

# PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

---

**Pavrišek, Renata**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:877690>

*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

Preddiplomski studij Menadžment

Renata Pavrišek

**PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Renata Pavrišek

## **PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 00102290282

e-mail: rpavrlisek@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Renata Pavrišek

**EMPLOYEE PERFORMANCE MONITORING**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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:** Renata Pavrlišek

**JMBAG:** 00102290282

**OIB:** 27987526160

**e-mail za kontakt:** renatapavrlisek@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

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

U Osijeku, 12. rujna 2022. godine

Potpis Renata Pavrlišek

## **Praćenje radne uspješnosti zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Cilj ovog rada je definirati praćenje radne uspješnosti zaposlenika te prikazati važnost kontinuiranog i uređenog sustava praćenja i ocjenjivanja radne snage. Praćenje radne uspješnosti uvelike utječe na ukupan uspjeh organizacije s obzirom da menadžerima i upravi donosi ključne informacije o realnom stanju, spremi i motivaciji njihovih djelatnika. Menadžer bez saznanja o tome kako zaposlenici obavljaju određene zadatke, koje sposobnosti imaju, koliko uspješno rješavaju probleme itd. ne može uspješno donositi odluke te planirati i organizirati poslovne aktivnosti. Odabirom jedne ili nekoliko metoda za praćenje radne uspješnosti dobivaju se informacije o radnoj učinkovitosti djelatnika koje se daljnjom analizom koriste u različite svrhe kao što su npr. diferencijacija djelatnika ili određivanje varijabilnog dijela plaće. Ključan faktor pri provođenju ocjenjivanja čine upravo ocjenjivači koji moraju biti adekvatno obučeni, provoditi ocjenjivanje pravedno i transparentno, prateći unaprijed određena pravila. Unatoč brojnim nedostacima koji se pojavljuju u procesu procjene, navedenim u radu, kontinuirano i sustavno provođenje ocjenjivanja osigurava da se ti nedostaci pokušaju izbjeći te da ne utječu na ukupne benefite koje proces donosi. Najvažnija svrha provođenja praćenja i procjene radne uspješnosti je poboljšanje radne uspješnosti te ostvarivanje ciljeva organizacije.

**Ključne riječi:** radna uspješnost zaposlenika, metode praćenja radne uspješnosti, ocjenjivanje, ostvarivanje ciljeva.

# **Employee performance monitoring**

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to define the monitoring of the work performance of employees and to show the importance of a continuous and organized system of monitoring and evaluating the workforce. Monitoring work performance greatly affects the overall success of the organization, given that it provides managers and administration with key information about the real condition, qualifications and motivation of their employees. A manager without knowledge of how employees perform certain tasks, what abilities they have, how successfully they solve problems, etc. cannot successfully make decisions and plan and organize business activities. By choosing one or several methods for monitoring work performance, information is obtained about the work efficiency of employees, which, through further analysis, is used for different purposes, such as, for example, differentiation of employees or determination of the variable part of the salary. The key factor in the evaluation are the evaluators, who must be adequately trained, conduct the evaluation fairly and transparently, following pre-determined rules. Despite the numerous shortcomings that appear in the evaluation process, mentioned in the paper, continuous and systematic evaluation ensures that these shortcomings are avoided and that they do not affect the overall benefits that the process brings. The most important purpose of monitoring and assessing work performance is to improve work performance and achieve the goals of the organization.

**Keywords:** employee work performance, methods of monitoring work performance, evaluation, achievement of goals.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Radna uspješnost zaposlenika .....</b>	<b>2</b>
1.3. Pojam i svrha praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti .....	2
2.3. Tko vrši procjenu radne uspješnosti?.....	3
3.3. Međunarodno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti.....	5
<b>3. Metode praćenja radne uspješnosti.....</b>	<b>7</b>
4.3. Metode rangiranja .....	7
5.3. Metoda prisilne distribucije.....	8
6.3. Metode obveznog i slobodnog izbora – „check-liste“ .....	9
7.3. Ljestvice ocjenjivanja.....	10
8.3. Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja .....	11
9.3. Upravljanje pomoću ciljeva .....	12
<b>4. Postupak procjene radne uspješnosti .....</b>	<b>14</b>
10.3. Određivanje posla i kriterija uspješnosti.....	14
11.3. Ocjenjivanje uspješnosti.....	14
12.3. Pružanje povratne informacije .....	16
13.3. Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće temeljem procjene radne uspješnosti .	16
<b>5. Nedostatci ocjenjivanja radne uspješnosti.....</b>	<b>17</b>
14.3. Nejasni standardi uspješnosti .....	17
15.3. Mala diskriminativnost u praksi .....	18
16.3. Subjektivne pogreške procjenitelja .....	18
17.3. Kako izbjeći utjecaj nedostataka? .....	20
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>22</b>
Literatura.....	23
Popis tablica .....	24
Popis slika.....	25



## **1. Uvod**

Intelektualni kapital čini srž konkurentske prednosti većine organizacija u današnjem poslovnom svijetu, bez adekvatnog vodstva taj kapital ima potencijal propadanja te se organizacija može suočiti sa brojnim problemima. Dodatna vrijednost organizacije postiže se upravo pravilnim menadžmentom ljudskih potencijala koji na različite načine djeluje motivirajuće na zaposlenike. Glavni zadatak menadžmenta ljudskih resursa je osigurati pozitivno okruženje u organizaciji poticanjem razvitka, zadovoljstva te stvaranjem mogućnosti za napredak zaposlenika. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je jedan od načina kojim se osigurava nesmetano poslovanje poslovnih subjekata i samim time potiče ostvarivanje ciljeva u organizaciji.

Kako bi se ljudski kapital održavao na optimalnoj razini funkcionalnosti ili čak poticao na napredak potrebno je provoditi određene tehnike praćenja radne uspješnosti koje će u radu biti opisane.

Cilj rada je definirati praćenje radne uspješnosti te istaknuti važnost praćenja zaposlenika, načine na koje se provodi i utjecaj na organizaciju u cjelini.

## **2. Radna uspješnost zaposlenika**

Radna uspješnost se može definirati kao postignuće pojedinca koje je ostvareno ulaganjem truda u obavljanje posla. Radna uspješnost se smatra višedimenzionalnim konceptom, razlikuje se aspekt procesa i aspekt izvedbe. Glavni čimbenik aspekta procesa je način na koji se zaposlenik ponaša kako bi obavio određeni zadatak (bihevioralni angažman), a glavni čimbenik aspekta izvedbe je krajnji rezultat određenog posla. Prema istraživanjima postoji povezanost između očekivanog ishoda i bihevioralnog angažmana, ali ta povezanost još nije točno definirana s obzirom da na očekivani ishod utječu također i faktori kao što su npr. motivacija i kognitivne sposobnosti. Kako bi se ljudski resursi maksimalno, i na pravi način iskoristili nužno je postojanje efektivnog sistema praćenja radne uspješnosti zaposlenika (Kumar Pradhan, Kesari Jena, 2017).

