rada, odnosno radnik postaje sve manje efikasan i uspješan zbog negativnih posljedica koje zaposlenik ima na individualnom, psihičkom planu (radnik zbog visoke specijalizacije posla u prosjeku počinje

pokazivati sve veću razinu nezainteresiranosti za rad, apatije, dosade posla, demotiviranosti za rad te se povećava njegova razina apsentizma)“ (Požega, 2012:158).



Slika 3: Barijera dosade i alijenacije

Izvor: Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću – Požega Ž. (2012)

Uključivanje i sudjelovanje djelatnika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja jeftin je i efikasan način motiviranja zaposlenika. Jedan od najčešćih oblika participacije djelatnika je njihovo uključivanje u donošenje odluka. Uključivanje svih (ukoliko se radi o manjem broju djelatnika) ili nekoliko izabranih (predstavnici većeg broja djelatnika) djelatnika u donošenje odluka i procesa postiže veliku razinu motivacije djelatnika budući da se osjećaju važnima i nagrađenima. Osim što se djelatnici osjećaju zadovoljno, dobivaju i određenu dozu odgovornosti za rezultate poslovanja s obzirom na to da su i sami utjecali na odluke. Takav način upravljanje naziva se i upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva. „Najkraće rečeno, radi se o metodi kojom menadžeri ljudskih resursa i zaposlenici zajedno određuju ciljeve za svaku jedinicu, projekt i osobu te ih potom upotrebljavaju kao kriterij za praćenje njihove uspješnosti“ (Požega, 2012:161). Radno vrijeme također je jedan od alata kojim menadžeri mogu manipulirati kako bi povećali zadovoljstvo svojih djelatnika i tako ih motivirali. Najpoznatiji oblici upravljanja radnim vremenom su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto, fleksibilna radna godina te uvjetovano slobodno vrijeme. Fleksibilno radno vrijeme sve je popularnije u modernom poslovnom svijetu. Pogodno je za razne

službeničke i menadžerske poslove, međutim nije osobito primjenjivo u proizvodnim poslovima. Neki od primjera primjene fleksibilnog radnog vremena su:

- zaposlenici mogu sami odrediti vrijeme dolaska i vrijeme odlaska sa posla, uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radnom mjestu
- određuje se vremensko razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i vremensko razdoblje u kojemu se može odlaziti sa posla, s tim da je pretpostavka obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme
- uz okvirno određeno vrijeme dolaska i odlaska sa posla, pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke dane više, uz uvjet da se obavezno odrade predviđeni tjedni radni sati

Skraćeni radni tjedan omogućuje djelatnicima da određeni broj dana u tjednu rade prekovremeni broj sati kako bi prije ispunili svoju tjednu satnicu te preostale dane bili slobodni. Ovakva mogućnost s jedne strane čini djelatnike zadovoljnijima zbog više slobodnih dana, dok s druge strane smanjuje troškove proizvodnje, prijevoza i drugog. Fleksibilno radno mjesto također je sve prisutniji oblik rada u modernom poslovnom svijetu. Razvoj tehnologije omogućuje djelatnicima rad od kuće putem računala. Uvjetovano slobodno vrijeme program je koji se provodi uglavnom u proizvodnom sektoru gdje su poslovi repetitivni i jednostavni. Takav oblik poslovanja pruža mogućnost djelatnicima da svoj posao (dnevnu normu) obave u kraćem vremenu nego što je predviđeno. „Kada je u pitanju upravljanje radnim vremenom, treba istaći da je trend u razvijenim dijelovima svijeta da se u sve manjem obimu stalno i trajno zapošljavaju zaposlenici (posebice na neodređeno vrijeme, djelomično ili na određeno vrijeme), a da se u sve većem obimu privremeno i povremeno zapošljavaju radnici...“ (Požega, 2012:165). Upravljanje sustavom povratnih informacija ne zanemariv je dio upravljanja ljudima u poslovanju. Bez sustavnog i dosljednog protoka informacija u oba smjera hijerarhije nemoguće je uspostaviti sustav napredovanja i učenja. Ukoliko osoba ne dobiva povratnu informaciju o svome ponašanju i zalaganju neće moći ni znati radi li nešto dobro ili ne. Povratne informacije mogu biti vrlo moćan alat za motiviranje djelatnika, bez da poduzeće mora trošiti ikakav novac. Pohvale za dobro odrađen posao menadžer mora dijeliti na dnevnoj bazi. Stoga je preporučljivo da se menadžeri kad god je moguće nalaze u prostoru poslovanja kako bi mogli pratiti radi svojih djelatnika i eventualno ih pohvaliti. Osim pozitivnih menadžeri ponekad moraju uputiti i negativne povratne informacije. Pozitivne povratne informacije odnosno pohvale preporučuje se upućivati djelatniku pred svima kako bi osjećaj zadovoljstva djelatnika bio što veći. Kod negativnih povratnih informacija odnosno kritika menadžer mora dobro procijeniti koliko će ta kritika povrijediti emocije djelatnika i na temelju toga odlučiti hoće li ju

