

# Upravljanje radnom uspješnošću

---

**Kovač, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:417496>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“**

**Kristina Kovač**

**Upravljanje radnom uspješnošću**

Završni rad

Pula, rujna, 2018.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“**

**Kristina Kovač**

**Upravljanje radnom uspješnošću**

Završni rad

**JMBAG: 0303043760, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Management**

**Područje: Društvene znanosti**

**Društveno polje: Ekonomija**

**Društvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc.dr.sc. Morena Paulišić**

Pula, rujna, 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Kristina Kovač, kandidat za prvostupnika magistara i poduzetništva/poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Kristina Kovač dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Upravljanje radnom uspješnošću, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaja

<b>1. Uvod</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Teorijske postavke - upravljanje radnom uspješnošću</b> .....	<b>7</b>
2.1. Upravljanje radnom uspješnošću.....	7
2.2. Praćenja radne uspješnosti .....	10
<b>3. Proces ocjenjivanje radne uspješnosti</b> .....	<b>12</b>
3.1. Određivanje posla i kriterij uspješnosti .....	14
3.2. Ocjenjivanje uspješnosti .....	15
3.3. Pružanje povratne informacije .....	16
<b>4. Metode procjene, procjenitelji i kompenzacije radne uspješnosti</b> .....	<b>20</b>
4.1. Metode procjene radne uspješnosti.....	20
4.1.1. Metode uspoređivanja .....	21
4.1.2. Ljestvice procjene .....	23
4.1.3. Check liste .....	25
4.1.4. Metoda 360° .....	28
4.2. Procjenitelji i pogreške procjenitelja.....	29
4.3. Motivacijske kompenzacije .....	31
<b>5. BIPA - primjer upravljanja radnom uspješnošću</b> .....	<b>34</b>
5.1. Metodologija .....	34
5.2. BIPA – usmjerenost na ljudske resurse .....	34
5.3. BIPA – proces upravljanja radnom uspješnošću .....	38
5.4. BIPA – primjer motivacijske kompenzacije .....	41
5.5. Kritički osvrt .....	44
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>45</b>
<b>7. Literatura</b> .....	<b>46</b>
<b>Sažetak</b> .....	<b>50</b>
<b>Summary</b> .....	<b>51</b>

## 1. Uvod

Ovim radom razrađena je tema upravljanje radnom uspješnošću. Upravljanje radnom uspješnošću je proces putem kojih se prati i ocjenjuje radna sposobnost zaposlenih, prepoznaju potencijali u organizaciji i dobivaju ostale informacije o zaposlenicima i kako naprema tih informacije poboljšati njihovu izvedbu na određenoj poziciji kako bi se uspješnije ostvarili ciljevi organizacije. U sklopu te teme spomenute su metode procjene radne uspješnosti potrebne za ocjenjivanje i praćenje radne uspješnosti ljudskih resursa, kao i sami procjenitelji radne uspješnosti, pogreške procjenitelja, te motivacijske kompenzacije koje mogu biti materijalnog i nematerijalno oblika. Cilj ovog rada je objasniti proces upravljanja radnom uspješnošću te kako doći do najboljih rezultata poslovanja pomoću ljudskih resurs tj. kako ih motivirati, potaknuti na bolje rezultate rada i dati do znanja kada naprave nešto dobro ili kada pogriješe, bez da se osjećaju ugrožene i nemotivirano.

Struktura rada sastoji se između uvoda i zaključka od pet poglavlja. Drugo poglavlje *Teorijske postavke - upravljanje radnom uspješnošću* pojašnjava pojam i ciljeve upravljanja radnom uspješnošću te način praćenja radne uspješnosti. Treće poglavlje, *Proces ocjenjivanja radne uspješnosti* bavi se određivanjem posla i kriteriji uspješnosti, ocjenjivanjem uspješnosti i pružanje povratnih informacija. Četvrto poglavlje obrađuje *Metode radne uspješnosti; Metode uspoređivanja* koje uspoređuju radnu uspješnost među zaposlenicima, objašnjene su metoda rangiranja, metoda uspoređivanja s parovima i metoda prisilne distribucije, zatim *Ljestvice procjene* one ocjenjuju individualnu radnu uspješnost naprema već nekim određenim standardima, tu su objašnjene grafičke ljestvice, opisne ljestvice: ljestvice opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja te ljestvice temeljene na ponašanju i *Check liste* na koje se odgovara pomoću da i ne, na konkretna pitanja, tu spadaju lista slobodnog izbora, lista prisilnog izbora, kao i *Metoda 360 stupnjeva* koja prikazuje proces povratne informacije. Rad završava primjerom iz prakse poslovnice Bipa, kojim se opisuje kako poslovnica upravlja njihovom radnom uspješnošću te se prikazuje primjer metoda procjene radne uspješnosti u ovome slučaju Check lista koju menadžeri koriste pri prikupljanju informacije o podređenima.

U radu su korištene znanstvene metode; induktivna metoda i deduktivna metoda, metoda analize i deskriptivna metoda, metoda slučaja.

