

# Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

---

**Vuković, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:145:842011>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

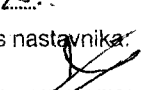
Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Računovodstvo

Andrea Vuković

## PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Završni rad iz predmeta .....	.....
PRACENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA	.....
ocijenjen ocjenom .....	..... (5)
Osijek, 05. 05. ....	20 19. ....
Potpis nastavnika:	
	

T RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultetu Osijeku

Stručni studij Računovodstvo

Andrea Vuković

## **PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima**

JMBAG: 0010220113

e-mail: [avukovic1@efos.hr](mailto:avukovic1@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc., Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional Study Accounting

Andrea Vuković

**MONITORING EMPLOYEE PERFORMANCE**

Final paper

Osijek, 2019.

**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 završni 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: Andrea Vuković**

**JMBAG: OIB: 19470490381**

**e-mail za kontakt: avukovic1@efos.hr**

**Naziv studija: Stručni studij Računovodstva**

**Naslov rada: Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

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

U Osijeku, 03. rujna 2019. godine



# **Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

## **SAŽETAK**

Predmet ovog završnog rada je objasniti i opisati proces praćenja radne uspješnosti zaposlenika, odnosno samu važnost praćenja radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji i njegovo funkcioniranje. Osnovna namjena praćenja radne uspješnosti zaposlenika je analiziranje njihovih radnih učinaka kako bi se uvidjelo kako zaposlenik radi, koliko dobro radi i ako je potrebno kako i na koji način poboljšati njegovu radnu uspješnost, ako je to potrebno. Cilj svake organizacije je da svaki od njezinih zaposlenika obavlja svoj posao kako treba, brzo i učinkovito. Praćenje radne uspješnosti nije samo u interesu tvrtke ili organizacije, ono je i u interesu pojedinca iz tog razloga što će ispravan proces praćenja radne uspješnosti pomoći zaposleniku da postane efikasniji u svom poslu na svom radnom mjestu. Kod ovog procesa vrlo je bitno da je zaposlenik svjestan da je on kao pojedinac odgovoran za bolju ili lošiju procjenu njegove osobne radne uspješnosti od strane nadređenih, isto tako treba biti svestan da on osobno kreira svoj ugled u organizaciji. Bitno je napomenuti da u postupku praćenja radne uspješnosti postoji ključan detalj, a to je da je vrlo bitno odrediti kriterije radne uspješnosti za svako radno mjesto. Postoje razne metodologije koje su vezane uz procjenu radne uspješnosti, u radu su pojašnjene metoda izmjeničnog rangiranja, metoda uspoređivanja u parovima, metoda prisilne distribucije, metoda grafičkih ljestvica, deskriptivne ljestvice procjene, metoda kritičnog događaja, bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica i upravljanje pomoću ciljeva.

**Ključne riječi:** Praćenje radne uspješnosti zaposlenika, zaposlenici, mjerenje, metode

## **Monitoring employee performance**

### **ABSTRACT**

The purpose of this final paper is to explain and describe the process of monitoring employee performance, that is, the importance of monitoring employee performance in the organization and its functioning. The primary purpose of employee performance monitoring is to analyze their work performance to see how the employee is doing, how well he / she is doing and if necessary, how to improve his / her work performance, if necessary. The goal of every organization is for each of its employees to do their job properly, quickly and efficiently. Performance monitoring is not only in the interest of the company or organization, it is also in the interest of the individual for the reason that the correct performance monitoring process will help the employee become more efficient in their work at their workplace. In this process, it is very important that the employee is aware that he or she is responsible for the better or worse evaluation of his or her personal work performance by his / her superiors, and he / she should be aware that he / she personally creates his / her reputation in the organization. It is important to note that there is a crucial detail in the performance monitoring process, which is that it is very important to determine the performance criteria for each job. There are various methodologies related to performance appraisal, alternating rank method, paired comparison method, forced distribution method, graphical ladder method, descriptive rating ladder, critical event method, behavioral based assessment scale and managing goals.

**Keywords:** Monitoring employee performance, employees, measurement, methods

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika</b> .....	2
2.1. Definiranje ciljeva i radnih normi zaposlenika.....	3
<b>3. Metodologija rada</b> .....	4
<b>4. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika</b> .....	5
<b>5. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika</b> .....	7
5.1. Metoda izmjeničnog rangiranja .....	7
5.2. Metoda uspoređivanja u parovima .....	8
5.3. Metoda prisilne distribucije.....	9
5.4. Metoda grafičkih ljestvica.....	10
5.5. Deskriptivne ljestvice procjene.....	13
5.6. Metoda kritičnog događaja.....	14
5.7. Bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica (BARS) .....	16
5.8. Upravljanje pomoću ciljeva .....	17
<b>6. Rješavanje problema procjene izvedbe</b> .....	19
6.1. Potencijalni problemi procjenjivanja .....	19
6.2. Pet smjernica kako izvršiti učinkovite procjene .....	21
<b>7. Tehnika davanja otkaza zaposlenicima</b> .....	24
<b>8. Zaključak</b> .....	26
<b>Literatura</b> .....	28
<b>Popis tablica</b> .....	29
<b>Popis slika</b> .....	29



## 1. Uvod

Unutar svake organizacije, obveza je voditi evidencije o radnicima te se svaka misao bazira na uspješnost ljudskog kapitala o kojem ovisi uspjeh te iste organizacije. Svaki zaposlenik uvelike svojim angažmanom pridonosi pozitivno ili negativno poslovanju poduzeća. Kako bi menadžeri i vlasnici uspješno vodili svoje zaposlenike uvedeni su različiti modeli mjerenja uspješnosti radne učinkovitosti. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika podrazumijeva ocjenjivanje djelatnikove trenutne ili prošle radne uspješnosti u odnosu na njegovu potrebnu uspješnost. Dugoročno, kontinuirano i sustavno je jedini način na koji se mora pratiti radna uspješnost zaposlenika. Upravo ovaj proces uvijek je orijentiran na cilj, neprestani pregled radne uspješnosti uvijek podrazumijeva uspoređivanje radne uspješnosti zaposlenika ili tima s ciljevima tvrtke.

Praćenje radne uspješnosti također pretpostavlja da zaposlenici znaju koji su njihovi zadatci njihove radne uspješnosti te pretpostavlja njihovo prihvaćanje da nakon potrebne povratne informacije poprave nedostatke svoje radne uspješnosti. Vrlo je bitno da mjerenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika bude ocjenjeno što objektivnije, upravo radi toga što bi se tim načinom moglo što bolje nagraditi zaposlenika za njegov rad i trud, ili pak, kako bi mu se ukazalo na njegovu pogrešno poslovanje te kako bi ga nakon toga mogao popraviti. Naravno, praćenje radne uspješnosti se ne bazira samo na individualno praćenje, nego i na grupno, ako je potrebno pratiti radnu uspješnost u grupi ili timu. Kada se govori o praćenu radne uspješnosti tima ili grupe, u tom slučaju promatra se situacija kako se zaposlenik snalazi u grupi, motivira li sebe i ostale, djeluje li previše sebično, obavlja li svoje zadatke te da li daje ideje i koliko se trudi.

Cilj ovog rada je definirati proces praćenja radne uspješnosti zaposlenika i istaknuti zašto je taj proces važan za neku organizaciju, isto tako cilj je opisati postupak mjerenja uspješnosti, tako i nabrojati i objasniti metode koje se koriste kroz proces praćenja te pogreške koje mogu biti prisutne uz navod kako i na koji način ih je moguće ukloniti. Završni rad se sastoji od šest poglavlja, od kojih se prvo poglavlje odnosi na uvodni dio u kojem je dan kratak osvrt na temu završnog rada, nadalje poglavlja prate tijek teme završnog rada.

## 2. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika

Da bi menadžer mogao kvalitetno motivirati i voditi svoje zaposlenike, prije svega trebao bi znati određene osnovne koncepte upravljanja i analiziranja radne uspješnosti. Kada je radna uspješnost zaposlenika dobra, menadžer će je htjet učvrstiti, a kada je loša, htjet će je ispraviti. Menadžer koji ne zna koji od zaposlenika je više uspješan, koji manje, koji je vrijedniji, a koji manje, podrazumijeva se da takav menadžer ne bi mogao kvalitetno motivirati svoje zaposlenike te ih voditi uspješno kako bi ostvarili napredak.

„Praćenje radne uspješnosti 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). Praćenje radne uspješnosti je prvobitno analiza koja ima svrhu poboljšanja uspješnosti neke organizacije, tvrtke, na temelju rada njezinih zaposlenika.