### **1.3.Pojam i svrha praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti**

Praćenje radne uspješnosti prema Dessleru (2015:332) je „ocjenjivanje djelatnikove trenutačne i/ili prošle radne učinkovitosti u odnosu na njegove norme učinkovitosti“. Kako bi menadžment bio okarakteriziran kao uspješan nužno je provoditi praćenje i analiziranje radne uspješnosti s obzirom da na taj način menadžeri dobivaju uvid u to kakav radni učinak njihovi zaposlenici imaju i kako obavljaju dodijeljene zadatke. Kada su menadžeri svjesni učinaka pojedinih zaposlenika imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja koje može potaknuti daljnje poboljšanje rezultata i povećavanje uloženog truda.

Ocjenjivanje radne uspješnosti može biti sumarno ili analitičko. Sumarno ocjenjivanje se odnosi na promatranje radnog učinka zaposlenika u cjelini, a analitičko se odnosi na ocjenjivanje pojedinačnih karakteristika te se zbrojem pojedinačnih ocjena dobiva konačna ocjena radnog učinka te je samim time analitičko ocjenjivanje puno objektivnije u odnosu na sumarno (Galetić, 2012).

Analiza radne uspješnosti prema autoru Dessleru (2015:332) podrazumijeva:

- „Određivanje radnih normi
- Procjenjivanje djelatnikove stvarne radne učinkovitosti u odnosu na te norme
- Osiguravanje povratne informacije djelatnicima.“

Analizu radne uspješnosti menadžeri provode pod pretpostavkom da djelatnici znaju koje su njihove norme radne učinkovitosti koje je potrebno zadovoljiti, i sa ciljem uočavanja njihovih pogreški uz osiguravanje povratne informacije kako bi se eventualne pogreške i ispravile.

Svrha praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je dakle utvrđivanje i vrednovanje ostvarenih rezultata rada, služi kao temelj za određivanje visine plaća i potencijalnih promaknuća pa tako i olakšava planiranje karijera, osim toga s obzirom da je ovo također jedan od načina usmjeravanja i kontrole, svrha je i poboljšanje kompetencija te motivacije zaposlenih.

Radna uspješnost zaposlenika sklona je fluktuacijama ovisno o raspoloženju, trenutnom psihološkom stanju, stanju u privatnom životu itd., bez postojanja sistema kontrole velika je vjerojatnost da bi ti naizgled sporedni čimbenici imali velik utjecaj na uspjeh organizacije. Naravno postoje i zaposlenici koji ne dopuštaju da privatni život ili trenutno stanje utječu na njihovu radnu uspješnost, potaknuti intrinzičnim motivima (npr. želja za dokazivanjem), no takvih je ljudi malo a većina bez pritiska menadžmenta i svjesnosti postojanja sistema praćenja uspješnosti posustaje i dopušta tim okolnostima da imaju negativan utjecaj na učinkovitost. Upravo iz tog razloga razlikuje se ocjenjivanje zaposlenika i ocjenjivanje radnog učinka. Ocjenjivanje zaposlenika podrazumijeva što objektivnije ocjenjivanje njegove osobnosti i kompetencija (npr. pouzdanost, marljivost, nastup, prilagodljivost i dr.) uz pretpostavku da su osobnost i radni učinak uzročno povezani, što nije uvijek slučaj te je samim time ova metoda nedovoljno precizna pri analizi rezultata. Stoga se sve više koriste metode za ocjenjivanje radnog učinka koje primarno ocjenjuju sami učinak tj. rezultat rada zaposlenika (Galetić, 2012).

### **2.3.Tko vrši procjenu radne uspješnosti?**

Prema autorici Galetić (2012), najčešće u praksi procjenu radne uspješnosti vrši voditelj djelatnika/menadžer, ali postoje i druge mogućnosti koje su također učinkovite u određenim okolnostima. Kod praćenja radne uspješnosti kvaliteta rezultata ovisi o objektivnosti stoga je važno tko provodi praćenje i analizira rezultate. Menadžeri se često u svrhu što boljih rezultata odlučuju za kombinaciju različitih procjenitelja. Osim samog menadžera procjenu mogu vršiti i sami djelatnici, razna povjerenstva, klijenti i podređeni.

Ukoliko procjenu vrši neposredno nadređeni menadžer, prema iskustvu, očekuju se najkvalitetniji rezultati s obzirom da on kao voditelj i koordinator ima najbolji uvid u izvršavanje zadataka zaposlenika koje im je sam i dodijelio. Menadžeri imaju jako veliku ulogu u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti s obzirom da upravo oni najčešće donose odluke o tome koja će se metoda procjene koristiti, utvrđuju koji su zahtjevi radne uspješnosti te na kraju prenose povratnu informaciju podređenima i određuju buduće radne ciljeve (Bahtijarević-Šiber, 1999). Uz ovu vrstu ocjenjivanja postoji mogućnost i nenamjernih pogrešaka koje će u radu također biti prikazane.

Procjena koju vrše zaposlenici međusobno je najadekvatnija u okruženjima u kojima usko surađuju ili su dodijeljeni u radne timove, u tom slučaju su oni osobe koje raspolažu s najviše informacija o načinu obavljanja zadataka. Ovaj način ocjenjivanja može biti vrlo uspješan ali samo uz visok stupanj discipline i transparentnosti. Velika je mogućnost pogrešnog ocjenjivanja jer zaposlenici nisu educirani za vršenje ocjenjivanja i jer može doći do pristranog davanja prevelikih ocjena ukoliko su zaposlenici u dobrim odnosima, a ukoliko vlada neprijateljska atmosfera može doći do namjernog davanja nižih ocjena.

Kada procjenu vrši povjerenstvo formirano u tu svrhu, zajednički donesena ocjena se smatra korektnijom i pouzdanijom od pojedinačne. Procjenu u ovom slučaju zajedno vrše najčešće neposredno nadređeni menadžer i još nekoliko (dva ili tri) drugih voditelja. Također prednost ove metode je promatranje zaposlenika sa različitih aspekata što također na kraju dovodi do objektivnijeg rezultata.

Kupci i klijenti su jedan od najvažnijih faktora uspješnog poslovanja mnogih organizacija stoga se i njihovo mišljenje može uzeti u obzir pri procjeni radne uspješnosti zaposlenika. Mišljenje klijenata se najčešće uzima u obzir kada je riječ o uslužnim djelatnostima ili poslovima u kojima su zaposlenici u neposrednom kontaktu sa klijentima. Klijenti svoje mišljenje mogu izraziti najčešće ispunjavanjem anketa ili raznih obrazaca u pisanom ili online obliku. Važno je napomenuti da kupci nemaju uvid u čitav učinak pojedinog zaposlenika, nego samo u jedan segment poslovanja s kojim su se oni susreli.

Samoocjenjivanje zaposlenika je također opcija te se ono najčešće provodi kao podloga za razgovor s menadžerom o radnom učinku. Prednost samoocjenjivanja je što su zaposlenici primorani kritički razmišljati o svom radnom učinku što može djelovati motivirajuće, ali veliki nedostatak je neobjektivnost i činjenica da su ljudi skloni imati bolje mišljenje o sebi/svoje radu nego što to u stvarnosti tako i je pa si daju više ocjene nego što zaslužuju, stoga samoocjenjivanje treba koristiti oprezno.