## 2. Teorijske postavke - upravljanje radnom uspješnošću

Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Upravljanje uspješnošću je od ključne važnosti za postizanje konkurentske prednosti. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. U upravljanju uspješnošću bitno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate s individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti. Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem. Na temelju nje se utvrđuje varijabilni dio plaće i različiti poticajni oblici nagrađivanja. Kako redovito sadrži i segment procjene individualnih potencijala, omogućuje stvaranje slike o potencijalima organizacije i njezinoj konkurentskoj sposobnosti.<sup>1</sup>

### 2.1. Upravljanje radnom uspješnošću

„Upravljanje radnom uspješnošću definiramo kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Upravljanje uspješnošću je od ključne važnosti za postizanje konkurentske prednosti.“<sup>2</sup>

„Prema Motowidlu definicija radne uspješnosti treba omogućiti mjerenje razlika u:<sup>3</sup>

- osobinama koje se mjere tijekom procesa selekcije,
- sudjelovanje u treninzima i razvojnim programima,

---

<sup>1</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, str. 505, 506

<sup>2</sup>Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. Wright, M.P. (2006) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate d.o.o., str. 276

<sup>3</sup>Borman W.C., Ilgen D.R., Klimonski R.J. (2003). Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, vol. 12, Canada: John Wiley and Sons, Inc., str. 39. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LK2x-bNjycoC&oi=fnd&pg=PA39&dq=motowidlo+s.+j.+\(2003\).+job+performance+39-53+handbook&ots=4Sq-rrtMUV&sig=83tJG4FnmoiPSI0Ez2pefWAGsLc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LK2x-bNjycoC&oi=fnd&pg=PA39&dq=motowidlo+s.+j.+(2003).+job+performance+39-53+handbook&ots=4Sq-rrtMUV&sig=83tJG4FnmoiPSI0Ez2pefWAGsLc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (15.09.2018.)



- izlaganje motivacijskim intervencijama i praksama,
- situacijskim ograničenjima i prilikama.“

**Upravljanje uspjehom** je kontinuirani proces prepoznavanja, mjerenja i razvoja izvedbe pojedinaca i timova te usklađivanja s strateškim ciljevima organizacije.

Dvije glavne komponente definicije: <sup>4</sup>

1. **Kontinuirani proces** - to uključuje neprestan proces postavljanja ciljeva, promatranje izvedbe i davanje i primanje neprestanog treniranja i povratnih informacija.
2. **Usklađivanje s strateškim ciljevima** - Upravljanje uspjehom zahtijeva da zaposlenici osiguravaju da aktivnosti i rezultati zaposlenika budu sukladni ciljevima organizacije i time pomažu organizaciji da dobije konkurentsku prednost. Upravljanje uspjehom stoga stvara izravnu vezu između izvedbe zaposlenika i organizacijskih ciljeva i čini izričit doprinos organizaciji.

Upravljanje i ocjenjivanje učinkovitosti započinjje **Robertom Ownom** početkom 1800-ih u njegovim Škotskim pamučnim mlinovima gdje je pratio radnike pomoću boja komadića drveta ispred svake radne stanice radnika. Kocke drveta su prikazivale ocjene uspješnosti: bijela označavala odlučno, žuta dobro, plava ravnodušno, crvena loše.<sup>5</sup>

„Upravljanje uspjehom je kontinuirani proces poboljšanja performansi postavljanjem individualnih i timskih ciljeva koji su usklađeni s strateškim ciljevima organizacije, planiranje izvedbe za postizanje ciljeva, pregledavanje i procjenu napretka, te razvijanje znanja, vještina i sposobnosti.“ <sup>6</sup>

Upravljanje učinkom je sustavni proces kojim agencija uključuje svoje zaposlenike, kao pojedince i članove grupe, u poboljšanju organizacijske učinkovitosti u ostvarivanju organizacijske misije i ciljeva.

---

<sup>4</sup>Aguinis H. (2013). Performance Management, Kelley School of Business, Indiana University. SAD: Pearson Education, Inc. Dostupno na: [https://kupdf.com/download/performance-management-3rd-edition-by-aguinispdf\\_59e9bf9a08bbc58140e6561f\\_pdf](https://kupdf.com/download/performance-management-3rd-edition-by-aguinispdf_59e9bf9a08bbc58140e6561f_pdf) (25.06.2018.)

<sup>5</sup>Banner D.K., Cooke R.A. (1984). Ethical dilemmas in Performance Appraisal, Journal of Business Ethics: Springer Science & Business Media B.V. Vol. 3, str. 328. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00381756> (25.06.2018.)

<sup>6</sup>Armstrong M. (2006). Performance Management key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, str. 9. Dostupno na: <https://www.supplyfinder.com/downloads/pdfs/4854.pdf> (25.06.2018.)

### **Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika uključuje:**<sup>7</sup>

- planiranje unaprijed kako biste mogli postaviti očekivanja i ciljeve,
- kontinuirano praćenje napretka i uspješnosti,
- razvijanje sposobnosti zaposlenika za obavljanje obuke i radnih zadataka,
- periodično ocjenjivanje,
- nagrada za dobre rezultate.

### **Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti:**<sup>8</sup>

- **bolje upravljanje ljudskim resursima**, procesom evaluacije se trebaju identificirati snage i slabosti zaposlenih i predstaviti njihovi rezultati,
- **optimalno zapošljavanje**, na temelju rezultata evaluacije mogu se sigurnije donijeti odluke o npr. premještanju, unapređivanju, novim zapošljavanjima ili otpuštanjima,
- **osnova za nagrađivanje u skladu sa očekivanjima i rezultatima**, informacije dobivene procesom ocjenjivanja predstavljaju temelj za pravedno nagrađivanje u skladu sa postignutim rezultatima,
- **temelj za odlučivanje o razvoju osoblja**, na osnovu rezultata ocjenjivanja utvrđuju se različiti ciljevi daljeg obrazovanja i usavršavanja ili se biraju zaposleni koji se trebaju dalje usavršavati,
- **intenziviranje komunikacije**, redovnim procesom evaluacije se intenzivira i poboljšava komunikacija između zaposlenih,
- **motivacija zaposlenih**, odgovarajućim priznanjima rezultata rada se postiže motivacija,
- **objektivnost procesa ocjenjivanja**, jednoobraznošću postupka ocjenjivanja omogućava se pravednije i objektivnije redanje rezultata evaluacije u okviru organizacije,
- **kontrola uspjeha**, treba provjeriti da li su mjere u području upravljanja ljudskim resursima (npr. daljnje obrazovanje) bile uspješne.