Kada se završi provođenje analize radne uspješnosti i nakon dobivenih rezultata, glavno pitanje je kako povećati radnu uspješnost. Najčešći i najuobičajeni je način upravo povećati radnu uspješnost pomoću adekvatnog i učinkovitog sustava nagrađivanja i kažnjavanja. Govoreći o nagrađivanju, svaki zaposlenik ima specifične ciljeve, potrebe i želje, no bez obzira na to, raspon mogućih nagrada kreće se od vrlo jednostavnih nagrada od same pohvale pa do novčanih i materijalnih nagrada do različite vrijednosti. Isto tako vrijedi i za destimuliranje, gdje kazna može biti samo agresivniji razgovor sa zaposlenikom, no isto tako postoji i novčana kazna. Postoje još neki primjeri nagrade i kazne, kao naprimjer varijabilna plaća, udio zaposlenika u profitu, promocija, democija itd. Provođenje ove analize nije samo u interesu organizacije nego i u pojedincu, radnici ponekad nisu svjesni toga, no kada se prati njegova uspješnost i nakon dobivenih rezultata, upravo to praćenje i analiza mu mogu pomoći da postane efikasniji i da dobije promociju, ili ako griješi da mu se ukaže na pogreškama (Požega, 2012:104).

Svaki zaposlenik trebao bi biti svjestan da je sam on odgovoran za svoj rezultat u organizaciji u kojoj je zaposlen. Zaposlenicima često ponestane volje za napredovanjem, nakon što su već neki duži period u toj istoj organizaciji te je baš i to jedan od razloga radi kojih se provodi ovakva analiza, zaposlenicima je potreban nekakav poticaj kako bi se trudili bez obzira koji vremenski period su zaposleni.

## 2.1. Definiranje ciljeva i radnih normi zaposlenika

Zaposlenicima bi trebalo prije provođenja analize praćenja biti jasno na temelju čega će biti procijenjeni. Prema mišljenju ovog autora, „Mnogi se menadžeri naprosto služe obrascima za procjenjivanje s prepravljenim općim kriterijima kao što su kvaliteta posla ili slaži se s drugima. Opći kriteriji de facto postanu norme na temelju kojih ćete procjenjivati svoje djelatnike. Drugi je osnovni prisup procijeniti ih u odnosu na konkretne norme koje od njih očekujete kao što je: priskrbite 10 novih klijenata iduće godine“ (Dessler, 2015:333). Sa ljudima je najteže raditi, pa tako i voditi zaposlenike, ovo što je Dessler rekao nije toliko jednostavno kako zvuči, svaki menadžer će naravno napisati opis poslova, ali to nije rješenje, to je nešto poput upute za rad. Najbitnije je uspostaviti motivacijske ciljeve.

Dessler je u svojoj knjizi naveo smjernice za uspostavu učinkovitih ciljeva, „**Odredite pametne ciljeve.** Oni su konkretni, mjerljivi, izvedivi, važni i pravovremeni. **Dodijelite konkretne ciljeve.** Djelatnici koji imaju konkretne ciljeve obično pokazuju bolju radnu učinkovitost od onih koji nemaju konkretne ciljeve. **Dodijelite mjerljive ciljeve.** Uvijek nastojite izraziti cilj brojčano te uključite ciljane datume i rokove. **Dodijelite izazovne, ali izvedive ciljeve.** Učinite ih izazovnim, ali ne toliko zahtjevnima da se doimaju nemogućim ili nerealističnim. **Ohrabrite sudjelovanje.** Sudionički postavljeni ciljevi obično rezultiraju boljom učinkovitošću“ (Dessler,2015:333). Navedene smjernice su najjednostavniji način na koji možemo odrediti mjerljive ciljeve ili norme za svaku od dužnosti.

### 3. Metodologija rada

Predmet rada je pojasniti postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika te samu važnost ovog postupka u organizaciji. Pomoću pojašnjenih bitnih pojmova u vezi ovog postupka te metoda koje su dio ovog procesa, moguće je bolje razumijeti zašto sve više organizacija ulažu svoje vrijeme i novac u ovaj proces kako bi poboljšale radni učinak svojih zaposlenika.

Cilj rada je kao što je već napomenuto u jednom dijelu, definirati sam postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika i istaknuti zašto je taj postupak važan za neku organizaciju. Svaka organizacija ili tvrtka ima u cilju da ima što bolji poslovni rezultat, a da bi imala što bolji poslovni rezultat nije sve samo u vlasniku ili dobrom menadžeru, ključan segment su ljudi, tj. zaposlenici. Zaposlenik koji obavlja svoj posao brže i bolje zasigurno će biti važniji za organizaciju, no kako znati koji je zaposlenik uspješniji, a koji manje uspješniji, upravo radi toga menadžeri i vlasnici ulažu u postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika.

Završni rad temeljen je na proučavanju stručne literature te sistematizirani tijekom rada dobiven je korištenjem znanstvenih metoda koje su korištene, a to su; analitička metoda, sintetička metoda, induktivna i deskriptivna metoda.

Struktura rada sastavljena je od sedam dijelova, od kojih je prvi dio zapravo uvodni dio, kojim se kreće upoznavanje sa samim postupkom te nakon uvodnog dijela kreće sama srž rada, kao glavno što se treba pojasniti u radu je definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika, nakon toga sljedeće mjerenje radne uspješnosti, metode koje pomažu procesu praćenja radne uspješnosti nakon kojih su nabrojane subjektivne pogreške koje su moguće u postupku te kao predzadnji dio predstavlja tehnika davanja otkaza zaposlenicima ako se ništa više nije moglo napraviti da se zaposlenikov radni učinak poboljša i na kraju zaključak u kojem je sve rečeno u radu sumirano.

## 4. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika

Dok se govori o samom postupku praćenja i analize radne uspješnosti, vrlo je bitno određivanje kriterija radne uspješnosti za svako pojedino mjesto u poduzeću, kako bi pomogao raspoznati koji je djelatnik bolji za poduzeće, odnosno ako se uvidi da sa istim kriterijem jedan zaposlenik obavlja brže posao od drugog zaposlenika, zna se koji je zaposlenik uspješniji i bolji te potrebniji za poduzeće. Podrazumijeva se da postoji primjer mnogih radnih mjesta kod kojih su jasni kriteriji koji su ključni za postizanje radne uspješnosti, no isto tako, postoje i poslovi kod kojih je teško radi prirode posla, odrediti koji bi kriterij bio najbolji za postizanje radne uspješnosti.

„Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koaka 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).

Kako bi uspješno proveli postupak praćenja radne uspješnosti uz odabrane kriterije, vrlo je bitna povratna informacija koja naravno može biti i u obliku pozitivne, i u obliku negativne kritike. Povratna informacija je jedna od najbitnijih stavki provođenja analize, jer je neophodno da zaposlenik nakon rezultata analize korigira svoje negativne radne navike u pozitivne kako bi doprinjeo svojim radom poduzeću.

„Rezultati praćenja i mjerenja radne uspješnosti mogu se iskazivati kvalitativno i/ili kvantitativno. Kvalitativno izražavanje je, dakako, jednostavnije za primjenu, ali i manje pouzdano, dok je kvantitativno izražavanje pouzdanije i učinkovitije“ (Požega, 2012:107). Elementi koji se promatraju kod praćenja radne uspješnosti su kvaliteta i kvantiteta rada, proizvoda i usluge, zatim praćenje troškova koji se stvaraju pri obavljanju poslova te vrijeme koje je potrebno da se obavi posao. Kod praćenja radne uspješnosti, treba napomenuti da se uvijek prate ključni poslovi koje zaposlenici obavljaju, koji su bitni za rezultat poslovanja poduzeća. Naravno, bolji, precizniji i pouzdaniji izvor informacija, postupak ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika će biti pravedniji i uspješniji. I u praksi je opće poznato kako je

poslodavcu važniji i bolji zaposlenik koji brže i bolje obavi posao, naravno da će takvog zaposlenika više cijeliti jer će doprinjeti svojim trudom rezultatu poslovanja poduzeća.

„Kod mjerenja i praćenja radne uspješnosti javljaju se različiti objektivni i subjektivni pokazatelji radne uspješnosti. Ipak, neovisno o mnogim pokazateljima, neophodan je dio praćenja radne uspješnosti razgovarati sa zaposlenikom o rezultatima njegove radne uspješnosti“ (Požega, 2012:108). Razgovor sa zaposlenikom je vrlo bitan, jer tako se jedino može procijeniti može li se povećati i u kojoj mjeri radna uspješnost tog zaposlenika te utvrditi koji je razlog njegove slabije radne uspješnosti.