Podređeni zaposlenici također imaju mogućnost ocjenjivanja svojih nadređenih, ovaj proces mnogi nazivaju „obrnuto ocjenjivanje“ ili „povratna informacija odozdo“. Ova metoda procjene je najuspješnija ukoliko se odvija anonimno i ukoliko podređeni ocjenjuju isključivo one aspekte poslovanja menadžera s kojima su u direktnom kontaktu kao npr.: organizacija posla, komunikacija, vođenje, pravednost itd. Na osnovu ocjena podređenih, menadžeri dobiju uvid u svoje prednosti i mane, važnu povratnu informaciju temeljom koje mogu ispraviti svoje ponašanje ukoliko je to potrebno.

Iskorak u ocjenjivanju menadžera mnoge tvrtke danas rade putem metode „povratna informacija od 360 stupnjeva“. Autor Dessler (2015) navodi da ova metoda u obzir uzima ocjene „sa svih strana“ djelatnika, podređenih, nadređenih, kolega te klijenata. Naravno, kao i u bilo kojem slučaju međusobnog ocjenjivanja radnika i s obzirom da se najčešće odvija anonimno, kod ove metode postoji mogućnost varanja pri ocjenjivanju, pristranog davanja ocjena i zlouporabe pa je i ovo jedna od metoda koja se mora koristiti vrlo oprezno.

### **3.3.Međunarodno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti**

Jako je teško pronaći uspješne i kvalitetne menadžere koji će biti sposobni stručno obavljati zadatke i na međunarodnoj razini, stoga se oni smatraju važnim i rijetkim resursom kojim raspolaže samo nekolicina multinacionalnih organizacija. Kako navodi autorica Bahtijarević-Šiber (2014:564), neki od najvažnijih izazova s kojima se susreće međunarodni menadžment ljudskih resursa su:

- „određivanje odgovornosti za procjenjivanje menadžera u inozemstvu – lokalni menadžeri iz podružnice ili menadžeri iz matične kompanije odnosno centrale
- Problem standardizacije i globalizacije ili lokalizacije sustava procjene radne uspješnosti
- određivanje kriterija za praćenje i procjenu radne uspješnosti
- problem usporedivosti procjena (inače svojstven procjenjivanju radne uspješnosti) u različitim dijelovima svijeta.“

Najveća dilema koju je potrebno riješiti je odgovor na pitanje „kome prepustiti procjenjivanje, lokalnom ili centralnom menadžmentu?“, i jedna i druga opcija imaju svoje prednosti i nedostatke, a ova odluka može biti od velike važnosti za opstanak i razvitak organizacije.

Lokalni menadžment ima prednost jer ima uvid u točnu situaciju na određenoj lokaciji te samim time imaju točniju predodžbu o tome koji stil menadžmenta je potrebno koristiti, negativna strana prepuštanja procjenjivanja lokalnom menadžmentu je što lokalni menadžeri ocjenjuju iz svoje kulturne perspektive te se njihova percepcija uspješnosti može razlikovati od one u centralnoj kompaniji. Kriteriji za vrednovanje radne uspješnosti mogu biti centralno određeni, ali kada se lokalnim jedinicama da autonomija provođenja procjene nastaju odstupanja koja mogu rezultirati u potpuno izvrnutoj slici stvarnoga stanja na operativnoj razini. Autorica Bahtijarević-Šiber (2014) navodi primjer rangiranja važnosti pet kriterija ocjenjivanja u različitim zemljama u slijedećoj tablici:

Tablica 1. Rang važnosti kriterija menadžerske uspješnosti u različitim zemljama

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014:565

Važnost kriterija procjena radne uspješnosti	Zemlje			
	NIZOZEMSKA	FRANCUSKA	NJEMAČKA	V. BRITANIJA
	realnost	imaginacija	vodstvo	helikopter
	analiza	analiza	analiza	imaginacija
	helikopter	vodstvo	realnost	realnost
	vodstvo	helikopter	imaginacija	analiza
	imaginacija	realnost	helikopter	vodstvo

Kriteriji koji se nalaze u tablici su realnost, analiza, helikopter, vodstvo i imaginacija. Realnost je sposobnost upotrebljavanja informacija realistično i racionalno, analiza predstavlja sposobnost evaluacije situacije logički i u potpunosti, helikopter se odnosi na sposobnost da se sagleda „šira slika“ i uzmu u obzir svi relevantni podaci pri donošenju odluka, vodstvo se odnosi na sposobnost uspješnog poticanja i aktiviranja radnika i imaginacija predstavlja sposobnost kreativnog razmišljanja. S obzirom da su u tablici vidljive razlike u poretku kriterija važnosti, zaključuje se koliko je važan utjecaj kulture na procjenu radne uspješnosti.

Nasuprot tome da radnu uspješnost procjenjuju lokalni menadžeri, procjenu mogu vršiti i matični menadžeri što također ima svoje prednosti i nedostatke. Neki od najvećih nedostataka prema Bahtijarević-Šiber (2014:566) su:

- „(ne)poznavanje faktora koji utječu na uspješnost osobe na zadatku u određenoj zemlji
- nedostatak znanja centrale o lokalnoj situaciji
- stalna tenzija između potrebe za univerzalnim standardima procjene i specifičnim ciljevima lokalne jedinice (podružnice)
- zanemarivanje specifičnosti lokalne okoline i njezine blagonaklonosti ili čak neprijateljstva prema „pridošlici“
- zanemarivanje vremenske dimenzije postizanja uspjeha na novim poslovima i tržištima i očekivanje brzih rezultata
- usmjerenost isključivo na financijske rezultate i zanemarivanje ostalih strateških ciljeva kao što su transfer znanja i vještina, koordinacija i slično.“

### 3. Metode praćenja radne uspješnosti

Postoje razne metode razvijene za praćenje i analizu radne uspješnosti, metode se međusobno razlikuju prema kompleksnosti i načinu provođenja, stupnju razvijenosti itd. te se koriste prema potrebama organizacije. Bitna napomena autorice Galetić (2012:64) je da su sve metode različite (imaju sumaran ili analitički pristup, različit način primjene, različite kriterije za procjenjivanje...), ali imaju jednu osnovnu zajedničku značajku, a to je da se „radna uspješnost ne mjeri, nego se osobine zaposlenih i njihovi rezultati rada procjenjuju.“

#### 4.3. Metode rangiranja

„Osnovni zadatak metoda rangiranja jest da svrstaju zaposlene prema njihovim osobinama od najlošijih do najboljih. S obzirom na način rangiranja razlikuju se:

- a) Metoda običnog rangiranja;
- b) Metoda usporedbe u parovima.“ (Galetić, 2012:64).

Metodu običnog rangiranja čini postupak jednostavne usporedbe na osnovu globalnog ocjenjivanja. Ova metoda ne sadržava nikakve vrijednosti koje bi označavale standard, već se zaposlenici ocjenjuju prema principu „zaposlenik A je bolji od zaposlenika B.“ (Galetić, 2012:65). Postoje dvije vrste rangiranja: izravno rangiranje i izmjenično rangiranje. Kao što je prikazano na slici 1., izravno rangiranje podrazumijeva da se iz grupe zaposlenika izdvaja najbolji zaposlenik te se ostali rangiraju dalje prema najgorem, a kod izmjeničnog rangiranja izdvajaju najbolji i najgori zaposlenik te nakon toga ostali, prosječni zaposlenici dobivaju mjesto u srednjem dijelu liste.