uputiti pred svima ili na samo u „četiri oka“. Kada potrebno izreći kritiku preporučuje se to učiniti uz pomoć tzv. „sendvič sistema“. Takav sistem nalaže da se prije davanja negativne informacije najprije osobi uputi nekakva pozitivna informacija ili kompliment, a tek potom negativna informacija koja je bila i razlog za stupanje u interakciju. Na taj način olakšava se proces davanja negativne povratne informacije te se umanjuje mogućnost obrambenog stava djelatnika. Kao i kod materijalnog sustava nagrađivanja, preporučuje se da se djelatnicima omogući izbor između nematerijalnih kompenzacija u mjeri u kojoj je to moguće.

6. Organizacijski konflikt

Konflikt odnosno sukob na poslu može se definirati kao neslaganje između jedne ili više osoba, a u poslovnom okruženju uglavnom se sukobljavaju zaposlenici, radne grupe i organizacijske jedinice. Budući da su sukobi normalna pojava razvila se posebna grana menadžmenta koja se njima bavi – Conflict Management. S vremenom razvijena su tri pristupa rješavanju konflikta. Tradicionalni pristup konfliktima koji je nastao između 1930. – 1940. godine. Karakterizira ga jako negativan stav prema konfliktima. U ovom pristupu smatra se da sukobi utječu loše na poslovanje te ih stoga treba izbjegavati, brzo eliminirati ili minimizirati. Bihevioristički pristup razvijen je između 1950. – 1970. godine. Takav pristup ima umjeren stav prema konfliktima te ih ne pokušava eliminirati. Naglasak je na identifikaciji sukoba i rješavanju određenom strategijom. Treći pristup pod nazivom interaktivni pristup nastao je 1980-tih godina. On konflikte smatra prirodnima i ima pozitivan stav prema njima. Smatra se kako su konflikti neizbježni i poželjni u smislu unošenja energije u poslovanje. Buble (2011) navodi kako uzroci konflikta mogu biti brojni od kojih su neki rezultat dizajniranja organizacije, a neki su individualni ili socijalne naravi. Obično se navode četiri uzroka konflikta:

1. međuovisnost
2. razlike u ciljevima
3. razlike u percepcijama
4. rastuća potreba za specijalistima