„U pravilu, u grubo gledano, uvijek su zapravo moguća samo dva razloga njegove slabije radne uspješnosti, a to su da zaposlenik ne želi, odnosno da nije motiviran, ili da zaposlenik jednostavno ne zna, odnosno da nema potrebna osnovna znanja, osobine ličnosti, sposobnosti i vještine“ (Požega, 2012:108). Kada je riječ o tome da je radnik neuspješan jer nije dovoljno motiviran, potrebno je analizirati koji je razlog njegove niske motivacije, nakon toga menadžer ako je dovoljno kvalificiran trebao bi znati napraviti analizu potreba i želja zaposlenika, tada ima na raspolaganju mogućnost djelovanja na radnika i rješavanje problema te postiguinge cilja, koji je zapravo povećanje motivacije zaposlenika kako bi on mogao doprinjeti uspješnom rezultatu poslovanja poduzeća. Kada je riječ o tome da zaposlenik nije dovoljno obrazovan za njegovu poziciju na poslu, bitno je da menadžer ljudskih resursazna napraviti procjenu može li se dodatnim obrazovanjem povećati njegova radna uspješnost, i ako je procjena da može, trebao bi osigurati dodatnu edukaciju za zaposlenika. Ukoliko se ispostavi da dodatno obrazovanje neće postići pozitivan efekt, menadžeru ne preostaje ništa drugo nego otpuštanje zaposlenika.

„Menadžeri mogu primjeniti 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, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006:277). Kako bi radnici bili što uspješniji i kako bi pridonijeli povećanju rezultata poslovanja poduzeća, menadžer ljudskih resursa bi trebao voditi učestale razgovore o radnoj uspješnosti sa svojim zaposlenicima.

## 5. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika

U praksi postoji velik broj metoda procjene radne uspješnosti, koje se međusobno razlikuju po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procijene i drugom. „Dva su osnovna pitanja prilikom oblikovanja alata stvarne procjene *što mjeriti* i *kako mjeriti*. Primjerice, kad je riječ o tome *što mjeriti*, možemo mjeriti, kao što je već spomenuto, radnu učinkovitost djelatnika u odnosu na općenite dimenzije kao što su kvaliteta ili pravovremenost rada, ili radnu učinkovitost u odnosu na postignuće konkretnih ciljeva. Kad je riječ o tome *što mjeriti*, postoje razne metodologije, uključujući grafičku mjernu ljestvicu, metodu izmjeničnog rangiranja i „MBO“ (Dessler, 2015:335).

### 5.1. Metoda izmjeničnog rangiranja

„Metoda rangiranja je najjednostavnija i najstarija metoda procjene radne uspješnosti te još uvijek vrlo često korištena za procjenu ukupne radne uspješnosti“ (Požega, 2012:109). Ova metoda se najčešće primjenjuje kada je potrebno analizirati manji broj ljudi, primjerice do dvadesetak zaposlenika. „Prvo navedete sve podređene koji će biti rangirani te prekržite imena onih koji nisu dovoljno poznati da bi bili rangirani. Potom u obrascu kao što je obrazac prikazan na Slici 1. označite djelatnika koji je u odnosu na značajku koja se mjeri najviše rangiran i djelatnik koji je najniže rangiran. Nakon toga odaberete sljedećeg najviše rangiranog djelatnika i idućeg najnižeg rangiranog djelatnika, izmjenjujući između najvišeg i najnižeg dok ne rangirate sve djelatnike“ (Dessler, 2015:338). Ova metoda ima jedan nedostatak, a to je problem srednjeg ranga, odnosno menadžer će lako znati nekoliko najuspješnijih i nekoliko najneuspješnijih radnika, ali će vrlo teško moći procijeniti zaposlenike koji su u sredini ranga te će ih vjerojatno rangirati bez posebno određenog kriterija.





**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, 2015:339

Slika prikazuje primjer obrasca metode izmjeničnog rangiranja, odnosno rangiranje djelatnika od najboljeg prema najgoremu na temelju konkretne značajke, nakon što se prvo odabere najbolji, zatim najgori dok svi djelatnici ne budu rangirani.

## 5.2. Metoda uspoređivanja u parovima

Metoda uspoređivanja u parovima ili metoda parne usporedbe omogućuje veću preciznost metodi rangiranja. To je metoda procjenjivanja radne uspješnosti koja od procjenitelja zahtjeva da usporedi svakog zaposlenika sa svakim drugim u grupi koja je odabrana da se promatra prema ukupnoj radnoj uspješnosti u poduzeću. „Pretpostavite da imate pet djelatnika koje trebate rangirati. Metoda parne usporedbe podrazumijeva izradu tablice, kao što je prikazano na Slici 2., svih mogućih parova djelatnika za svaku značajku. Nakon toga, za svaku značajku potrebno je označiti (oznakom + ili -) koji je djelatnik para bolji. Potom

zbrojite broj plusova + za svakog djelatnika. Na slici 2. djelatnica Maria je najviše rangirana (ima najviše oznaka +) kad je riječ o kvaliteti posla, dok je djelatnik Art najviše rangiran kad je riječ o kreativnosti“ (Dessler, 2015:339). Ova metoda nije baš pouzdana , jer se pretpostavlja da će procjenitelj, posebno ako se radi o većem broju zaposlenika u grupi, napraviti pogrešku u uspoređivanju, „...“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).

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 djelatnika metodom parne usporedbe

Izvor: Dessler, 2015:339

Slika prikazuje primjer metode usporedbom u parovima, tj rangiranje djelatnika izradom tablice svih mogućih parova djelatnika za svaku značajku i rezultiranje koji je djelatnik bolji.

### 5.3. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije je metoda procjenjivanja radne uspješnosti koja se procjenjuje na temelju grupnog rangiranja. „Zadatak je procjenitelja kod ove metode da promatrane radnike rasporedi u nekoliko (najčešće pet) kategorija radne uspješnosti s tim da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak zaposlenika onih koji se u tu kategoriju moraju svrstati“ (Požega, 2012:110). Omjeri svake od kategorija u koju se svrstavaju radnici, ne moraju biti simetrični.

„Menadžeri procjenjuju djelatnike u skupinama od približno 30 djelatnika, a onih najnižih 10% dobije devedeset dana da se poprave. Ako se za devedeset dana i dalje nađu među 10% najlošijih, mogu dati otkaz i pokupiti otpremninu. Neki odluče ostati, ali „ako to ne uspije“ tvrtka će ih otpustiti bez otpremnine“ (Dessler, 2015:340). Ova politika otpuštanja se pokazala donekle standardnom, dokazano je da „...odražava činjenicu da najbolji djelatnici često nadmaše ostale prosječne ili loše djelatnike za čak 100%“ (Dessler, 2015:340).

## 5.4. Metoda grafičkih ljestvica

Metoda grafičkih ljestvica ili grafička mjerna ljestvica, najjednostavnija je i najpopularnija metoda procjene radne uspješnosti. „Metoda grafičkih ljestvica metode su procjene uspješnosti kojima se djelatnici procjenjuju na temelj ocjene od 1 do 5 ili ocjenama od 1 do 10, ili, pak, opisnim kategorijama“ (Požega, 2012:110).

**Primjer formulara za ocjenu radne učinkovitosti**

Ime zaposlenika \_\_\_\_\_ Nivo: Zaposlenik na početnom nivou

Ime menadžera \_\_\_\_\_

Ključne radne odgovornosti

1. _____	Rezultati/olijevi koje treba postignuti
2. _____	1. _____
3. _____	2. _____
4. _____	3. _____
	4. _____

---

**Komunikacija**

1	2	3	4	5
<p><b>Ispod očekivanja</b></p> <p>Čak i uz vođenje ne uspijeva pripremiti uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju korekcije.</p> <p>Čak i uz vođenje ne uspijeva prilagoditi stil i materijale kako bi komunicirao informacije na jednostavan način.</p>	<p><b>U skladu s očekivanjima</b></p> <p>Uz vođenje priprema uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju minimalne korekcije.</p> <p>Uz vođenje prilagođava stil i materijale kako bi komunicirao informacije na jednostavan način.</p>	<p><b>Uzor</b></p> <p>Samostalno priprema uspješnu komunikaciju, što uključuje formulare, papire i zabilješke, bez grešaka i na vrijeme; rezultati rada zahtijevaju rijetko zahtijevaju korekcije.</p> <p>Samostalno prilagođava stil i materijale kako bi komunicirao informacije.</p>		

---

**Organizacijsko znanje**

1	2	3	4	5
<p><b>Ispod očekivanja</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>U skladu s očekivanjima</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>Uzor</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>		

---

**Osobna učinkovitost**

1	2	3	4	5
<p><b>Ispod očekivanja</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>U skladu s očekivanjima</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>Uzor</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>		

---

**Timski rad**

1	2	3	4	5
<p><b>Ispod očekivanja</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>U skladu s očekivanjima</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>Uzor</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>		

---

**Postizanje poslovnih rezultata**

1	2	3	4	5
<p><b>Ispod očekivanja</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>U skladu s očekivanjima</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>	<p><b>Uzor</b></p> <p>&lt;ovdje se pojavljuju standardi radne učinkovitosti&gt;</p>		

### Slika 3. Primjer mjernog obrasca grafičkih mjerenja radne učinkovitosti

Izvor: Pulakos, 2004:16-17

Slika 3. prikazuje jednu grafičku mjernu ljestvicu kojanavodi značajke (komunikacija, timski rad) i niz vrijednosti radne učinkovitosti (nezadovoljavajuće, izvrsno, ispod očekivanja, uzorno) za svaku značajku. Na temelju ovog obrasca voditelj ocjenjuje svakog radnika zaokruživanjem i bilježenjem rezultata koji najbolje opisuje radnu uspješnost tog radnika te se na kraju sve zbraja.