Izravna metoda rangiranja	
<i>Rang</i>	<i>Ime zaposlenika</i>
najbolji	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	
Naizmjenično rangiranje	
<i>Rang</i>	<i>Ime zaposlenika</i>
najbolji zaposlenik	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	4. _____
sljedeći najgori	3. _____
sljedeći najgori	2. _____
najgori zaposlenik	1. _____

Slika 1. Primjer izravnog i izmjeničnog rangiranja

Izvor: Milkovich, G.T., Newmann, J.M. (2006) Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia, str.389.

Najčešće se koristi u manjim grupama zaposlenika, između 10 i 30. Metoda običnog rangiranja ima i nekoliko nedostataka: ne može se uspješno provesti u većim grupama od 30 djelatnika, ne postoji mogućnost rangiranja djelatnika iz različitih radnih jedinica, kao rezultat se ne dobije ocjena pojedinačnog zaposlenika itd.

Metoda usporedbe u parovima nudi malo specifičnije rezultate od metode običnog rangiranja, djeluje na način da se svaki djelatnik mora usporediti sa svakim djelatnikom prema svakoj značajki (npr. kvaliteta, kvantiteta posla...). „Prvi na rang-listi je onaj zaposleni koji je u takvom uspoređivanju najviše puta ocijenjen kao bolji, drugi je onaj koji ima nešto manje ocjena kao bolji u paru itd.“ (Galetić, 2012:65). Prednost ove metode je objektivnost, a nedostataka ima nekoliko; koristi se u manjim grupama zaposlenika te zahtijeva veliku količinu posla.

### 5.3. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne ili nametnute distribucije je metoda grupnog rangiranja u kojoj se zaposlenici svrstavaju u unaprijed određene kategorije radnog učinka prema globalnoj ocjeni procjenitelja. Ova metoda je jednostavnija po obujmu posla od metode običnog rangiranja, te još jedna prednost ove metode je što se može koristiti za procjenu radne uspješnosti velikog broja zaposlenika, autor Dessler (2015) navodi primjer tvrtke Sun Microsystems koja koristi upravo ovu metodu za procjenu 43.000 svojih djelatnika.

U ovisnosti o tome za koliko se kriterija procjenjivači odluče, unaprijed se određuje postotak djelatnika koji će taj kriterij obuhvaćati. Najčešće se pretpostavlja da od cjelovitog broja zaposlenika koji se procjenjuju, najviše ima prosječnih, a najmanje onih najboljih tj. najlošijih. Prema toj logici, na primjeru prikazanom na slici 2., vidljivo je da u promatranoj skupini zaposlenika ima 10% najboljih i najlošijih, 20% onih iznad i ispod prosjeka, a 40% prosječnih zaposlenika (Galetić, 2012).

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

Slika 2. Primjer metode prisilne distribucije



Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb: Mikrorad, str.66.

### **6.3. Metode obveznog i slobodnog izbora – „check-liste“**

Metode obveznog i slobodnog izvora se zajednički još nazivaju i „check-liste“, predstavljaju niz konkretnih, pozitivnih ili negativnih tvrdnji koje opisuju razna radna ponašanja na određenom poslu tj. radnom mjestu te je zadatak procjenitelja označiti one koje se odnose ili ne odnose na ocjenjivane zaposlenike (Črnjar, 2005).

„Metoda obveznog izbora sadrži niz parova osobina, od kojih je jedna osobina poželjna i ukazuje na visoku vrijednost zaposlenika, a druga je, iako na prvi pogled isto tako pozitivna, zapravo nepoželjna.“ (Galetić, 2012:67). Zadatak je procjenitelja odabrati onu osobinu iz para koja odgovara promatranom djelatniku pri čemu su parovi osobina postavljeni na način da izgledaju od podjednake važnosti, npr.

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

Ova metoda nije tako često primijenjena u praksi jer je postupak provođenja jako složen i dugotrajan.

Metoda slobodnog izbora provodi se na način da procjenitelj pred sobom ima niz od nekoliko desetaka tvrdnji koje opisuju radno ponašanje prilikom obavljanja određenog posla te izabire koje od tih tvrdnji odgovaraju određenom zaposleniku. Tvrdnje po pravilu opisuju i negativan i pozitivan aspekt ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Primjer tvrdnji iz check-liste slobodnog izbora:

- „Lako i brzo shvaća i usvaja nove ideje
- Teško i polagano shvaća, uvijek traži pomoć drugih
- Vrlo rijetko ili nikad ne izostaje s posla
- Često izostaje s posla
- Marljiv je, sam obavlja poslove
- Nije marljiv, treba ga tjerati na rad
- Ima dovoljno znanja za uspješno obavljanje svog posla

- Nema dovoljno znanja za uspješno obavljanje svog posla
- Može preuzeti odgovornost
- Ne može preuzeti odgovornost...“ (Galetić, 2012:67).

Nije nužno da procjenitelj zaokruži sve tvrdnje, već samo one koje se odnose na pojedinog djelatnika, svaka tvrdnja se pojedinačno boduje ovisno o ponderima te je rezultat ove metode numerički izražena ocjena radne uspješnosti djelatnika.

### 7.3.Ljestvice ocjenjivanja

Prema autorici Bahtijarević-Šiber ljestvice ocjenjivanja tj. skale ocjenjivanja su najpopularnija metoda procjene radne uspješnosti. One pripadaju metodama koje „ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti“. Procjenitelj dakle ima zadaću utvrditi u kojoj su mjeri (intenzitet) neke unaprijed određene osobine prisutne među zaposlenicima, uobičajeno se odredi nekoliko osobina koje se ocjenjuju istodobno što omogućuje dodatan uvid u ponašanje zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999:521).

Postoji nekoliko vrsta ljestvica ocjenjivanja; kontinuirana i diskontinuirana. Kontinuirana ljestvica se sastoji od horizontalne linije označene različitim intenzitetima na koju je potrebno ucrtati odgovarajući intenzitet za pojedinog zaposlenika. Diskontinuirana ljestvica, praktičnija od kontinuirane, je zapravo tablica u kojoj se također s jedne strane nalaze osobine, a s druge strane stupnjevi intenziteta tih osobina (Galetić, 2012). Prikaz diskontinuirane ljestvice se nalazi na slici 3.

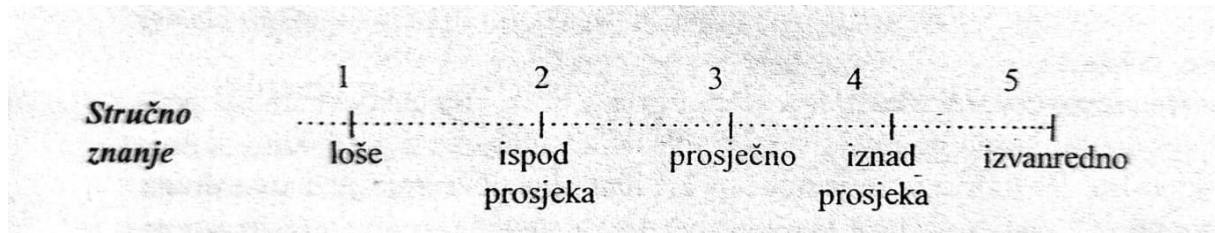
Ocjena Osobine	1 Znatno ispod prosjeaka	2 Ispod pros- jeka	3 Prosjek	4 Iznad prosjeka	5 Znatno iznad prosjeaka
Stručnost					
Kvaliteta rada					
Sklonost tim- skom poslu					
Inicijativa					
Komunikacijske vještine					

Slika 3. Prikaz diskontinuirane ljestvice ocjenjivanja

Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb:

Mikrorad, str.69.