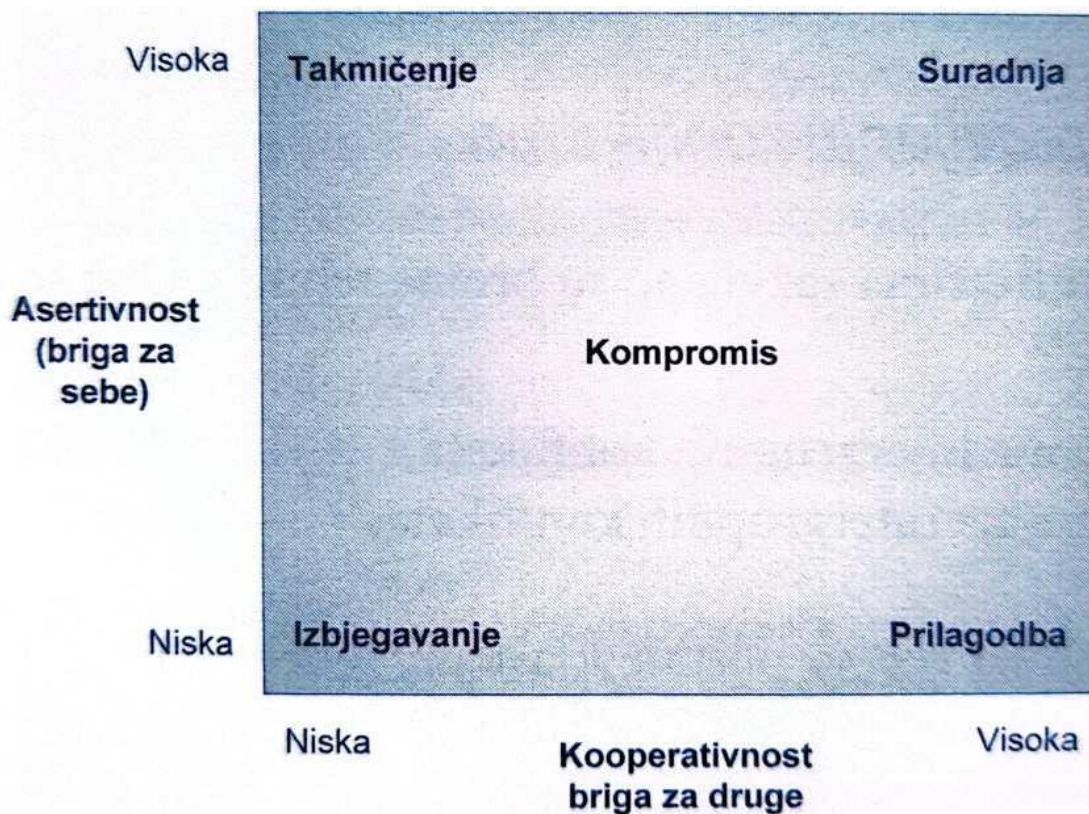
Također navodi kako postoji više vrsta konflikata te da su stoga razvijene i njihove različite klasifikacije od kojih je najznačajnija ona koja konflikte dijeli u sljedeće skupine:

1. konflikti s obzirom na posljedice
2. konflikti s obzirom da sudionike
3. konflikti s obzirom da predmet

S obzirom na posljedice konflikte dijelimo na funkcionalne i disfunkcionalne. Funkcionalni konflikti su konflikti koji pozitivno utječu na poslovanje povećavanjem efektivnosti i efikasnosti, dok disfunkcionalni konflikti štete poslovanju. „Granicu između funkcionalnih i disfunkcionalnih konflikata određuju dva faktora – intenzitet konflikta i performanse“ (Buble, 2011:192).

6.1. Stilovi i tehnike upravljanja konfliktima

Budući da zanemarivanje konflikta može ugroziti cjelokupno poslovanje organizacija, nužno je bilo stvoriti Conflict Management koji bi razvijao metode i alate za uspješno rješavanje organizacijskih konflikata. „Za upravljanje konfliktom razvijeni su određeni stilovi utemeljeni na želji da se zadovolji vlastita briga u odnosu na brigu za druge strane. U tu svrhu je razvijen poseban model koji karakteriziraju dvije glavne dimenzije – asertivnost i kooperativnost. U kombinaciji tih dviju dimenzija razvijeno je pet temeljnih stilova upravljanja konfliktom...“ (Buble, 2011:195).



Slika 4: Model stilova upravljanja konfliktom

Izvor: Poslovno vođenje – Buble M. (2011)

Tehnike upravljanja konfliktima obično se svrstavaju u dvije skupine:

1. tehnike rješavanja intergrupnih konflikata
2. tehnike simuliranja intergrupnih konflikata

Tehnike rješavanja grupnih konflikata nastale su na temelju tradicionalne teorije menadžmenta koja je sukobe smatrala nepoželjnima i pokušavala ih eliminirati. Neke od najpoznatijih tehnika su:

1. rješavanje problema
2. superordiniranje ciljeva
3. ekspanzija resursa
4. izbjegavanje
5. izgladivanje
6. kompromis
7. autoritarni nalozi
8. alterniranje ljudske varijable
9. alterniranje strukturalnih varijabli
10. identifikacija zajedničkog protivnika

Tehnike simuliranja intergrupnih konflikata nastale su u okviru druge dvije teorije menadžmenta odnosno biheviorističke i interakcijske teorije. U ovim teorijama smatra se kako je konflikt poželjan i treba ga poticati kako bi se povećao radni učinak. Tehnike koje se koriste za to su:

1. komuniciranje
2. uključivanje vanjskih osoba u grupu
3. alterniranje organizacijske strukture
4. stimuliranje natjecanja

7. Primjeri praćenja radne uspješnosti

7.1. Microsoft „Productivity Score“

U listopadu 2020. godine Microsoft je na svojoj godišnjoj konferenciji predstavio novi alat pod nazivom „Ocjena produktivnosti“ (eng. Productivity Score). Ovaj alat poslodavcima pruža uvid koliko i na koji način su zaposlenici bili aktivni u programima koje uključuje Microsoft 365 i Office 365. Alat prati 73 različite vrste podataka o ponašanju zaposlenika kojima poslodavci imaju pristup te su podaci povezani s imenima zaposlenika. Ovo su samo neki od podataka koje pruža ovaj alat:

- Sati sastanaka: Broj sati provedenih na mrežnim sastancima Microsoft Teams kojima je korisnik prisustvovao u posljednjih 28 dana
- Dani kreiranog sadržaja: Broj dana kada je korisnik kreirao, izmijenio ili učitao sadržaj (datoteke vrste Microsoft Word/Excel/PowerPoint/OneNote ili PDF) na OneDrive ili SharePoint u zadnjih 28 dana.
- Dani čitanja sadržaja: Broj dana kada je korisnik pristupao sadržaju (datotekama tipa Microsoft Word/Excel/PowerPoint/OneNote ili PDF) na OneDriveu ili SharePointu u zadnjih 28 dana.
- Dani poslani e-pošte: Broj dana kada je korisnik poslao e-poštu u zadnjih 28 dana.

Alat „Ocjena produktivnosti“ najviše koriste tvrtke koje su već integrirale Microsoft 365 u svoje poslovne procese. Primjeri tvrtki koje koriste ovaj alat su HCL Technologies, Accenture i JLL (Jones Lang LaSalle).

7.2. Netflix - proces procjene od 360 stupnjeva

Netflixov suosnivač Reed Hastings u svojoj je knjizi No Rules Rules opisao proces procjene od 360 stupnjeva. Prvotna ideja je bila pružiti anonimnu povratnu informaciju svakom zaposleniku kako bi uz pomoć konstruktivne kritike potaknuli zaposlenike na pozitivnu promjenu. Kasnije je ovaj proces izmijenjen i preimenovan u „pisani 360“. Pisani 360 je proces u kojemu svaki zaposlenik može zaprimiti pisani osvrt na svoj rad od bilo kojeg zaposlenika bez obzira radi li se o nadređenim ili podređenim kolegama. Također ukinuta je anonimnost prilikom davanja osvrta kako bi se smanjilo nepovjerenje između radnih kolega. „Proces je slobodnog oblika;

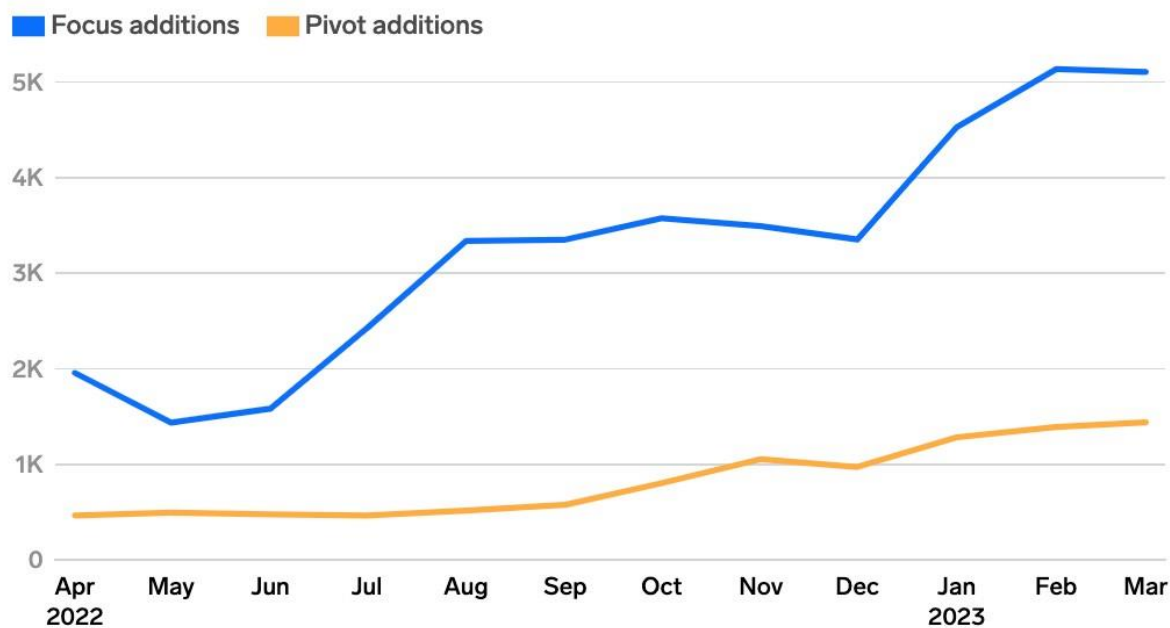
ljudi mogu pisati što god žele. Netflix predlaže korištenje predloška „počni, prestani, nastavi“ kako biste lakše organizirali svoje misli, kažu upućeni. To je uobičajeni alat za upravljanje koji se fokusira na stvari koje bi osoba trebala početi raditi, prestati raditi i nastaviti raditi.“ (Ashley Rodriguez, 2020).