---

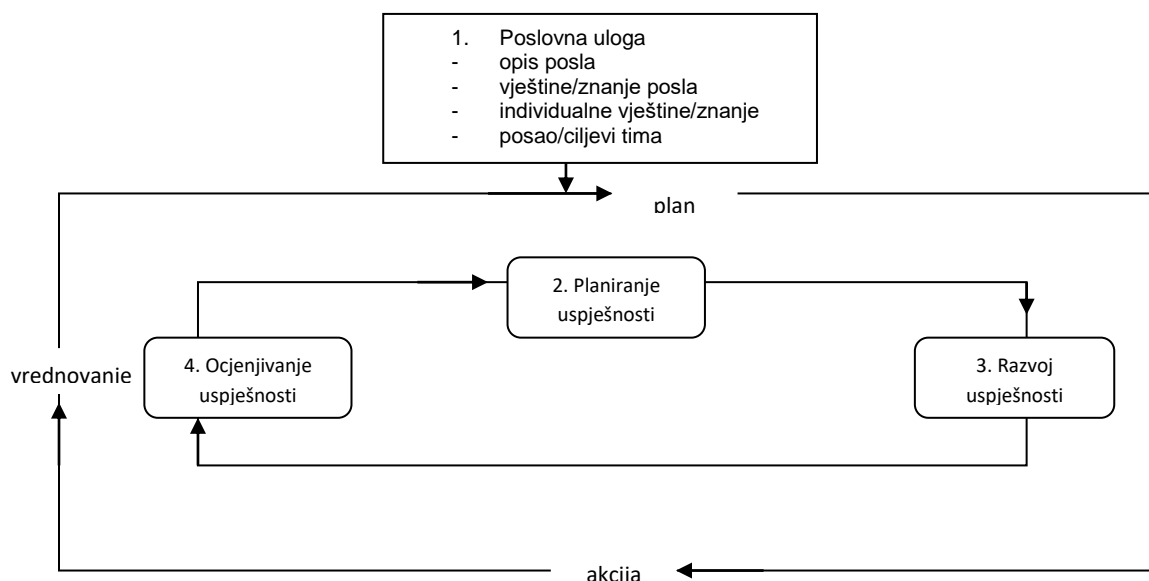
<sup>7</sup>United States Office of Personnel Management (2017). A Handbook for Measuring Employee Performance, str. 4. Dostupno na: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee\\_performance\\_handbook.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf) (25.06.2018.)

<sup>8</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 243, 244. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (20.06.2018.)

## 2.2. Praćenja radne uspješnosti

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću kao novog i sve važnijeg zadatka managementa. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti.<sup>9</sup> Praćenje i ocjenjivanje performansi i potencijala je u interesu zaposlenih, rukovodilaca i organizacije.<sup>10</sup>

**Slika 1: Sustav upravljanja uspješnošću**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 505

Praćenje uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala se smatra najvažnijom aktivnosti. Ova aktivnost predstavlja „kamen temeljac djelotvornog sistema ljudskih potencijala“ i od vitalne je važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješnost

<sup>9</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 505

<sup>10</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 242. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (20.06.2018.)

organizacije i uspješnost ljudi. Postupak evaluacije se može promatrati kroz dvije odvojene aktivnosti, i to: <sup>11</sup>

a) evaluacija performansi, tj. uspješnosti zaposlenih u obavljanju konkretnih radnih zadataka i

b) evaluacija stvarnih potencijala zaposlenih.

---

<sup>11</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 242. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (20.06.2018.)

### 3. Proces ocjenjivanje radne uspješnosti

Temeljni je cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva.<sup>12</sup> Osnovni cilj ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih je usmjeren na utvrđivanje da li i u kojoj mjeri zaposleni s postignutim rezultatima odgovara zahtjevima i očekivanjima poduzeća.<sup>13</sup> Pod pojmom ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih podrazumijeva se proces u kojem se ocjenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacijskih ciljeva u određenom vremenskom periodu. Ustvari, riječ je o procesu u kojem se dobivaju informacije o rezultatima i/ili potencijalima zaposlenih, koje se dalje obrađuju i primjenjuju. Ocjenjivanje zaposlenih, odnosno njihovih performansi i potencijala, kao i pokušaj utjecaja na ponašanje i rezultate zaposlenih spada u neizostavne alate svakog rukovodioca, čijom primjenom se postižu višestruki ciljevi rukovođenja.<sup>14</sup>

Kada se poduzeće opredijelilo za primjenu sistema ocjenjivanja radne uspješnosti svojih zaposlenika, potreban je onda kako u fazi planiranja tako i implementacije jedan sistematski postupak. Sistem praćenja i ocjene radne uspješnosti mora udovoljavati sljedećim zahtjevima: objektivnost, relevantnost, pouzdanost, praktičnost i usporedivost.<sup>15</sup>