„Što mjeriti? Grafički oblici mjerenja obično mjere jednu ili više od četiri dimenzije koje su ključne za neki posao.

- Kao na Slici 3., menadžer može odabrati mjeriti *općenite poslovne dimenzije* kao što su komunikacija, timski rad, *know-how* znanje, i kvantitetu.
- Druga je mogućnost procjenjivati *stvarne dužnosti posla*. Primjerice, Slika 4. prikazuje dio obrasca procjene za radno mjesto pizza majstora. Taj obrazac procjenjuje osnovni skup dužnosti karakterističnih za taj posao, jedna od kojih je „održavati odgovarajuće zalihe tijesta za pizzu“. Tu bi se procjena temeljila na tome koliko je dobre rezultate djelatnik postigao u izvršavanju svake od tih dužnosti“ (Dessler, 2015:336).

#### Pozicija: Pizza majstor

Dužnost 1: Održavati odgovarajuće zalihe tijesta za pizzu	Ocjena
Svako okruglo tijesto za pizzu mora težiti između 30 do 40 dkg i mora se mijesiti najmanje dvije minute prije negoli ga se stavi u hladnjak, u kojem je temperatura i vlažnost kontrolirana, gdje ga se mora držati barem pet sati prije uporabe. Trebalo bi biti dovoljno tijesta za jedan dan, ali ne više od dnevne potrebe.	Potrebno poboljšanje      Zadovoljavajuće      Izvrsno

### Slika 4. Obrazac za procjenu radne učinkovitosti

Izvor: Dessler, 2015:337

Slika prikazuje jedan od predmeta izvučen iz obrasca za procjenu radne učinkovitosti djelatnika kad je riječ o konkretnim dužnostima određenog posla.

Ne procjenjuju svi obrasci sve isto, na primjer neki procjenjuju nekoliko stvari. „Primjerice Slika 5-1 i 5-2 procjenjuju radnu učinkovitost djelatnika u odnosu i na sposobnost i na ciljeve. Kada je riječ o sposobnostima, od djelatnika se očekuje da razvije i demonstrira sposobnosti (5-2) kao što su „identificira i analizira probleme“ (Rješavanje problema) i „održavanje skladnih i učinkovitih radnih odnosa s kolegama i sastavnicama „ (Timski rad). Djelatnik i voditelj ispunili bi dio koji se odnosi na ciljeve (5-1) na početku godine te bi potom procijenili rezultate i postavili nove kao dio iduće procjene“ (Dessler, 2015:337-338).

DIO I							
Odgovornosti/ciljevi i standardi radne učinkovitosti koji podupiru ciljeve odjela „Maksimiziranje profesionalnih kvalifikacija čini razliku“							
Primarna očekivanja radne učinkovitosti			Bilješke polugodišnjeg napretka		Procjena uspješnosti i učinkovitosti na kraju perioda Komentirajte i stavite X na skali		
					Nije jako <span style="float:right">Jako</span>		
Cilj 1:					-----		
Cilj 2:					-----		
Cilj 3:					-----		
Cilj 4:					-----		
Cilj 5:					-----		
Ciljevi za novi ocjenjivački period pregledani i dogovoreni s:				Polugodišnji pregled:			
Ocjenjivač	Datum	Zaposlenik	Datum	Ocjenjivač	Datum	Zaposlenik	Datum

Slika 5-1 Obrazac za procjenu

Izvor: Dessler, 2015:337

	Bilješke polugodišnjeg napretka	Procjena uspješnosti i učinkovitosti na kraju perioda Komentirajte i stavite X na skalu	
		Nije jako	Jako
<b>Poslovno znanje/kompetencije:</b> Demonstrira znanje i vještine potrebne kako bi učinkovito obavljao posao. Razumije očekivanja posla i ostaje u toku s novim događajima u području odgovornosti. Izvršava svoje odgovornosti u skladu s procedurama i politikama posla. Ponaša se kao osoba s informacijama kojoj se drugi obraćaju za pomoć.		-----	-----
<b>Kvaliteta/Kvantiteta posla:</b> Završava svoje zadatke temeljito, točno i na vrijeme pri čemu postiže očekivane rezultate. Prikazuje brigu za ciljeve i potrebe odjela i drugih koji ovisne o usluzi ili samom proizvodu. Učinkovito upravlja većim brojem odgovornosti. Produktivno koristi radno vrijeme.		-----	-----
<b>Planiranje/Organiziranje:</b> Postavlja si jasne ciljeve i organizira obveze na temelju ciljeva odjela, divizije ili menadžmenta. Identificira resurse potrebne za ispunjavanje ciljeva. Traži vođenje kada ciljevi ili prioriteti nisu jasni.		-----	-----
<b>Inicijativa/Predanost:</b> Demonstrira osobnu odgovornost kada obavlja zadatke. Nudi pomoć u podupiranju ciljeva odjela i divizije. Djeluje uz minimalno nadgledanje. Ispunjava očekivanja rasporeda/dolazaka svoje pozicije.		-----	-----
<b>Rješavanje problema/Kreativnost:</b> Identificira i rješava probleme. Formulira alternativna rješenja. Poduzima ili preporuča prikladne akcije. Prati proces kako bi osigurao da se problemi riješe.		-----	-----
<b>Timski rad i suradnja:</b> Održava harmonične i učinkovite radne veze sa suradnicima i nadređenima. Prilagodava se na promijenjene prioritete i zahtjeve. Dijeli informacije i resurse s drugima kako bi promovirao pozitivne i suradnicke veze na radnom mjestu.		-----	-----
<b>Međuljudske vještine:</b> Pozitivno i učinkovito se odnosi prema suradnicima i nadređenima. Demonstrira poštovanje prema svim pojedincima.		-----	-----
<b>Komunikacija (usmena i pisana):</b> Učinkovito prednosti informacije i ideje kako usmeno tako i pismenim putem. Pažljivo sluša i traži dodatno pojašnjenje kako bi osigurao potpuno razumijevanje.		-----	-----

Kompetencije procijenjene i diskutirane:		Polugodišnja procjena	
Ocjenjivač	Datum	Zaposlenik	Datum

Slika 5-2 Obrazac za procjenu (nastavak)

Izvor: Dessler, 2015:338

Slike 5-1 i 5-2 prikazuju obrazac za procjenu koji procjenjuje i sposobnosti i konkretne ciljeve. On procjenjuje radnu učinkovitost djelatnika u odnosu i na sposobnost i na ciljeve, kako je rečeno kada je riječ o sposobnostima, od zaposlenika se očekuje da razvije sposobnosti kao što su rješavanje problema i da održava radni odnos s kolegama što znači timski rad.

### 5.5. Deskriptivne ljestvice procjene

„Deskriptivne ljestvice procjene su opisne ljestvice procjene gdje se opisne kategorije rangiraju od lošijih (onih koji opisuju neuspješne radnike) do boljih (onih koji opisuju

djelatnike sa visokom radnom uspješnošću) te se svakog promatranog zaposlenika svrstava u neku od kategorija i, po potrebi, opisnih podkategorija“ (Požega, 2012:110,111). Ljestvice koje su temeljene na ponašanju ili opažanju ponašanja su ljestvice procjene radne učinkovitosti pomoću kojih se prati ponašanje promatranog zaposlenika te se tako ocjenjuje njegovo ponašanje prema zadanim tvrdnjama, na primjer napisana je neka tvrdnja koja može glasiti: „Radnik dobro obavlja svoj posao“ i tako se označi jedan broj od 1 do 5.