7.3. Amazon PIP

PIP (eng. Performance improvement plan) je skraćenica koja označava plan poboljšanja učinka. Plan poboljšanja učinka predstavlja proces koji često sadržava dokument za poboljšanje učinka zaposlenika u određenom vremenskom okviru. Plan se izrađuje individualno za zaposlenika ukoliko je to potrebno. Menadžeri kreiraju plan izravno za zaposlenika pritom uključujući ciljeve koji će ih voditi kroz proces poboljšanja učinka unutar Amazona. „Obično se ova vrsta plana koristi u ekstremnim scenarijima kako bi se točno odredilo kada zaposlenik ne može ispuniti specifična očekivanja opisa svog posla ili kada je njegovo ponašanje štetno za njihovu izvedbu na radnom mjestu“ (Lewis Lin, 2024). Unutar Amazona PIP proces se pojavljuje u dvije faze:

- Prva faza se naziva „dev list“. Ona uključuje razgovor sa svojim menadžerom o područjima u kojima postoji prostor za napredak.
- Druga faza je pravi PIP. PIP dokument sadrži specifične zadatke, projekte i ponašanja koje zaposlenik mora postići unutar jasno određenih rokova. Ukoliko zaposlenik ne uspije u izvršavanju postavljenih ciljeva najčešće bude otpušten iz tvrtke

U Amazonu PIP proces traje uglavnom jedan do dva mjeseca. Tijekom tog vremena od zaposlenika se očekuje da pronađe uzrok problema te da se posveti novim zadanim ciljevima. Tijekom ovog procesa zaposlenika se može potaknuti da sudjeluje na određenim seminarima ili tečajevima kako bi stekao vještine koje su mu potrebne za njegov ostanak i napredak u Amazonu.



Slika 5: Broj Amazonovih zaposlenika upućenih na Focus i Pivot planove za poboljšanje učinka

Izvor: Business Insider

Prema službenom dokumentu kojeg su ljudski resursi Amazona ustupili Business Insideru broj ljudi koje Amazon šalje na PIP se blago povećava s obzirom na protekle godine. Također je važno naglasiti kako su brojevi za veljaču i ožujak Amazonove unutarnje projekcije za te mjesec.