---

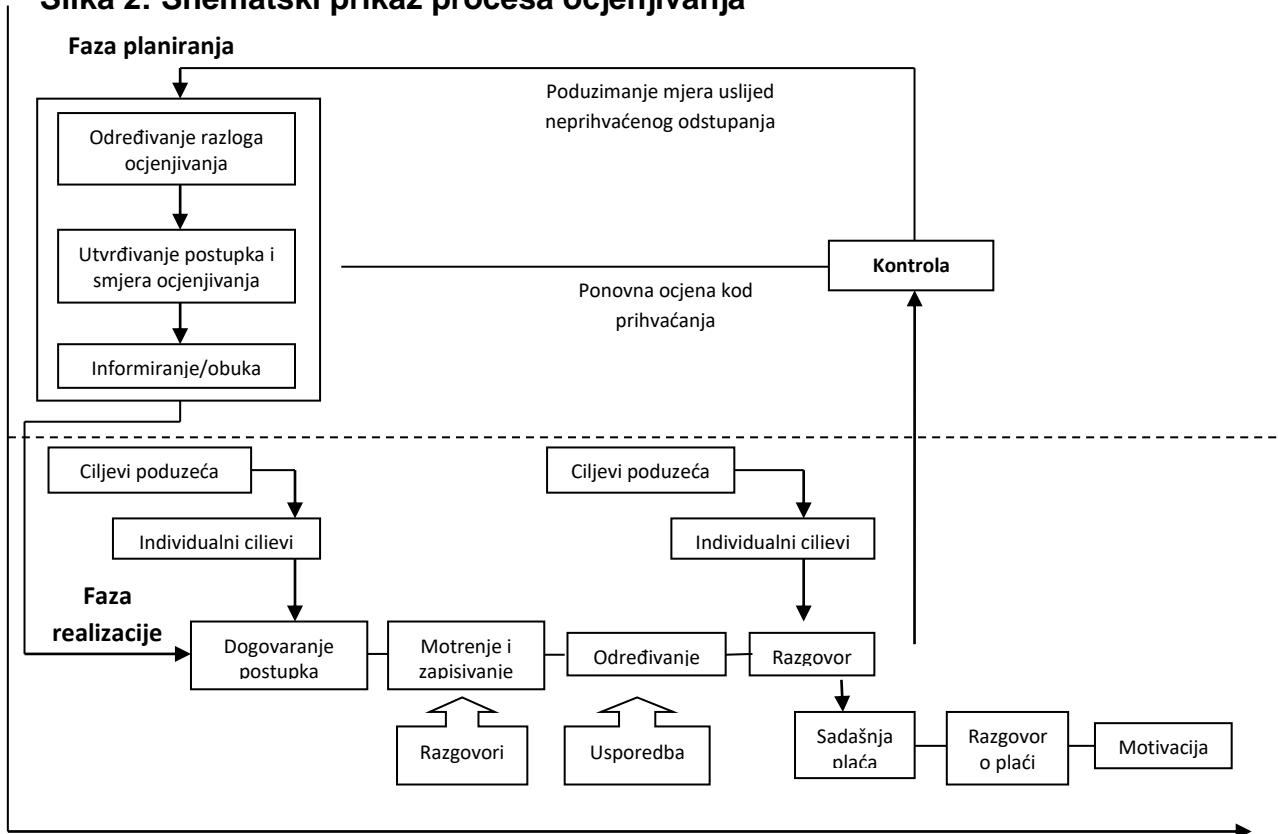
<sup>12</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 507

<sup>13</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 243. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018.)

<sup>14</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 241. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018.)

<sup>15</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 246. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018.)

**Slika 2: Shematski prikaz procesa ocjenjivanja**



Izvor: Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo: Premier Febeco, str. 248. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018.)

## 1. Faza planiranja

U prvom koraku, u okviru faze planiranja treba se utvrditi svrha sistema ocjenjivanja radne uspješnosti. Uzimajući u obzir zakonski okvir, veličinu i strukturu poduzeća u daljnjem koraku se treba donijeti odluka o postupku i smjeru ocjenjivanja, kao i vremenskom okviru.<sup>16</sup>

## 2. Faza realizacije

Ocjena uspješnosti, kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova organizacije i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unaprjeđenje i razvoj, proces je koji se u pravilu obavlja jednom do dva puta

<sup>16</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 247. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018.)

godišnje. Sam proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri važna i povezana koraka:<sup>17</sup>

1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti,
2. Ocjenjivanje uspješnosti,
3. Pružanje povratne informacije.

### **3.1. Određivanje posla i kriterij uspješnosti**

Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada, određivanje standarda radne uspješnosti te postavljanje ciljeva, što se u pravilu obavlja u okviru analize posla.<sup>18</sup>

Iznimno je važan prvi korak cijelog procesa, a to je određivanje posla i kriterija uspješnosti. Taj se dio po pravilu obavlja u okviru analize posla kao temeljne pretpostavke za obavljanje većine zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala. Međutim, to je i dinamičan proces u kojemu stalno treba preispitivati i ponovno definirati zadatke i kriterije uspješnosti; navodimo njegove temeljne zahtjeve:<sup>19</sup>

- 1. Utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja**, to se zapravo odnosi na utvrđivanje temeljne svrhe i cilja posla, zadataka koje obuhvaća te onih područja i oblika ponašanja koji najviše pridonose njihovom uspješnom obavljanju. Ključna područja čine oni zadaci čije ostvarenje najviše pridonosi postizanju ciljeva poduzeća, označuju prioritete, usmjeravaju napor i omogućuju da se usmjeri na bitna pitanja posla. Na primjer, za managera proizvodnje to mogu biti: kontrola zaliha, razvoj novih proizvoda, kvaliteta proizvoda, tehnička poboljšanja, zarada, obrazovanje zaposlenih i kontrola proračuna.<sup>20</sup>
- 2. Određivanje standarda radne uspješnosti**, standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Oni određuju posao glede kvalitete, kvantitete, vremena i sl. i time omogućuju mjerenje uspješnosti na radu; konkretiziraju ciljeve, određuju razinu na kojoj je radna uspješnost