Primjer kontinuirane ljestvice ocjenjivanja je prikazan na slici 4., gdje je vidljivo da se pred procjeniteljem nalazi osobina (stručno znanje) kojoj on treba dodijeliti intenzitet (loše, ispod prosjeka, prosječno, iznad prosjeka i izvanredno) u kojem se pojavljuje kod zaposlenika.



Slika 4. Primjer kontinuirane grafičke ljestvice ocjenjivanja

Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb: Mikrorad, str.68.

### 8.3.Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja

„Ljestvice ocjenjivanja temeljene na ponašanju polaze od kritičnih slučajeva koji opisuju aktivnosti i oblike ponašanja zaposlenih koji doprinose uspješnom ili neuspješnom obavljanju nekog posla.“ (Galetić, 2012:71). Ljestvice ocjenjivanja predstavljaju napredak pri umanjivanju pogrešaka procjenitelja te općenito subjektivnosti pri ocjenjivanju s obzirom da za svaki oblik ponašanja pri ocjenjivanju nude točne primjere tj. opise ponašanja na kojima su ljestvice temeljene, te se samim time ne ocjenjuju osobine već ponašanje zaposlenika. Koriste se dvije vrste ovakvih ljestvica – BARS (Behaviourally anchored rating scales) i BOS (Behavioural observation scales) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### a) BARS – ljestvice ocjenjivanja primjera ponašanja

Prema autoru Dessleru (2015), ljestvice ocjenjivanja temeljene na primjerima ponašanja su alati koji učvršćuju brojčanu rang listu točnim i konkretnim primjerima dobrog i lošeg ponašanja na radnom mjestu. Najveći nedostatak BARS metode je postupak kreiranja ljestvice koji je složen i dugotrajan te se sastoji od pet dijelova:

1. Definiranje kritičnih događaja – tim stručnih osoba opisuje konkretne primjere dobrog i lošeg ponašanja zaposlenih
2. Razvoj dimenzija radnog učinka – isti tim grupira te primjere u nekoliko dimenzija (najčešće 5-10), te se dimenzije definiraju, npr. „dimenzija prodajne vještine“
3. Ponovljeno razvrstavanje kritičnih događaja – kako bi se utvrdila točnost definiranja, druga grupa, također stručnih osoba svrstava kritične događaje u

prethodno definirane dimenzije. Zadržavanju se oni slučajevi koje je ova grupa svrstala u iste dimenzije kao i prva grupa.

4. Rang kritičnih događaja – druga skupina stručnih osoba rangira kritične događaje prema tome koliko uspješno ili neuspješno odražavaju obavljanje poslova u određenoj dimenziji (obično te ljestvice imaju 7-9 stupnjeva)
5. Razvoj konačnog instrumenta – Odabir niza događaja koji adekvatno prikazuju dimenzije ponašanja (Dessler, 2015).

b) BOS – ljestvice opažanja ponašanja

Kao i kod BARS metode, i u BOS metodi temelj analize čine kritični događaji, te je ova metoda također dugotrajna i složena te „cilj joj je utvrditi broj dimenzija uspješnosti s primjerima ponašanja za svaku dimenziju.“, ali u ovoj metodi ponašanja zaposlenika nisu opisana riječima, već izražena brojevanim vrijednostima (Galetić, 2012:73).

<b>1. Drži jasno strukturirana predavanja koja je lagano slijediti</b>						
Gotovo nikada	5	4	3	2	1	Gotovo uvijek
<b>2. Drži aktualna i interesantna predavanja</b>						
Gotovo nikada	5	4	3	2	1	Gotovo uvijek
<b>3. Objašnjava studentima točno što se od njih očekuje kada kompletiraju pisani rad</b>						
Gotovo nikada	5	4	3	2	1	Gotovo uvijek
<b>4. Spremno daje savjete i upute</b>						
Gotovo nikada	5	4	3	2	1	Gotovo uvijek
<b>5. Daje detaljnu i korisnu povratnu informaciju što se tiče predanog pisanog rada</b>						
Gotovo nikada	5	4	3	2	1	Gotovo uvijek

Slika 5. primjer BOS analize za ocjenjivanje sveučilišnog profesora

Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb: Mikrorad, str.73.

Na slici 5. je prikazan primjer ljestvice opažanja ponašanja radi lakšeg razumijevanja ove metode. Zadatak procjenitelja prilikom ocjenjivanja je vrlo jednostavan, mora zaokružiti onu brojku na ljestvici koja najbolje opisuje ocjenjivanog zaposlenika.

### 9.3.Upravljanje pomoću ciljeva

Prema autorici Galetić (2012:73), upravljanje pomoću ciljeva je jedna od najraširenijih metoda te se u nju „ubrajaju svi oni postupci kod kojih se na početku perioda ocjenjivanja postavljaju konkretni ciljevi koje izvršilac mora realizirati.“. Ciljevi se postavljaju na razinama top

menadžmenta te se spuštaju i prenose do ostalih, nižih razina. Većina menadžera ovu metodu koristi kao jedinu metodu procjene, a neki kao i nadopunu ostalim metodama. Upravljanje pomoću ciljeva se odvija u četiri faze:

1. Postavljanje ciljeva – strateški plan ima veliku ulogu pri postavljanju generalnih ciljeva, tek nakon što su ti ciljevi postavljeni mogu se utvrditi ciljevi manjih jedinica tj. odjela te individualni ciljevi zaposlenika. Jako je važno kvalitetno postaviti ciljeve kako bi se mogli postaviti i standardi za procjenu dobivenih rezultata.
2. Izrada plana akcije – nakon što su ciljevi postavljeni odlučuje se na koji način će se ti ciljevi postići.
3. Praćenje/ispitivanje napretka plana – održavanje razgovora između nadređenih i podređenih o napretku prema ispunjenju postavljenih ciljeva. Ispitivanja se provode u određenim periodima vremena, npr. svaka tri mjeseca kako bi se utvrdili i otklonili eventualni zastoji u provedbi plana.
4. Konačna evaluacija – konačna evaluacija se dobije izradom izvještaja u kojem su navedeni ciljevi te na su koji način ostvareni , te ukoliko ciljevi nisu postignuti navode se obrazloženja neuspjeha.

Najveći nedostatak metode upravljanja pomoću ciljeva je mogućnost postavljanja ciljeva koji ne zadovoljavaju kriterije (specifičnost, mjerljivost itd.), mogućnost nesuglasica podređenih i nadređenih pri postavljanju ciljeva, ali i činjenica da je ovaj proces složen i vremenski zahtjevan (Galetić, 2012).