8. Rasprava

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika najvažnija je funkcija upravljanja ljudskim resursima, a sve više se smatra važnim i u kontekstu općenitog menadžmenta. Uloga menadžera prilikom tog procesa je ključna. Menadžer mora znati postaviti jasne kriterije za ocjenjivanje radne uspješnosti. Budući da kriteriji ocjenjivanja variraju ovisno o industriji koja se promatra, menadžer mora imati znanja i sposobnosti osmisлити model koji će davati najrelevantnije informacije o radu zaposlenika. Postavljanje kvalitetnog sustava za praćenje radne uspješnosti zaposlenika krucijalno je zbog informacija koji takav sustav pruža menadžerima. Također sustavno praćenje radne efektivnosti eliminira greške u procjeni rada djelatnika. Na temelju prikupljenih informacija menadžeri odlučuju o svojim daljnjim koracima u smislu metoda motiviranja, nagrađivanja i kažnjavanja djelatnika. Motiviranje zaposlenika kontinuirani je zadatak svakog menadžera. Cilj je maksimalno motivirati djelatnike kako bi od svakog djelatnika dobili njegov puni potencijal. Motiviranje djelatnika ujedno znači i povećanje proizvodnosti, veća konkurentnost na tržištu i u konačnici uspješnije poduzeće. Budući da su ljudi najnepredvidljivija varijabla u poslovanju, potrebno je uložiti dodatan napor prilikom odabira metoda motiviranja djelatnika. Načine motiviranja možemo u grubo podijeliti na strategije materijalnog nagrađivanja i nematerijalne strategije nagrađivanja. Materijalne strategije nagrađivanja mogu jako utjecati na motivaciju djelatnika. Najbitnije materijalno nagrađivanje za djelatnike je plaća. Taj faktor često može biti prevaga između toga hoće li netko uopće htjeti raditi kod nas te želi li se zadržati u našem poduzeću. Iako su ljudi skloni težiti ka većoj plaći i novčanim bonusima, u modernom poslovnom okruženju sve bitniji postaju i neizravni načini materijalnog nagrađivanja. Takve metode podrazumijevaju službeni automobil, službeni mobitel, kreditiranje, parkirno mjesto itd. Premda su materijalne strategije nagrađivanja financijski trošak poslovnom subjektu, smatram kako u današnjem svijetu nije dovoljna samo plaća kako bi se stimuliralo djelatnike na potpuni angažman. Metode motivacije ukoliko se ne provode ispravno ili se uopće ne provode zapravo demotiviraju djelatnike. Stoga često možemo čuti kako djelatnici odbijaju uložiti dodatni trud pod izlikom da nisu dovoljno plaćeni za to. Ipak motiviranje djelatnika nije nužno financijski trošak poduzeću. Ukoliko je menadžer dovoljno sposoban kombinacijom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja uspjjet će izvući maksimum iz svakog djelatnika. Nematerijalne strategije nagrađivanja su strategije kojima treba ovladati svatko tko upravlja ljudskim potencijalima. Takve metode nagrađivanje uzrokuju nulti trošak poduzeću, a mogu imati veliki utjecaj na cjelokupno poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika. Nematerijalne strategije nagrađivanja podrazumijevaju prije svega

dobar dizajn posla. To može biti izrazito izazovno za menadžere koji trebaju dizajnirati posao koji je u svojoj biti repetitivan i monoton. Kod takvih poslova poželjno je rotirati pozicije djelatnika kako bi se zadržala dinamičnost. Osim dizajna posla, svakodnevno pružanje povratnih informacija i pohvala djelatnicima za dobro odrađen posao treba postati rutina modernim menadžerima. Dakako nužno je procijeniti koje osobe zaslužuju pohvali i za koji posao kako te pohvale ne bi izgubile na vrijednosti. Izuzev pohvala potrebno je i ponekad uputiti kritiku djelatniku. U tom slučaju nadređeni moraju znati procijeniti treba li se kritika uputiti pred svima ili na samo s zaposlenikom. Ukoliko se radi o banalnoj pogrešci koja neće previše utjecati na emocije zaposlenika i moguće je da ju ostali zaposlenici ponove preporučuje se takve kritike uputiti pred svima. U suprotnom kritike koje mogu utjecati na emocije zaposlenika potrebno je uputiti na samo. Jednako tako preporučuje se kritike upućivati uz pomoć „sendvič sistema“ koji djeluje tako da se osobi prvo uputi pozitivna informacija ili kompliment, a tek potom kritika. Za menadžere to znači da će morati prilikom svakog kritiziranja djelatnika prvo pronaći nešto pozitivno kod te osobe. Nematerijalne strategije nagrađivanja također podrazumijevaju fleksibilno radno vrijeme, mjesto i slobodne dane. Sukobi među ljudima normalna su pojava osobito kada provodimo duže vremena s istim osobama. Iako su tradicionalne teorije menadžmenta konflikte na poslu okarakterizirale kao nepoželjne, moderniji pristupi menadžmentu naglašuje kako su sukobi normalni te čak i poželjni. Tradicionalne teorije menadžmenta teže ka eliminiranju sukoba s obzirom na to da pretpostavlja kako sukobi dovode do manje produktivnosti. Biheviorističke i interakcijske teorije menadžmenta tvrde kako sukobi unose energiju i kompetitivnost u tim te na taj način potiču djelatnike na rad.