---

<sup>17</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 702

<sup>18</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 702

<sup>19</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 510

<sup>20</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 510

zadovoljavajuća. Odgovaraju na pitanja što i koliko treba napraviti u ključnim područjima. Iako ih ima različitih vrsta, standardi u osnovi mogu biti:<sup>21</sup>

- kvalitativni i deskriptivni (primjerice, uvijek/nikad, dobar/loš i sl.),
- kvantitativni i objektivno mjerljivi.

Obično se svaki zadatak može izraziti putem nekog od sljedećih mjerila: kvantiteta, kvaliteta, vrijeme i troškovi. Standardi moraju biti realistični i ostvarivi.

**3. Postavljanje ciljeva**, osim standarda koji čine granicu između uspješnosti i neuspješnosti, potrebno je postavljati i ciljeve. Ciljevi se najčešće postavljaju pojedinačno u dogovoru s onima na koje se odnose. Oni trebaju biti specifični i omogućavati ostvarenje osobnih ciljeva. Kao za standarde radne uspješnosti, i za ciljeve se trebaju odrediti mjerila vrednovanja; mogu biti ista kao i kod standarda radne uspješnosti.<sup>22</sup> Ciljevi procjene uspješnosti mogu se klasificirati na više načina. Jedno od najpoznatijih klasifikacija je **McGregor** (1987), koji je grupirao ciljeve:<sup>23</sup>

- Administracija - pružanje propisnog načina određivanja promocija, transfera i povećanja plaća.
- Informativan - davanje podataka upravitelju o izvedbi podređenih i pojedinca o njegovu ili njezinom nastupu.
- Motivacijski - stvaranje iskustva učenja koje motivira osoblje da se razvije i unaprijedi njihovo djelovanje.

### 3.2. Ocjenjivanje uspješnosti

Drugi je važan korak u cijelom procesu samo praćenje i ocjenjivanje uspješnosti. On redovito ima dvije faze. Kao prvo je potrebno donijeti odluku o tome kako će se

---

<sup>21</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 510

<sup>22</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 511

<sup>23</sup>Wiese, D.S., Buckley, M.R. (1998). The evolution of the performance appraisal process, Journal of Management History, Vol. 4 No. 3, str. 233. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/42348023/The-Evolution-of-the-Performance-Appraisal-Process-1> (25.06.2018.)



prikupljati informacije. Podaci se mogu prikupljati promatranjem, opažanjem, utvrđivanjem značajnih postignuća i problema odnosno kritičnih slučajeva, razgovorom s drugim ljudima i osobom čiji rad se ocjenjuje. Također se mogu koristiti objektivni podaci o kvantiteti i kvaliteti rada, o ostvarivanju postavljenih ciljeva, pridržavanju rokova i sl. Potom slijedi postupak ocjenjivanja, koji pored individualnog radnog učinka (kvaliteti i količina) obuhvaća i različite aspekte individualnih karakteristika i ponašanja (npr. inicijativa, kreativnost, suradnja, prenošenje znanja, fleksibilnost i sl.).<sup>24</sup> Konačna se ocjena uspješnosti donosi na temelju kontinuiranog procesa prikupljanja informacija o ponašanju i radu konkretne osobe. Zapravo, manager bi za svakog svog sudionika trebao imati poseban „dosje“ u koji uz opis i zahtjeve posla odlaže odgovorene ciljeve, planove akcije, svoja zapažanja o njegovu radu, rezultate koje postiže. U osnovi podaci i način ocjenjivanja uspješnosti mogu biti: objektivni i prosudbeni ili, jednostavnije, subjektivni. Objektivni se pokazatelji odnose na mjerljiva svojstva nečijeg rada. Najčešće su vezani uz količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove. To su uglavnom tzv. proizvodni poslovi, često definirani normama i sl.<sup>25</sup> Mnoga poduzeća danas kao kriterij procjenjivanja managerske, ali ne samo njihove uspješnosti ističu zadovoljstvo kupaca. Ono se može mjeriti i mjeri se preko različitih pokazatelja – kao što su stalnost kupaca, dobitak novih ili gubitak važnih klijenata, broj pritužbi na proizvod ili uslugu, u novije doba vrlo popularan način postaje istraživanje kupaca (ankete).<sup>26</sup>

### 3.3. Pružanje povratne informacije

**Povratna informacija** je spremnost otvorenog iznošenja informacija ili mišljenja o tome je li i koliko nešto uspješno. Sastavni je dio svakodnevne komunikacije, formalne i neformalne, poslovne i privatne. Povratna informacija djeluje jednako kao i neka materijalna nagrada: priznaje dobro obavljen posao, potiče na daljnji trud i motivaciju. Povratnu informaciju dajemo kao bismo motivirali djelatnike i poticali pozitivne oblike ponašanja, pomogli djelatniku da postane svjesniji o tome što i kako