## **4. Postupak procjene radne uspješnosti**

Postupak procjene radne uspješnosti je puno kompleksniji zadatak nego što se možda čini i sadrži puno koraka koji prethode samoj procjeni te zahtijevaju stručnost u provođenju i pripremi. Kako bi postupak bio pravedan potrebno je omogućiti provođenje procjene prema istim pravilima i kriterijima za sve zaposlenike. Autor Vujić (2008:243) ističe da pri procjeni radne uspješnosti pravni aspekt ocjenjivanja mora biti poštovan i da se ocjenjivanje ne smije provoditi „paušalno“ već stručno i transparentno te da rezultati moraju biti „mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima i propisima.“

„Proces procjenjivanja uspješnosti sastoji se od tri bitna i među povezana koraka:

- Određivanje posla i kriterija uspješnosti
- Ocjenjivanje uspješnosti
- Pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:510).

### **10.3. Određivanje posla i kriterija uspješnosti**

Prije samog ocjenjivanja radne uspješnosti bitno je točno definirati radna mjesta, poslove koje ona obuhvaćaju te standarde obavljanja poslova kako bi zaposlenici znali što se od njih očekuje. Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999:511), „Standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti“. Kriteriji uspješnosti se određuju prema ciljevima organizacije tj. u odnosu na svrhu ocjenjivanja. Cilj ocjenjivanja može biti npr. određivanje plaća zaposlenika, u tom slučaju odabiru se kriteriji koji se odnose na učinak zaposlenika (npr. kvantiteta učinka, kvaliteta učinka itd.) (Galetić, 2012). U ovom koraku procjene radne uspješnosti se također i postavljaju ciljevi, najčešće se u ovom slučaju govori o pojedinačnim ciljevima koji su postavljeni u odnosu na pojedinačno radno mjesto i pojedinačnog zaposlenika. Ciljevi koji se postavljaju trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realistični i vremenski određeni u svrhu postizanja što veće radne uspješnosti.

### **11.3. Ocjenjivanje uspješnosti**

Ocjenjivanje uspješnosti se kako navodi autorica Bahtijarević-Šiber (1999) može podijeliti u dva koraka:

1. Donošenje odluke o izvoru relevantnih informacija za ocjenjivanje
2. Postupak ocjenjivanja.

Relevantne informacije o učinkovitosti zaposlenika se dobivaju korištenjem jedne ili kombinacijom metoda navedenih u prethodnom poglavlju rada te je zadatak menadžera izabrati adekvatnu metodu koja će mu osigurati sve potrebne informacije. Tek nakon što su svi koraci prethodno navedene faze obavljani dolazi se do ocjenjivanja radne uspješnosti gdje se prema autoru Dessleru (2015:335) odvija „uspoređivanje stvarne radne učinkovitosti podređenog s normama“.

Kako bi menadžer nakon provođenja izabrane metode procjene imao sve informacije na jednom mjestu izrađuju se obrasci za ocjenjivanje radnog učinka. Obrazac se izrađuje ovisno o potrebama i ovisno o svrsi za koju služi i treba biti „cjelovit, pregledan, lako razumljiv i što je moguće jednostavniji za rukovanje“ (Galetić, 2012:80). Primjerice ukoliko je obrazac namijenjen isključivo za diferencijaciju plaća na taj način će se i oblikovati kao što je prikazano na slici broj 6.

Ime i prezime:		Datum rođenja:				
Radno mjesto:		Odjel (org. jedinica):				
Zaposlen u poduzeću od:		Grupa poslova (osnovna plaća):				
Kriterij ocjenjivanja	Osnova procjene	STUPNJEVI ZA OCJENJIVANJE				
		A	B	C	D	E
		Učinak ne odgovara zahtjevima	Učinak djelomično odgovara zahtjevima	Učinak u cijelom opsegu odgovara zahtjevima	Učinak djelomično premašuje zahtjeve	Učinak znatno premašuje zahtjeve
1. Količina rada	Obujam rada, Rezultata rada, Intenzitet rada	0	7	14	21	28
2. Kvaliteta rada	Količina pogrešaka, Količina reklamacija, Točnost i pouzdanost rezultata	0	7	14	21	28
3. Zalaganje na radu	Inicijativa, Opterećenost, Samostalnost	0	4	8	12	16
4. Pridržavanje zadanih rokova i troškova	Prekoračenje zadanih rokova i troškova, Uštede na materijalu, sirovinama	0	4	8	12	16
5. Suradnja u poduzeću	Zajedničko riješenih radnih zadataka, Izmjena informacija	0	3	6	9	12

Slika 4. Primjer obrasca za ocjenjivanje radne uspješnosti

Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb: Mikrorad, str.81.

### 12.3. Pružanje povratne informacije

Konačno, po izvršenju procjene i analize podataka nadređeni ima zadatak prenijeti dobivene rezultate podređenima u obliku razgovora („razgovor o uspješnosti“) kako bi se ispravili nedostaci ukoliko ih ima te izradili planovi o budućem napretku.

### 13.3. Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće temeljem procjene radne uspješnosti

Procjena radne uspješnosti se može provoditi u svrhu određivanja varijabilnog dijela plaće zaposlenika, u tom slučaju nakon izvršene procjene i analize potrebno je utvrditi koju količinu novca donosi ostvarenje određenog radnog učinka. Najčešće u praksi kako bi se na zaposlenike djelovalo motivirajuće, varijabilni dio nosi između 10 i 20 posto ukupne plaće (Galetić, 2012).

Autorica Galetić (2012:88) navodi dva najčešća postupka pretvaranja sume bodova u novčani izraz:

1. „Postupak kojim se utvrđuje koji postotak osnovne plaće donosi svaki bod iz sume bodova utvrđene ocjenjivanjem učinka. Ako npr. vrijednost jednog boda iznosi 0,25% osnovne plaće, a učinak djelatnika od maksimalne sume bodova koja iznosi 100 bude ocijenjen sa 75 bodova, onda će njegov varijabilni dio plaće biti  $75 \times 0,25\% = 18,75\%$  njegove osnovne plaće.
2. Postupak koji koristi posebnu tablicu za izračunavanje visine varijabilnog dijela plaće ovisno o broju bodova dobivenih ocjenjivanjem učinka“, prikazano na slici 7.

Stupnjevi	1	2	3	4	5	6
Broj bodova dobivenih ocjenjivanjem	0-20	21-36	37-52	53-68	69-84	85-100
Postotak nov. bonusa za učinak	0	4	8	12	16	20

Slika 5. Primjer tablice za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće

Izvor: Galetić, L., 2012. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta. 1st ed. Zagreb:

Mikrorad, str.88.



## **5. Nedostatci ocjenjivanja radne uspješnosti**

Postoje razni problemi koji se pojavljuju pri ocjenjivanju radne uspješnosti, neki problemi nastaju zbog tehničkih aspekata provođenja, ali većina problema ipak nastaje kao rezultat namjerne ili nenamjerne ljudske pogreške. Prema autorici Galetić (2012:59), kako bi se rezultati procjene smatrali valjanima, nužno je pravilno i transparentno organizirati i provesti sustavno ocjenjivanje zaposlenika koje je:

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

Ukoliko se ocjenjivanje provodi prema navedenim pravilima, lakše je uočavanje i kontroliranje pogrešaka i veća je pouzdanost rezultata procjene. Bitno je identificirati nedostatke i probleme pri ocjenjivanju kako bi se uspješno mogli i otkloniti te kako bi se spriječili „prazni hodovi“ unutar organizacije s obzirom da su procjene radne uspješnosti dugotrajni i složeni procesi.