„Check liste ili liste označavanja dijele se na liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora gdje se djelatnici 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). Ove dvije liste se razlikuju po tome što kod liste slobodnih izbora procjenitelj slobodno svojom voljom označava one tvrdnje koje misli da odgovaraju analiziranom zaposleniku, dok kod liste prisilnog izbora procjenitelj ima točno određeni broj koliko pozitivnih a koliko negativnih tvrdnji koje se odnose na analiziranog ispitanika mora označiti. U ulozi procjenitelja radne uspješnosti mogu biti menadžer, nadređeni suradnici, suradnici na istoj hijerarhijskoj razini i podređeni suradnici.

## **5.6. Metoda kritičnog događaja**

Kod ove metode, metode kritičnog događaja, voditelj vodi evidenciju pozitivnih i negativnih primjera kritičnih događaja te ponašanja njegovih podređenih radnika na njihovom radnom mjestu koje im je dodijelio. Primjenom ove metode, voditelj i njegovi podređeni sastanu se svakih šest mjeseci kako bi raspravili radnu učinkovitost svakog radnika služeći se događajima kao primjerima. Ova metoda je korisna, pogotovo to skupljanje događaja, pošto je lakše voditelju objasniti zaposleniku njegovu ocjenu. Kako većina voditelja sudi zaposleniku radi njegove posljednje pogreške, ova metoda to ne dopušta, jer se skupljaju događaji tijekom cijele godine pa tako i voditelja navodi da pravednije ocijeni svog zaposlenika. „Nedostatak je taj što bez određenog brojanog mjerenja ova metoda nije toliko korisna prilikom uspoređivanja djelatnika ili odlučivanja o plaćama“ (Dessler, 2015:340).

Tablica 1. Primjeri kritičnih događaja pomoćnice menadžera tvornice

STALNE DUŽNOSTI	CILJEVI	KRITIČNI SLUČAJEVI
<b>Izraditi raspored proizvodnje</b>	90% iskoristivost osoblja i uređaja tvornice, narudžbe dostavljenje na vrijeme	Uvela novi raspored proizvodnje; smanjila kašnjenje narudžbi za 10% prošli mjesec, povećala iskoristivost strojeva u tvornici za 20% prošli mjesec.
<b>Nadzirati nabavu sirovina i kontrolirati zalihe</b>	Smanjivati troškove skladištenja robe i istovremeno održavanje odgovarajućih zaliha dostupnima	Dopustila da troškovi skladištenja robe porastu za 15% prošli mjesec; Prilikom naručivanja dijelova „A“ i „B“ učinila je višak od 20%, a prilikom naručivanja dijela „C“ učinila je manjak od 30%
<b>Nadzirati državanje strojeva</b>	Bez prekida rada zbog kvarova na strojevima	Uvela je novi sustav preventivnog održavanja, spriječila je kvar stroja otkivanjem pokvarenog dijela.

Izvor: Dessler, 2015:341

Tablica 1. prikazuje da je jedna od stalnih dužnosti pomoćnice menadžera tvornice bilo nadzirati nabavu te smanjivanje troškova skladištenja robe na što je manje moguće. Zapis kritičnog slučaja pokazuje kako je pomoćnica menadžera tvornice dopustila da troškovi skladištenja porastu za 15%, upravo takav događaj služi kao primjer koji svoj radni učinak ona bi trebala poboljšati u budućnosti.



## 5.7. Bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica (BARS)

Bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica alat je procjenjivanja koji kombinira numeričku rang ljestvicu konkretnim primjerima dobre ili loše radne spješnosti. Ljestvica temeljena na ponašanju za svaku točku daju konkretan primjer ponašanja. U praksi zvuči kao jedna od metoda koje nude bolje i opremljenije procjene.

„Razvitak BARS-a obično podrazumijeva pet koraka:

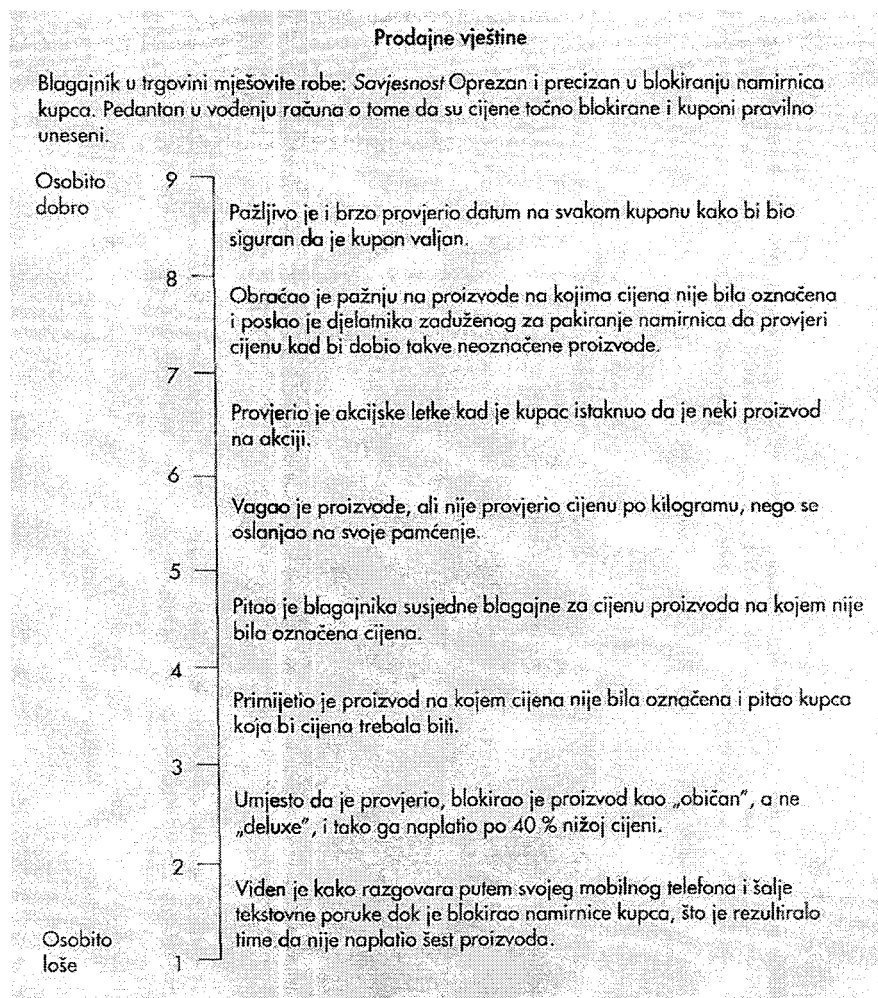
**1. Zapišite kritične događaje.** Zatražite od osoba koje poznaju posao (onih koje obavljaju posao/ili voditelja) da opišu konkretne primjere (kritične događaje) učinkovitog i neučinkovitog radnog učinka.

**2. Oblikujte dimenzije radnog učinka.** Neka ti ljudi grupiraju događaje u pet do deset dimenzija. Potom definirajte svaku dimenziju, kao što je dimenzija „prodajne vještine“.

**3. Premjestite događaje.** Da biste potvrdili ta grupiranja, neka još jedan tim ljudi, koji također poznaje posao, premjesti originalne kritične događaje. Svaki događaj potom moraju premjestiti u skupinu gdje događaj po njihovu mišljenju najbolje odgovara. Ostavite kritični događaj ako ga, recimo, od 50% do 80% članova tog drugog tima dodijeli istoj skupini kao prva skupina.

**4. Rangirajte događaje.** Druga skupina potom rangira ponašanje opisana događajima na temelju toga koliko učinkovito ili neučinkovito ona odražavaju radni učinak dimenzija (tipične su ljestvice od sedam do devet stupnjeva).

**5. Razvijete konačni instrument.** Odabrite šest ili sedam događaja koji dimenzije učvršćuju ponašajem“ (Dessler, 2015:342)



Slika 6. Rang ljestvica učvršćene ponašanjem za dimenziju prodajne vještine,

Izvor: Dessler, 2015:343

Slika 6. Prikazuje primjer rang ljestvice u kojoj su po događajima raščlanjene dimenzije koje su učvršćene ponašanjem. Ljestvica je u rasponu od 1 do 9 za ocjenjivanje radnog učinka od osobito lošeg do osobito dobrog. Potom bi konkretan kritični događaj pomogao konkretizirati što se točno podrazumijeva pod osobito dobrim radnim učinkom.