---

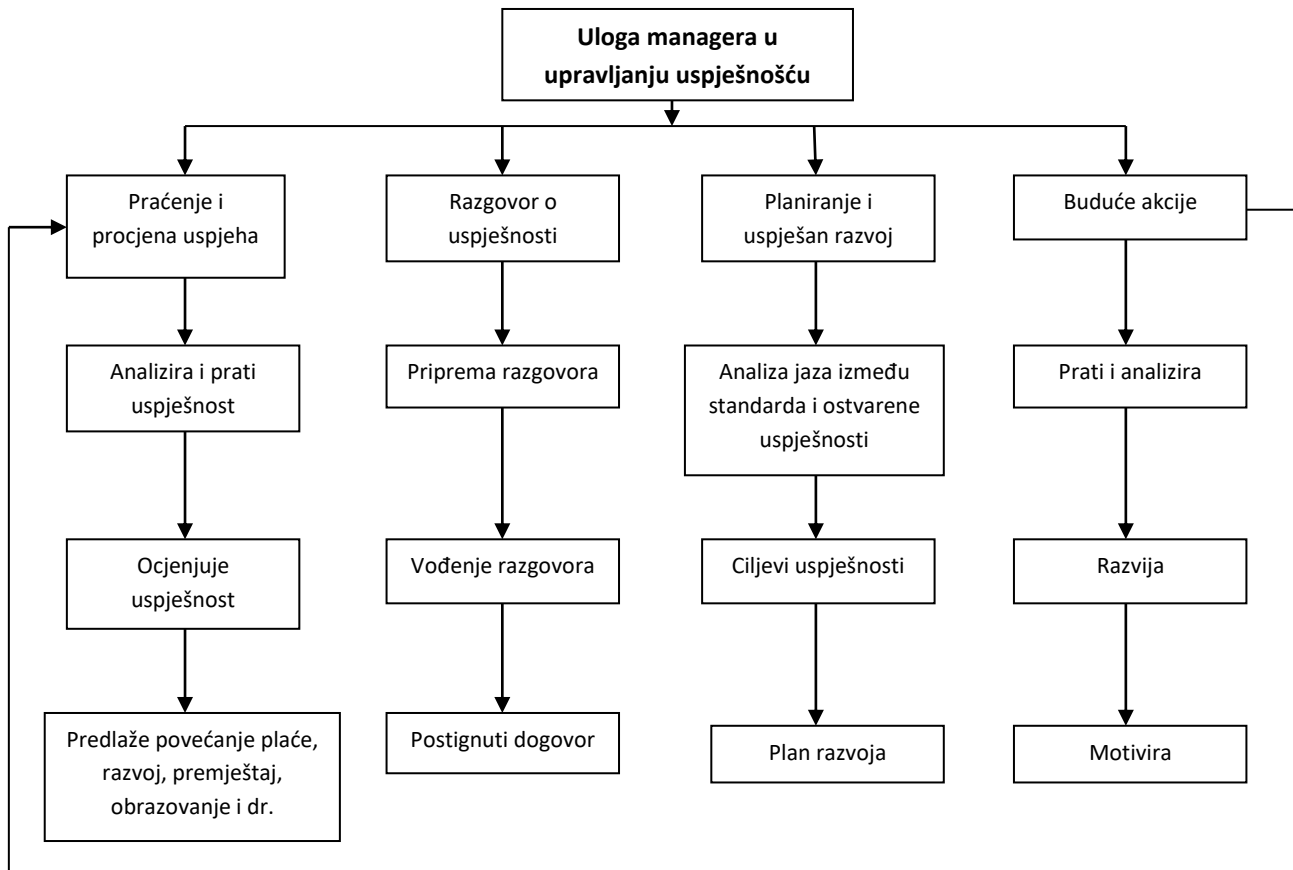
<sup>24</sup>Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco, str. 250. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (22.06.2018)

<sup>25</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 512

<sup>26</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 513

radi te da razmotri drugačije oblike ponašanja i promijeni ona ponašanja koja nisu odgovarajuća, postigli drugačiji razvoj.<sup>27</sup>

**Slika 3: Uloga managera u upravljanju uspješnošću**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 516.

**Razgovor o uspješnosti** je sastavni i nezaobilazni dio cijelog proces ocjenjivanja uspješnosti, u njemu ključnu ulogu ima manager gdje dolazi do izražaja njegove vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanja, poticanja i vođenja suradnika unapređenju i ukupnom razvoju organizacije.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>Ručić B. (2007). Povratna informacija – temelj za profesionalni razvoj, Poslovni savjetnik, str. 34, 35. Dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2032-33.32.33.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2032-33.32.33.pdf) (24.06.2018.)

<sup>28</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 515

**Koraci u njegovom razvoju jesu:**<sup>29</sup> utvrditi zahtjeve radne uspješnosti, izabrati odgovarajuću metodu procjene, obrazovati i obučavati managere, raspraviti metode sa zaposlenima, obaviti procjenu uspješnosti prema postavljenim standardima, raspraviti ocjenu sa zaposlenima, te odrediti buduće radne ciljeve.

### **Pružanje povratnih informacija zaposlenim**<sup>30</sup>

- povratne informacije treba davati često, a ne jednom godišnje,
- treba stvoriti pravi kontekst za razgovor,
- prije sastanka treba tražiti od radnika da procjeni svoju uspješnost,
- priznati uspješnost nagradom,
- usredotočiti se na rješavanje problema,
- usredotočiti povratne informacije na ponašanje ili rezultate, a ne na osobu,
- minimizirati kritiku,
- dogovoriti određene ciljeve i odrediti datum pregleda napretka.

Povratna informacija smatra se jednim od najvažnijih faktora za motivaciju zaposlenika i za njihov individualni razvoj. Da bi povratna informacija dala taj motivirajući efekt, razgovor treba biti dobro pripremljen, a u njemu mora doći do izražaja sposobnost rukovodioca da uspješno komunicira sa svojim zaposlenicima.