Autorica Bahtijarević-Šiber (1999:536) navodi neke od najčešćih problema do kojih može doći pri ocjenjivanju, a to su: „nejasni standardi uspješnosti, mala diskriminativnost u praksi i subjektivne pogreške procjenitelja“.

### **14.3. Nejasni standardi uspješnosti**

Problem nejasnih standarda uspješnosti tj. nejasnih normi nastaje npr. ukoliko menadžer koristi neadekvatnu metodu procjenjivanja zaposlenika, pri čemu on sam, na svoj način interpretira zahtjeve metode i donosi odluke o određenim pitanjima tijekom procjene. U ovom slučaju problem je upravo subjektivnost pri donošenju tih odluka te nemogućnost standardiziranja dobivenih podataka i usporedbe s ostalim rezultatima. Također, prema autorici Galetić (2012:94), ovaj problem se pojavljuje jer „najčešće ne postoje objektivna mjerila i jasni standardi radnog učinka“ te iz tog razloga smatra se da je „potrebno neprestano uspoređivati zaposlene na istim ili sličnim zadacima i poslovima“ u svrhu povećanja objektivnosti ocjenjivanja.

### **15.3. Mala diskriminativnost u praksi**

Mala diskriminativnost tj. osjetljivost u praksi je rezultat „interakcije samog instrumenta i njegovih metrijskih karakteristika i procjenitelja.“. Najčešće u praksi procjenitelji „podliježu psihološkom ili stvarnom pritisku“ te imaju tendenciju svima davati više ocjene i većinu zaposlenika neovisno o stvarnom radnom učinku ocjenjuju uglavnom dobro (Bahtijarević-Šiber, 1999:537).

### **16.3. Subjektivne pogreške procjenitelja**

Postoji niz mogućih pogrešaka koje procjenitelji mogu napraviti pri ocjenjivanju radne uspješnosti koje na kraju rezultiraju netočnim rezultatima analize. Neke od najčešćih subjektivnih pogrešaka su:

- predrasude
- statusni efekt
- preblago ocjenjivanje/pre strogo ocjenjivanje
- halo-efekt
- pogreška prvog dojma/pogreška zadnjeg dojma
- pogreška prelijevanja
- subjektivnost ocjenitelja
- tendencija ka sredini
- namjerno krivo ocjenjivanje.

Predrasude predstavljaju „unaprijed stvoren pozitivan ili negativan sud i uvjerenje o nekom ili nečem.“ (predrasuda, 2021). Zbog predrasuda i stvorenih stereotipa u društvu ocjenjivač može ocijeniti nekoga bolje ili lošije od onoga što je stvarno zaslužio. Predrasude kao što su razlike u spolu, rasi i dobi najčešće utječu na ocjenjivače.

Statusni efekt u ovom kontekstu se odnosi na položaj zaposlenika u hijerarhijskoj ljestvici organizacije. Ocjenjivači nesvjesno bolje ocjenjuju zaposlene koji su na višim pozicijama u odnosu na one na nižim pozicijama. Najčešće je problem u tome što ocjenjivači „zaboravljaju“ da osobe na višim pozicijama imaju i više odgovornosti te bi sukladno tome trebali postaviti i više kriterije pri ocjenjivanju. Kako bi se ovaj problem izbjegao poželjno je provoditi istovremeno ocjenjivanje međusobno usporedivih zaposlenika (onih na istoj ili sličnoj poziciji u hijerarhijskoj ljestvici) (Galetić, 2012).

Kako bi se dobili što točniji rezultati analize, potrebno je osigurati da ocjenjivači ne ocjenjuju niti preblago niti pre strogo. Prema autorici Galetić, neki od najčešćih uzroka preblagog ocjenjivanja su:

- „velika blagonaklonost i visoka spremnost da se razumije,
- pomanjkanje smjelosti da se zaposlenog razočara lošom ocjenom,
- osjećaj krivice zbog vlastitog nezadovoljstva (i izvan posla) koja ocjenitelju ne dopušta da nekog drugog ocijeni tako kako osjeća da bi on sam trebao biti ocijenjen,
- snižavanje zahtjeva zbog pretežno nezadovoljavajućeg učinka zaposlenih, tako da nedostaje pravo mjerilo uspoređivanja.“ (Galetić, 2012:90).

Također, menadžeri koji su strogi i iziskuju odlične rezultate svojih zaposlenika imaju tendenciju davati lošije ocjene. „Razlozi za prestrogo ocjenjivanje mogu biti:

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

Halo-efekt je problem koji se pojavljuje kada menadžer na osnovu jedne osobine ili ukupnog dojma donosi zaključke i o ostalim osobinama zaposlenika. Halo-efekt se najčešće pojavljuje ukoliko menadžer posebno ističe i vrednuje određeni kriterij koji je njemu najvažniji.

Pogreška prvog dojma se pojavljuje kada menadžer dopušta da prvi dojam nakon upoznavanja zaposlenika uvelike utječe na ocjenu njegove radne uspješnosti. Pogreška zadnjeg dojma nastaje ukoliko menadžer ocjenjuje zaposlenika na osnovu ocjena iz posljednjeg razdoblja promatranja bez dodatnog provjeravanja i evaluacije. Slična pogrešci zadnjeg dojma je i pogreška prelijevanja koja nastaje kada menadžer daje ocjenu na osnovu dobre ili loše ocjene iz prethodnih razdoblja promatranja (Galetić, 2012).

Subjektivnost menadžera/ocjenitelja je zapravo srž većine ostalih problema koji nastaju pri ocjenjivanju radne uspješnosti. Neke značajke osobnosti ocjenitelja kojih on možda nije ni svjestan, mogu uvelike utjecati na njegovo ocjenjivanje. Autorica Galetić navodi nekoliko primjera kao što su „simpatija, antipatija, idealne predodžbe, emocije i raspoloženja“. Također, subjektivnost menadžera se primjećuje pri ocjenjivanju prema „vlastitim predodžbama o vrijednosti“; menadžer ocjenjuje višim ocjenama zaposlenike koji su sličniji njemu i najčešće

„polazi od pretpostavke da vlastiti odjel ili grupa sadrži natprosječne djelatnike“ (Galetić, 2012:93).

Tendencija ka sredini je pogreška koja nastaje ukoliko menadžeri većinu zaposlenika ocjenjuju prosječnim ocjenama što je zapravo kontradiktorno pojmu ocjenjivanja s obzirom da ocjenjivanje služi kako bi se zaposlenici diferencirali. Na ovaj način ocjenjivanje se odrađuje, ali rezultati nisu iskoristivi.

Većina navedenih pogrešaka pri ocjenjivanju su pogreške koje nastaju nesvjesno, ali u praksi može doći i do namjernog tj. svjesnog krivog ocjenjivanja. Menadžeri koji svjesno krivo ocjenjuju zaposlenike zapravo nisu kompetentni za obavljanje tog zadatka ali često takve „pogreške“ prolaze nezamijećeno. Postoje razni motivi koji navode menadžere na lažiranje ocjena radne uspješnosti, npr.:

- „protekcija
- bolje ocjene na temelju simpatije i zajedničkih interesa, a lošije ocjene zbog antipatije i osjećaja mržnje,
- lošije ocjenjivanje neugodnih i „opasnih“ zaposlenika i na taj način isključivanje mogućnosti konkurencije,
- namjerno lošije ocjenjivanje zaposlenih kao posljedica svijesti o vlastitim slabostima,
- svjesno preokretanje činjenica da bi se prekrilo vlastitu pogrešku,
- davanje slabijih ocjena da se ne ugrozi vlastiti položaj...“ (Galetić, 2012:93).