## 5.8. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva (Management By Objectives-MBO), metoda koju mnogi poslodavci koriste kao osnovnu metodu procjenjivanja, dok ju drugi koriste kao nadopunu grafičkoj mjernoj ljestvici ili nekoj drugoj metodi procjenjivanja. U procesu ove metode, ključno je to da menadžer i zaposlenik zajedno postavljaju ciljeve za zaposlenika te

povremeno ocjenjuju napredak. „Ipak, upravljanje pomoću ciljeva obično podrazumijeva službeni program u organizaciji u kojem se menadžeri na svakoj organizacijskoj razini sastaju sa zaposlenicima kako bi im dodijelili ciljeve koji su smisleno povezano s ciljem/ciljevima pojedinog odjela“ (Dessler, 2015:102). Ova metoda i ovaj cjelokupni proces uključuje i primjenu posebnih obrazaca te često i ocjenjivanje napretka zaposlenika.

„... ono što menadžeri rade mora biti povezano s cjelokupnim planom tvrtke. U svakom slučaju, proces upravljanja pomoću ciljeva obično obuhvaća pet koraka:

- 1. Postavljanje organizacijskih ciljeva.** Top menadžment određuje strateške ciljeve tvrtke.
- 2. Postavljanje ciljeva pojedinih odjela.** Voditelji odjela i njihovi nadređeni zajedno postavljaju ciljeve odjela koji omogućuju ostvarivanje ciljeva tvrtke.
- 3. Raprava o ciljevima odjela.** Voditelji odjela predstavljaju ciljeve odjela i traže od svih svojih zaposlenika da odrede svoje osobne ciljeve.
- 4. Postavljanje osobnih ciljeva.** Određuju se ciljevi za svakog zaposlenika te se postavlja vremenski okvir za ostvarivanje tih ciljeva.
- 5. Davanje povratne informacije.** Menadžer i njegovi zaposlenici povremeno se sastaju kako bi ocijenili uspješnost zaposlenika te pratili i analizirali njegov napredak prema ostvarivanju postavljenih ciljeva“ (Dessler, 2015:102,103).

Prednost ove metode, upravljanja pomoću ciljeva jest da je jednostavan proces povezivanja ciljeva na bilo kojoj razini s ciljevima iznad i ispod te razine, nedostatak je taj da uzima podosta vremena, zahtijeva brojne sastanke i detaljno bilježenje ciljeva svakog zaposlenika posebno.

## 6. Rješavanje problema procjene izvedbe

Dok traje proces procjenjivanja i analiziranja radne uspješnosti zaposlenika, razumljivo je to da procjenitelji tijekom procesa mogu napraviti nekoliko objektivnih i/ili subjektivnih pogrešaka koje će vrlo moguće dovesti do toga da se zaposlenike podjeli na moguće uspješnije i manje uspješnije, isto tako može dovesti do toga da menadžeri imaju u tom slučaju pogrešne odluke i zaključke koji mogu dovesti do lošijeg rezultata poslovanja poduzeća. Zaposlenici su općenito pretjerano optimistični u vezi toga koje će im se ocjene dodijeliti, menadžeri i zaposlenici znaju da povišice koje zaposlenici dobivaju te karijera mogu i te kako ovisiti o tome kako će ih se ocijeniti. To sve otežava posao procjene i analize, međutim tehnički problemi su ti koji sve trebaju zabrinjavati.

### 6.1. Potencijalni problemi procjenjivanja

Najčešći tehnički problemi i subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti će biti objašnjeni u nastavku rada.

#### 1. *Halo efekt*

„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). Upravo radi te situacije, menadžer može uvidjeti kod zaposlenika čak samo jednu osobinu koja mu se sviđa i koja mu je simpatična pa po njoj određuje cjelokupnu ocjenu radne uspješnosti tog zaposlenika. Na primjer, voditelj će sve osobine zaposlenika koji nisu srdačni ocijeniti lošijom ocjenom, a ne samo osobinu „dobro se slaže sa drugima“. Vrlo je bitno da voditelji uopće postanu svjesni tog problema, kako bi ga onda mogli izbjegavati.

#### 2. *Konstantna pogreška*

Konstantna pogreška je pogreška u ocjenjivanju radne uspješnosti kod koje se pojavljuje takvo ocjenjivanje kada menadžer konstantno daje ili previsoke ili preniske ocjene, odnosno, kada ih ocjenjuje blago ili pak, strogo. Može se desiti da isto tako konstantno daje prosječne ocjene zaposlenicima i tako izbjegava dati im visoke ili niske ocjene. Kada je riječ o tome da menadžer blago ocjenjuje zaposlenike, riječ je o pojavi koja se naziva „pogreška blagosti“, a

kada se radi o tome da daje niske ocjene, riječ je o „pogrešci strogosti“, a kada je u pitanju konstantnog prosječnog ocjenjivanja riječ je o „pogrešci centralne tendencije“. Upravo tendencija ka sredini narušava evaluacije koje nikako neće biti korisne za zaposlenike kada je riječ o povišici, plaći ili savjetovanju, kako bi se ovaj problem umanjio, potrebno je služiti se grafičkom mjernom ljestvicom.

### ***3. Pogreška sličnosti***

Pogreška sličnosti se temelji upravo na tome da procjenitelj procjenjuje zaposlenika na temelju sličnosti sa sobom, odnosno kada procjenitelj shvati da zaposlenik ima više osobina istih kao on ili sve više sličnosti njemu, uslijedit će veća ocjena radne uspješnosti. Zapravo, procjenitelj ne mora biti svjestan toga što radi, to može doći potpuno nesvjesno, jer dok procjenitelj procjenjuje zaposlenike vrlo vjerovatno će razmišljati o tome što bi on napravio, i kada uvidi da netko razmišlja kao on, ima podosta istih osobina, vrlo je velika vjerojatnost da će dodijeliti velike ocjene tom zaposleniku.

### ***4. Pogreška kontrasta***

Upravo suprotno od navedene subjektivne pogreške iznad, ova subjektivna pogreška govori baš o tome kada se procjenitelj osobine zaposlenika procjenjuje obrnuto u usporedbi sa svojim osobinama. Isto tako je moguće da kada se dogodi procjenjivanje u grupi, krene međusobno uspoređivati osobine promatranih zaposlenika te ih tako na temelju toga ocjeni višom ili nižom ocjenom, ovisno o tome kakvi pojedinci, zaposlenici, u promatranoj grupi prevladavaju.

### ***5. Pogreška konteksta***

Pogreška konteksta je subjektivna pogreška koja je suprotna pogrešci kontrasta. Kod ove pogreške se javljaju promjenjivi kriteriji procjene zbog različitih konteksta u kojima se vrši procjena radne uspješnosti. Na primjer, kada se ocjenjuje grupa zaposlenika u kojoj se nalazi više uspješnih radnika i jedan manje uspješan, vjerojatnost je velika da će zbog obe pogreške procjenitelj dati manje uspješnom zaposleniku veću ocjenu radne uspješnosti nego što zaslužuje, upravo zbog konteksta, sa kojim će procjenitelj uspoređivat promatranog, manje uspješnog radnika. Isto tako je moguće da se desi obrnuta situacija od ove.

### ***6. Vremenska pogreška***

Vremenska pogreška je subjektivna pogreška u ocjenjivanju radne uspješnosti gdje procjenitelj ocjenjuje zaposlenika sa višom ili nižom ocjenom za radno ponašanje i uspješnost u cijelom, promatranom razdoblju na temelju posljednjeg dijela promatranog perioda njegove

radne uspješnosti. Bez obzira da li je zaposlenik cijele godine bio uspješan na svom radnom mjestu i poslu, procjenitelj će pamtiti ako je u posljednjem periodu procjene napravio pogrešku te tako ga za cijelo promatrano razdoblje ocjeniti niskom ocjenom. Isto tako vrijedi i obrnuta situacija, ako zaposlenik cijele godine slabije radi, a na posljednjem vremenskom periodu, ili, na kraju godine radi dobro, procjenitelj će ga vrlo vjerojatno ocjeniti za cijelo promatrano razdoblje sa visokom ocjenom radne uspješnosti.

## **7. Diskriminacija**

Vrlo je moguće da tijekom procjenjivanja procjenitelj iz različitih diskriminacijskih obilježja pogrešno ili nesvjesno ocjeni promatranog zaposlenika. Diskriminacijska obilježja mogu biti vezana uz razne predrasude i stereotipe procjenitelja, bilo da se radi o diskriminaciji radnika po dobi, spolu, etničkoj i rasnoj pripadnosti itd. tako će procjenitelj te osobine koje ne preferira ocjeniti nižom ocjenom radne uspješnosti.