### **Ovi razgovori često imaju sljedeću strukturu:**<sup>31</sup>

- Uvodna riječ, dogovor oko sadržaja razgovora (npr. "Evo, danas imamo priliku da analiziramo vaš rad u proteklih šest mjeseci").
- Razgovor o pozitivnim rezultatima rada zaposlenika i davanje pohvale za uspješno završene zadatke.
- Razgovor o mjestima koja zahtijevaju poboljšanje, te otvaranje mogućnosti zaposleniku da iznese svoje mišljenje o tome zašto u nekim segmentima nije bio baš uspješan.
- Dogovor i postavljanje plana unapređenja za naredni period kako bi se poboljšala efikasnost u pojedinim segmentima.

---

<sup>29</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 515

<sup>30</sup>Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Mate d.o.o., str. 306, 307

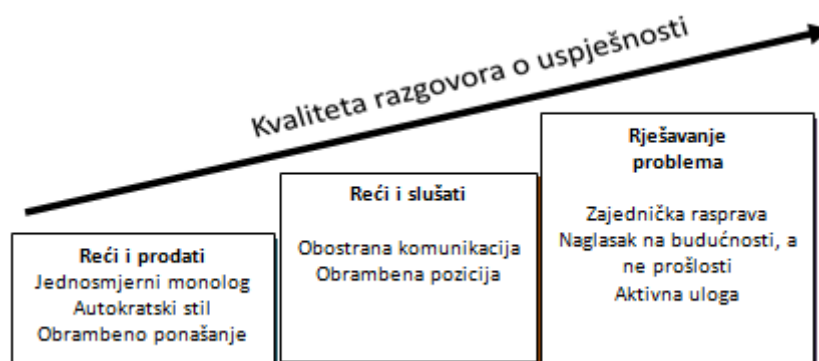
<sup>31</sup>Husremović D., Šišić A., Dostić G. (2008). Tim za uspjeh; Praktični vodič kroz upravljanje ljudskim potencijalima, Sarajevo: Štamparija CPU, str. 57. Dostupno na: [https://www.posao.ba/downloads/Promente\\_prirucnik4.pdf](https://www.posao.ba/downloads/Promente_prirucnik4.pdf) (15.06.2018.)

- Priprema pisanog dokumenta o aktivnostima koje zaposlenik treba preuzeti kako bi unaprijedio svoju efikasnost.
- Zahvala na dosadašnjem uspješnom radu i izražavanje očekivanja da će u narednom periodu biti bolje.

**Manageri mogu primijeniti jedan od tri pristupa na sastanku o povratnoj informaciji:**<sup>32</sup>

- **„reci i prodaj“** – manageri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te potom opravdavaju svoju ocjenu. Menadžer govori samo u čemu ste loši, ne govori što je dobro, ništa ne objašnjava nego samo iznosi podatke, a zaposlenik ne smije ništa reći.
- **„reci i slušaj“** – manageri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te puštaju zaposlenike da se izjasne vezano uz dobivenu ocjenu, odnosno da iznesu svoj stav. Tu zaposlenik može već nešto reći i izjasniti se, ali samo opravdati što je krivo napravljeno.
- **„rješavanje problema“** – manageri i zaposlenici zajedno rade na rješavanju problema uspješnosti kroz uzajamno poštivanje i ohrabivanje. Menadžer i zaposlenik zajedno razgovaraju, ravnopravni su, te se mišljenje zaposlenika cijeni.

**Slika 4: Vrste razgovora o uspješnosti**



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str 702

<sup>32</sup>Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Mate d.o.o., str. 277

## 4. Metode procjene, procjenitelji i kompenzacije radne uspješnosti

U ovome poglavlju obratit ćemo pažnju na metode procjene radne uspješnosti, koje su; *Metoda uspoređivanja* koja obuhvaća metode rangiranja, metode uspoređivanja parovima i metodu prisilne distribucije, zatim *Ljestvice procjene* koje obuhvaćaju grafičke ljestvice, opisne ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju koje se dijele na ljestvice opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja, te *Check liste* koje objašnjavaju listu slobodnog izbora, liste prisilnog izbora i na kraju *Metodu 360 stupnjeva* koja služi kao alat za davanje povratnih informacija zaposlenicima.

*Procjenitelji radne uspješnosti* su navedeni sljedeći: manager, kolege suradnici, samoocjenjivanje, podređeni, potrošači i klijenti. Spomenut ćemo i probleme i pogreške s kojima se nose procjenjivači radne uspješnosti organizacije.

Navodimo i *Motivacijske kompenzacije* koje dobivaju ljudski resursi neke organizacije a tu spadaju materijalne i nematerijalne kompenzacije. Materijalne kompenzacije se dijele na izravne i neizravne na razini poduzeća i pojedinca, a nematerijalne su one koje zaposlenik dobiva u obliku npr. godišnji, slobodni dani, itd.