### **17.3. Kako izbjeći utjecaj nedostataka?**

Sve navedene subjektivne pogreške koje nastaju pri ocjenjivanju moguće je umanjiti ili čak spriječiti na razne načine. Najčešće korištena rješenja su:

- utvrđivanje jasnih standarda
- pri ocjenjivanju angažirati nekoliko procjenitelja
- pružanje povratnih informacija o kvaliteti procjene
- trening procjenitelja.

Autorica Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da utvrđivanje jasnih standarda i davanje preciznih uputa za ocjenjivanje uvelike poboljšava točnost rezultata; što manje menadžeri sami interpretiraju upute, veća je objektivnost procjene. Dobro poznat način kontrole procjenitelja je angažiranje nekoliko procjenitelja istodobno čime se smanjuje mogućnost subjektivnih

pogrešaka s obzirom da se kao konačna ocjena radne uspješnosti nekog zaposlenika najčešće uzima prosjek ocjena svih procjenitelja. Povratna informacija o uspješnosti provedenog ocjenjivanja je također faktor koji utječe na poboljšanje rezultata. Povratna informacija procjeniteljima pruža uvid u moguće pogreške koje su napravili ili služi za usporedbu s ostalim procjeniteljima što rezultira preispitivanjem odluka i ispravljanjem eventualnih grešaka. Trening procjenitelja mnogi smatraju najvažnijim i najefikasnijim rješenjem problema ocjenjivanja. Najčešće obuhvaća unaprjeđivanje znanja menadžera iz nekoliko različitih aspekata:

- obuka o subjektivnim pogreškama do kojih može doći
- obuka o standardima i kriterijima radne uspješnosti
- razvitak vještina za uspješno praćenje radne uspješnosti
- obuka o vođenju razgovora sa zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Menadžeri i procjenitelji sudjelovanjem na treninzima procjenitelja poboljšavaju uspješnost praćenja i analize radne uspješnosti zaposlenika te smanjuju vjerojatnost nastajanja pogrešaka. Manji broj pogrešaka pri ocjenjivanju osigurava manje troškove provođenja, veću efikasnost i veće zadovoljstvo zaposlenika te u konačnici i bolju radnu uspješnost (Galetić, 2012).

Osim subjektivnih pogrešaka procjenitelja također je potrebno uložiti određene napore kako bi se spriječile pogreške tehničke prirode i da bi se ocjenjivanje moglo smatrati valjanim. Stoga je ocjenjivanje potrebno provoditi prema standardiziranim kriterijima kako bi rezultati bili usporedivi, mora se izabrati adekvatna metoda, potrebno je odraditi pripremu za ocjenjivanje, zaposlenici moraju biti upućeni u sve aspekte ocjenjivanja i mora biti zadovoljen pravni aspekt ocjenjivanja.

## 6. Zaključak

Radnu uspješnost zaposlenika je potrebno promatrati iz različitih aspekata, a upravo je ocjenjivanje radne uspješnosti jedna od najvažnijih aktivnosti koja se provodi u svrhu poboljšanja rezultata organizacije i diferencijacije radne snage. Glavni cilj ocjenjivanja je dobiti adekvatnu strukturu kažnjavanja i nagrađivanja zaposlenika ovisno o njihovom radnom učinku što na različite načine znatno utječe na motivaciju zaposlenika.

Ovisno o tome tko vrši procjenu radne uspješnosti odabiru se metode praćenja radne uspješnosti kako bi se dobili podatci o zaposlenicima. Procjenu osim izravno nadređenog menadžera mogu vršiti i djelatnici međusobno, klijenti, povjerenstva osnovana u tu svrhu, podređeni itd., a neke od najčešće korištenih metoda praćenja radne uspješnosti su: metode rangiranja, metoda prisilne distribucije, „check-liste“, ljestvice ocjenjivanja, ljestvice ocjenjivanja temeljene na ponašanju, upravljanje pomoću ciljeva i mnoge druge.

Radi kompleksnosti postupka procjene radne uspješnosti potrebno je slijediti određena pravila i norme kako bi rezultati procjene na koncu bili valjani i iskoristivi. Postupak procjene sastoji se od nekoliko dijelova koji su podjednake važnosti, no ipak kao najvažniji dio cijelog postupka može se istaknuti pružanje povratne informacije zaposlenicima kako bi se eventualni nedostaci ispravili, a i kako bi se motiviralo djelatnike pohvalom za dobro obavljanje posla. Ukoliko povratna informacija na kraju postupka nije prenesena zaposlenicima, cijeli postupak procjene gubi svoju smislenost.

Postoje razni nedostaci koji stvaraju prepreke pri ocjenjivanju radne uspješnosti kao što su npr.: nejasni standardi uspješnosti, mala diskriminativnost tj. osjetljivost u praksi, subjektivne pogreške procjenitelja itd. Bez obzira na navedene nedostatke, zbog mnogobrojnih mogućnosti prilagođavanja potrebama različitih industrija/organizacija, dobro odrađena procjena radne uspješnosti predstavlja veliki plus u razvijanju motivacije zaposlenika i postizanju ciljeva organizacije.

Kako bi organizacije poslovale sa što boljim i motiviranijim kadrovima, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti potrebno je provoditi kontinuirano.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., 1999. **Management ljudskih potencijala**. Zagreb: Golden marketing, pp.532-533.
2. Bahtijarević-Šiber, F., 2014. **Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi**. Zagreb: Školska knjiga, pp.564-566.
3. Dessler, G., 2015. **Upravljanje ljudskim potencijalima**. 12th ed. Zagreb: Mate, p.332-335.
4. Galetić, L., 2012. **Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta**. 1st ed. Zagreb: Mikrorad, pp.57-95.
5. Vujić, V., 2008. **Menadžment ljudskog kapitala**. Opatija, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, pp.243.

### Članici:

1. Črnjar, K. (2005). 'PROCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI', *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 135-143.  
<https://doi.org/10.20867/thm.11.1.8>
2. Pradhan, R. and Jena, L., 2017. Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, [online] 5(1), p.1-17. Raspoloživo na:  
[https://www.researchgate.net/publication/311650540\\_Employee\\_Performance\\_at\\_Workplace\\_Conceptual\\_Model\\_and\\_Empirical\\_Validation](https://www.researchgate.net/publication/311650540_Employee_Performance_at_Workplace_Conceptual_Model_and_Empirical_Validation). [pristupljeno: 21. lipnja 2022].
3. predrasuda. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 10. 7. 2022.  
<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50076>>.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Rang važnosti kriterija menadžerske uspješnosti u različitim zemljama .....	6
----------------------------------------------------------------------------------------	---



## **Popis slika**

Slika 1. Primjer izravnog i izmjeničnog rangiranja.....	7
Slika 2. Primjer metode prisilne distribucije .....	8
Slika 3. Prikaz diskontinuirane ljestvice ocjenjivanja.....	10
Slika 4. Primjer obrasca za ocjenjivanje radne uspješnosti.....	15
Slika 5. Primjer tablice za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće.....	16