„Tridesetogodišnji voditelj ocijenio je šezdesetdvo godišnjeg podređenog mu djelatnika najnižom ocjenom na ljestvici u cijelom odjelu i potom ga otpustio. Sud je držao da su diskriminirajući motivi mlađeg šefa mogli dovesti do predrasuda i odluke o otpuštanju tog djelatnika“ (Dessler, 2015:348).

„Zaključak je da procjene često više govore o ocjenjivačima negoli o onima koje se ocjenjuje“ (Dessler, 2015:349). Upravo to je razlog zašto bi se trebalo koristiti više procjenitelja ili zašto od šefa voditelja tražiti da pregleda upravo tu procjenu, ili zatražiti sastanak koje neki poslodavci nazivaju sastancima „podešavanja“. Ti sastanci služe kako bi voditelji međusobno raspravili o razlozima zašto su svojim podređenima dodijelili ocjene koje su dodijeli. Kako bi poboljšali proces procjene, trebalo bi slijediti smjernice koje će biti objašnjene u nastavku.

### **6.2. Pet smjernica kako izvršiti učinkovite procjene**

Svakako je moguće reći da problemi poput ovih situacija s procjenom mogu učiniti gorom nego što je bila prije procjene. Postavlja se pitanje, ne bi li nekom zaposleniku bilo bolje bez ikakve procjene, nego s objektivnom, pristranom procjenom? No kao i za sve tako i za ove probleme postoje rješenja, ako ih se ne može sasvim riješiti, može ih se barem svesti na najmanju moguću mjeru. U nastavku će biti objašnjene smjernice kako doći do učinkovite procjene.

- *Upoznajte problem* – Prije svega treba biti spreman na mogućnost pojave potencijalnog problema procjene, kada se postane svjestan pojave problema, treba biti spreman razumijeti i upoznati mogući problem prije nego ga krenemo rješavati.
- *Služite se odgovarajućim alatom za procjenu* – Poslodavci biraju alate za procjenu na temelju nekoliko kriterija, na prvom mjestu su većinom dostupnost i lakoća rukovanja. Upravo radi toga grafičke mjerne jedinice su i dalje toliko popularne. Rangiranje zaposlenika donosi jasnije rezultate, ali i mnogi će voditelji izbjeći otpor zaposlenika koji rangiranje uzrokuje. Kada je voditeljima bitna točnost, bihevioralno bazirane ocjenjivačke ljestvice najbolji su odabir, no njihov razvoj uzima dosta vremena. Dok kritični događaji sami po sebi su rijetko dovoljni da se na temelju njih donese odluka o povećanju plaća.

Tablica 2. Važne prednosti i nedostaci alata procjene

Alat	Prednosti	Nedostaci
<b>Grafička mjerna ljestvica</b>	Jednostavna za uporabu, osigurava kvantitativnu ocjenu za svakoga djelatnika.	Norme mogu biti nejasne; halo učinak, tendencija ka sredini, favoriziranje i pristranost mogu se javiti kao problem.
<b>Bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica (BARS)</b>	Osigurava bihevioralna „sidrišta“ ponašanjem. Bihevioralno bazirana ocjenjivačka ljestvica vrlo je precizna	Teško ju je oblikovati.
<b>Izmjenično rangiranje</b>	Jednostavno za uporabu (ali ne jednostavno koliko i grafička mjerna ljestvica). Izbjegava tendenciju ka sredini i druge probleme rang ljestvica.	Može uzrokovati neslaganja među djelatnicima i može biti nepravedno ako su svi djelatnici doista izvrsni.
<b>Metoda nametnute distribucije</b>	Na kraju osigurava prethodno utvrđen postotak ljudi unutar svake skupine.	Rezultati procjene djelatnika ovise o vašem odabiru graničnih točaka.

<b>Metoda kritičnog događaja</b>	Pomaže konkretizirati što je „dobro“, a što „loše“ u vezi radne učinkovitosti djelatnika, tjera voditelje da kontinuirano ocjenjuju djelatnike.	Teško je ocijeniti i rangirati djelatnike u odnosu jednoga prema drugome.
<b>Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)</b>	Povezano s ciljevima radne učinkovitosti koji su zajednički dogovoreni.	Oduzima puno vremena.

Izvor: Dessler, 2015:350

Tablica 2. sažima prednosti i nedostatke svih alata, svaki od alata ima svoju prednost i nedostatak, tako će na primjer metoda rangiranja izbjeći tendenciju ka sredini, ali bi mogla uzrokovati nezgodnost kada bi se radna učinkovitost svih zaposlenika pokazala visokom.

- *Vodite dnevnik*- Uz sve ostale poslove, uvijek je vrlo bitno voditi dnevnik svih zaposlenika tijekom cijele godine. Bitan zaključak je da bilježenje kritičnih događaja onda kada se dogode smanjuje problem tijekom procjenjivanja radne učinkovitosti zaposlenika.
- *Osigurajte suglasnost u vezi plana*- Najvažniji cilj od samog početka procjenjivanja je poboljšati učinkovitost zaposlenika te učvršćavanje uzornih primjera radne učinkovitosti). Nakon što se dobiju rezultati procjene, trebalo bi se uočiti što zaposlenik mora poboljšati kako bi se povećala njegova radna učinkovitost te mu objasniti kako u buduću treba obavljati posao.
- *Budite pravedni*- Najvažnija smjernica procjenjivanja, nakon svakog procjenjivanja uvijek je najbitnije da se ostane pravedan.



## 7. Tehnika davanja otkaza zaposlenicima

Postupkom praćenja radne uspješnosti zaposlenika, menadžer ljudskih resursa kontrolira rad zaposlenika te pomoću različitih metoda, tehnika upravljanja, motiviranja, nagrađivanja i kazni pokušava poboljšati njegov rad i radnu učinkovitost te promijeniti njegove negativne radne navike u pozitivne. Menadžer će pokušati sve da napravi kako bi poboljšao radnu uspješnost zaposlenika, no kada uvidi da je sve napravio što je mogao ili da se taj radnik nakon svega ne mijenja i ne trudi, ne preostaje mu ništa drugo nego postupak davanja otkaza zaposleniku. Većina menadžera shvaća ovaj postupak preopterećeno, svaki od njih će pokušati pribjeći postupku davanja otkaza radniku, baš zato što je to jedan od najstresnijih zadataka menadžera, većina će pokušati možda čak i svjesno, ali moguće i nesvjesno prebaciti ovaj zadatak na nekog drugog, nekog od svojih suradnika. To je najčešće radi straha od sukobljavanja sa radnikom tijekom postupka, pogotovo onda kada zna da radnik ima tešku narav ili da je problematičnog ponašanja.

Tijekom postupka davanja otkaza zaposlenicima, vrlo je bitno poštivati sve pravne aspekte, odnosno raditi sve po propisima pravne službe, ili pak, osobno pratiti zakone i pravilnike koji setiču radnog prava i radnih odnosa. Pošto je vrlo često moguća izmjena pravilnika i zakona, vrlo je bitno da se menadžeri brinu o tome da uvijek budu upućeni u sve novine, kako bi izbjegli moguće tužbe od strane zaposlenika upravo radi mogućnosti o neznanju izmjene zakona te isto tako mogućnosti novčane kazne, odnosno odštete za zaposlenika.

„Osnovni koraci menadžera ljudskih resursa prilikom otpuštanja zaposlenika trebaju biti:

- *diskretnost* (potrebno je odmah prijeći na stvar i nakon što razgovor započne, bez okolišanja, reći osobi da je otpuštena),
- *podbačaj bez kritike* (treba jasno navesti zašto osoba dobiva otkaz, u čemu je podbacila, ali svakako izbjeći kritiziranje osobe, njegovih znanja, sposobnosti i vještina),
- *bez isprike* (menadžer se ne smije ispričavati osobi zbog otkaza niti govoriti da joj je žao jer bi to moglo implicirati da odluka nije ispravna ili poštena),
- *neopozivost* (menadžer ljudskih resursa mora jasno dati do znanja da je, što se njega tiče, odluka o otkazu neopoziva, ali i da se zaposlenika ima pravo žaliti),

- *svjedok* (menadžer treba osigurati jednog ili više svjedoka koji će prisustovati razgovoru i biti svjedoci što se događalo ukoliko dođe do žalbe i/ili tužbe radnika, a prisustvom više osoba smanjuje se i vjerojatnost fizičkog ili verbalnog sukoba),
- *bez pristupa informacijama* (menadžer ljudskih resursa mora osigurati da otpušteni pojedinac nema više pristup računalu i informacijama poduzeća, posebice ako bi mogao imati pristup povjerljivim informacijama),
- *procedura poduzeća i zakonska procedura* (vrlo je bitno da se u procesu davanja otkaza radniku i u koracima toga postupka poštuje stegovna procedura poduzeća (arhiviranje pismenih ukora, kazni, upozorenja i opomena pred otkaz) kao i dase poštuju zakoni o radnom pravu, ali i da je menadžment upoznat sa zakonskim mjerama i mogućnostima ulaganja žalbe koja su na raspolaganju otpuštenom djelatniku)“ (Požega, 2012:116,117).