9. Zaključak

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika kontinuirani je proces koji se obavlja u svim modernim organizacijama. Ono predstavlja temelj za donošenje informiranih odluka u okviru upravljanja ljudskim resursima. Uloga menadžera je ključna u evaluaciji zaposlenika budući da će rezultati ovisiti o sposobnosti menadžera da postavi kvalitetne i mjerljive kriterije radne uspješnosti. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika prethodi nagrađivanju zaposlenika. Ono nam pruža informacije o motiviranosti svakog djelatnika ili tima za radom. Nagrađivanje zaposlenika osnovni je alat poticanja i motiviranja djelatnika na angažman. Premda se metode nagrađivanja dijele na materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja, sustav nagrađivanja koji ne sadrži obje strategije nagrađivanja nije dobar i potpun. Stoga je ključna zadaća menadžera pronaći savršen omjer kombinacije te dvije strategije nagrađivanja. Sukobi između djelatnika česta su pojava u poslovnom okruženju. Moderni upravitelji organizacija morat će imati sposobnost svakodnevnog upravljanja međuljudskim odnosima kako oni ne bi utjecali na kvalitetu poslovanja. Budući da je moderno poslovno okruženje dinamično i nepredvidivo te da se potrebe ljudi kao i faktori motivacije mijenjaju, nije dovoljno koristiti se samo postojećim metodama upravljanja ljudskim potencijalima koje su navedene u ovome radu. Svaki poslovni subjekt je zaseban i kao takav zahtijeva poseban pristup prilikom postavljanja kriterija radne uspješnosti kao i sustava nagrađivanja djelatnika.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala.
2. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje.
3. Chapman, E. N., O'Neil, S. L., & Gabrić, A. (2003). Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati.
4. Lidermedia.hr. Metodologija OKR-a: Kako izabrati najbolje alate za upravljanje ciljevima i ključnim rezultatima. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/metodologija-okr-a-kako-izabrati-najbolje-alate-za-upravljanje-ciljevima-i-kljucnim-rezultatima-146512> [pristupljeno 20. lipnja 2024.]
5. Lin, L. (2024). Amazon PIP: What is It & What to Do. Dostupno na: <https://managebetter.com/blog/amazon-pip-what-is-it-what-to-do> [pristupljeno 14. kolovoza 2024.]
6. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.
7. Poslovni.hr. Upoznajte uspješne modele praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/upoznajte-uspjesne-modele-precenja-radne-uspjesnosti-zaposlenika-292299> [pristupljeno 19. lipnja 2024.]
8. Rodriguez, A. (2020). Netflix's culture of intense feedback comes to a head during spring review season. Insiders describe how it works. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/netflix-insiders-describe-how-its-360-feedback-reviews-work-2020-3> [pristupljeno 13. kolovoza 2024.]
9. Sandler, R. (2020). Microsoft's New 'Productivity Score' Lets Your Boss Monitor How Often You Use Email And Attend Video Meetings. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/rachelsandler/2020/11/25/microsofts-new-productivity-score-lets-your-boss-monitor-how-often-you-use-email-and-attend-video-meetings/> [pristupljeno 13. kolovoza 2024.]
10. West, M., & Ipša, I. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom

Popis tablica

| | |
|---|---|
| Tablica 1: Osobine vrhovnih menagera devedesetih i u budućnosti..... | 5 |
| Tablica 2: Neki od pokazatelja uspješnosti organizacijskih jedinica | 8 |

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1: Primjer grafičke ljestvice..... | 10 |
| Slika 2: Primjer bodovne metode procjene posla | 14 |
| Slika 3: Barijera dosade i alijenacije..... | 17 |
| Slika 4: Model stilova upravljanja konfliktom | 21 |
| Slika 5: Broj Amazonovih zaposlenika upućenih na Focus i Pivot planove za poboljšanje učinka | 25 |