Prije nego menadžer krene sa postupkom davanja otkaza zaposleniku, trebao bi pokušati primjeniti jednu od alternativnih tehnika rješavanja sukoba, jedan od načina je da osobno razgovara sa radnikom koji je problematičnog ponašanja te da pokuša promijeniti njegovu radnu motivaciju, u taj proces moguće je uključiti i druge menadžere unutar tvrtke, voditelje poslova, nadređenog voditelja tog radnika, ili, kako je ustanovljeno da je najuspješnija tehnika rješavanja sukoba, da zaposlenika o kojem se radi, pokuša motivirati radni kolega iz njegovog odjela sa kojim svakodnevno zajedno radi.

Biti pravedan i voditi računa o tome da se izbjegnu bilo kakvi mogući verbalni ili fizički sukob, najbitniji su ciljevi procesa davanja otkaza. Prije svega potrebno je procijeniti rizik, tj. trebalo bi uvidjeti koliki je mogući šok za zaposlenika kada mu se objasni kako je dobio otkaz, iznenađenje, stres, sve to može utjecati na zaposlenikove reakcije, zato je bitno prije svega upravo procijeniti rizik. Nakon toga potrebno je napraviti sastanak sa zaposlenikom, predlaže se da to bude početak tjedna, pošto je zaposlenik tada odmorniji nego krajem tjedna te je baš radi toga moguća njegova blaža reakcija prilikom izricanja otkaza. Predlaže se da se sastanak napravi na javnom mjestu, upravo radi toga što će biti ljudi u blizini, suradnika ili prolaznika, baš radi toga manji je rizik agresivnosti. Kao i za sve bitno, potrebno je da bude prisutan i svjedok, kao svjedok na sastanku može biti zaposlenikov nadređeni ili njegov suradnik, ne samo radi toga što je potreban svjedok, već jer je puno lakše priopćiti zaposleniku kako je dobio otkaz uz prisustvo još jedne osobe, jedna prednost je ta što je lakše zajedno objasniti zašto dobiva otkaz, a druga jer prisustvo više osoba može umanjiti zaposlenikovu moguću negativnu reakciju.

## 8. Zaključak

Ljudi, zaposlenici uvijek su bili ključni segment svake organizacije, upravo to znači kako je kvalitetna radna snaga ključ uspjeha, jedan od najdragocjenijih resursa u koje se ispočetka treba ulagati. Ulagati, zapravo to podrazumijeva da ako zaposlenici nemaju dovoljno potrebnog znanja za obavljanje određenog posla, odnosno ako ne doprinosi dovoljno svojim radom i znanjem, treba im ustupiti potrebna obrazovanja, no kako uvidjeti u čemu je problem ako zaposlenik ne doprinosi onoliko koliko bi trebao, upravo radi tih problema i pitanja većina organizacija u novije vrijeme sve više vremena i novca ulažu u razvoj svojih odjela kroz postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Praćenje radne uspješnosti jest postupak praćenja i analiziranja zaposlenika unutar organizacije te analiziranje njihove rezultate obavljenog posla kako bi se stekao što bolji uvid u to kako zaposlenik radi, da li dobro obavi svoj posao, ako ne obavlja dobro posao, u čemu je problem te kako ga ispraviti.

Dok se govori o postupku mjerenja radne uspješnosti, vrlo je bitno određivanje kriterija radne uspješnosti za svako pojedino mjesto u poduzeću, kako bi pomogao raspoznati koji je djelatnik bolji za poduzeće, odnosno ako se uvidi da sa istim kriterijem jedan zaposlenik obavlja brže posao od drugog zaposlenika, zna se koji je zaposlenik uspješniji i bolji te potrebniji za poduzeće. Prvo je potrebno definirati svrhu posla i postupak rada za svako pojedino radno mjesto unutar organizacije i odrediti kriterije uspješnosti s kojima bi se trebalo upoznati zaposlenike, nakon toga potrebno je ocjenjivanje svakog zaposlenika i na kraju pružiti svakom zaposleniku povratnu informaciju kako bi bio upoznat sa rezultatom procjene njegovog radnog učinka.

No, prije nego se dođe do postupka pružanja povratne informacije zaposleniku, potrebno je koristiti neke od metoda tijekom procesa praćenja radne uspješnosti zaposlenika. U praksi postoji velik broj metoda procjene radne uspješnosti, koje se međusobno razlikuju po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procijene i drugom. Od metode rangiranje koja je najjednostavnija i najstarija metoda pa do bihevioralno bazirane ljestvice koja zahtjeva više vremena, svaka od metoda ima svojih prednosti i nedostataka, ako je bitna točnost onda se odaberu grafičke mjerne ljestvice te bihevioralno bazirana ljestvica bez obzira na vrijeme koje zahtjevaju.

Tijekom procesa procjenjivanja i analiziranja radne uspješnosti zaposlenika, razumljivo je to da procjenitelji tijekom procesa mogu napraviti nekoliko objektivnih i/ili subjektivnih

pogrešaka koje će vrlo moguće dovesti do toga da se zaposlenike podjeli na moguće uspješnije i manje uspješnije, isto tako može dovesti do toga da menadžeri imaju u tom slučaju pogrešne odluke i zaključke koji mogu dovesti do lošijeg rezultata poslovanja poduzeća. Koliko god je težak i sam postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika, toliko je teško i procjeniteljima da ostanu suzdržani od toga da se stavljaju na poziciju ispitanika, baš radi toga dođe upravo do ovih pogreški i krivog ocjenjivanja.

Bez obzira na subjektivne pogreške za koje je vrlo moguće da se dogode u postupku praćenja radne uspješnosti zaposlenika te bez obzira na konačnu ocjenu koju će procjenitelj dodijeliti zaposleniku, kao što je već napomenuto, vrlo je bitno, dati zaposlenicima točnu povratnu informaciju te nakon toga uslijediti ka razgovoru sa zaposlenikom. Ako se radi o tome da je potrebno poboljšati radnu uspješnost zaposleniku, menadžer ima moguće varijante koje može iskoristiti, ako menadžer izabere da će pomoći zaposleniku da poboljša njegovu radnu uspješnost, iz bilo kojeg razloga, to može učiniti ako je potrebno i dodatnim obrazovanjem. Ako se na kraju uvidi da se zaposlenik i dalje ne trudi sam poboljšati svoj radni učinak i svoju radnu uspješnost, menadžeru ne preostaje ništa nego postupak davanja otkaza zaposleniku.

## Literatura

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb
2. Dessler, G. (2015.): **Upravljanje ljudskim potencijalima**, MATE d.o.o., Zagreb
3. Marušić, S. (2001.): **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb
4. Noe, R., A.; Hollenbeck, J., R.; Gerhart, B.; Wright, P., M. (2006.): **Menadžment ljudskih potencijala**, Mate d.o.o., Zagreb
5. Požega, Ž. (2012.): **Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću**, Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika), Osijek
6. Pulakos, D., E. (2004.): **Performance Management**, SHRM Foundation, Alexandria

### Internet

1. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808>, [pristupljeno: 20.06.2019.]
2. Dizajn i redizajn sustava praćenja radne uspješnosti, dostupno na: <https://www.selectio.hr/savjetovanje-o-ljudskim-resursima/razvoj-hr-funkcije-u-organizaciji/dizajn-i-redizajn-sustava-pracenja-radne-uspjesnosti/>, [pristupljeno: 25.07.2019.]
3. Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/107059>, [pristupljeno: 25.07.2019.]

## **Popis tablica**

Tablica 1. Primjeri kritičnih događaja pomoćnice menadžera tvornice.....14

Tablica 2. Važne prednosti i nedostaci alata procjene.....21

## **Popis slika**

Slika 1. Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje.....	7
Slika 2. Rangiranje djelatnika metodom parne usporedbe.....	8
Slika 3. Primjer mjernog obrasca grafičkih mjerenja radne učinkovitosti.....	9
Slika 4. Obrazac za procjenu radne učinkovitosti.....	10
Slika 5-1 Obrazac za procjenu.....	11
Slika 5-2 Obrazac za procjenu (nastavak).....	12
Slika 6. Rang ljestvica učvršćene ponašanjem za dimenziju prodajne vještine.....	16