### 4.1. Metode procjene radne uspješnosti

Sadržaj procjenjivanja i ocjenjivanja radne uspješnosti ovisi o metodama koje će se upotrijebiti za njezino izvršenje, a najčešće se ocjenjuju kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kooperativnost s ostalim sudionicima u poslu, samostalnost u radu, poznavanje procesa i tehnologije rada intuitivnost, inicijativnost, fizička kondicija, osobine ličnosti, prilagodljivost na promjene, sklonost učenju, sklonost vođenju ljudi, želja za napredovanjem, osobni stav prema poslu, životna dob, godine provedene u poduzeću, ukupni radni staž, spremnost u prihvaćanju odgovornosti, osobni stav prema marljivosti, samopouzdanje, ambicioznost, vedrina, optimizam.<sup>33</sup> Razlikuju se po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i drugom. Najznačajnija

---

<sup>33</sup>Čiči-Šain D., Predavanje iz Menadžmenta, Menadžerski sustav ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf) (28.06.2018.)

razlika je rabi li se kao kriterij ocjene individualne radne uspješnosti usporedba s drugim zaposlenicima ili neki apsolutni kriterij u obliku unaprijed određenih dimenzija i atributa te uspješnosti. Osim toga neke više naglašavaju neka opća svojstva, druge radno ponašanje, treće rezultate, pa se stoga vrlo različito klasificiraju i dijele. Radna se uspješnost najčešće procjenjuje nekom od ovih metoda ocjenjivanja radne uspješnosti.<sup>34</sup>

#### 4.1.1. Metode uspoređivanja

**Metoda uspoređivanja** procjenjuje radnu uspješnost zaposlenika uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika radne grupe, odjela, itd. a najčešće ocjenjuje ukupnu radnu uspješnost. U metode uspoređivanja ubrajamo: metode rangiranja, uspoređivanja s parovima i prisilne distribucije.<sup>35</sup>

1. **Metoda rangiranja** primjenjuje se kod relativno malog broja zaposlenika (10 do 20). Obično rangiranje zahtjeva da manager članove svoje radne grupe ili odjela rangira prema njihovoj ukupnoj radnoj uspješnosti od najvišeg do najnižeg, odnosno od najboljeg do najgoreg zaposlenika.<sup>36</sup> Nedostatak ove metode rangiranja je da veličina razlike među pojedincima nije dobro definirana. Na primjer, može postojati mala razlika između pojedinaca rangiranih drugom i trećom mjestu, ali velika razlika u izvedbi između onih na trećem i četvrtom mjestu.<sup>37</sup>
2. **Metoda uspoređivanja u parovima**, kod ove metode uspoređuju se suradnici sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, te se odlučuje u svakom paru tko je bolji. Da bi usporedio svakog sudionika sa svakim, manager mora napraviti  $N(N-1)/2$  uspoređivanja, N označuje broj suradnika, to znači da manager za 20 suradnika treba 190 usporedbi da bi došao do njihovog ranga radne uspješnosti. Procjenitelji dobivaju kartice s pripremljenim parovima i trebaju označiti boljeg člana para s obzirom na radnu uspješnost.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 518, 519

<sup>35</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 519

<sup>36</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 519

<sup>37</sup>Mahesh M., Lee J. (2014). Performance appraisal methods in manufacturing industries - Review and suggestions. University of Louisiana at Lafayette, str. 453. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/238712797\\_PERFORMANCE\\_APPRAISAL\\_METHODS\\_IN\\_MANUFACTURING\\_INDUSTRIES\\_-\\_REVIEW\\_AND\\_SUGGESTIONS](https://www.researchgate.net/publication/238712797_PERFORMANCE_APPRAISAL_METHODS_IN_MANUFACTURING_INDUSTRIES_-_REVIEW_AND_SUGGESTIONS) (22.06.2018.)

<sup>38</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 519, 520

Ovako ustanovljeni parovi daju maksimalno moguće poredbe i kombinacije. Zaposlenik se rangiraju ovisno o koliko je bodova skupio tj. koliko puta je bio bolji.<sup>39</sup>

**Slika 5: Matrica preferencija u uspoređivanje**

	Mirko	Petar	Marija	Iva	Tomislav
Mirko		x	x		x
Petar			x		x
Marija					
Iva	x	x	x		x
Tomislav			x		
Broj preferencija	1	2	4	0	3
Rang uspješnosti	IV	III	I	V	II

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 520

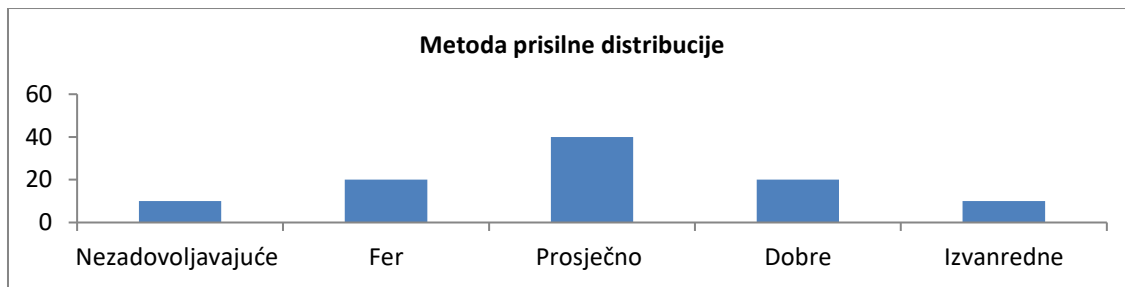
**3. Metoda prisilne distribucije** je metoda grupnog rangiranja koja se koristi kada je jedan procjenitelj koji treba procijeniti veliki broj sudionika, kada je dovoljno grubo razlikovanje, može se pretpostaviti da distribucija radne uspješnosti suradnika odgovara normalnoj distribuciji.<sup>40</sup> Ova je metoda razvijena kako bi se uklonila središnja tendencija procjene većine zaposlenika na višem kraju ili donjem kraju ljestvice. Zaposlenici su smješteni između dvije krajnosti "dobrih" i "loših" radnih rezultata. Metoda pretpostavlja da je razina uspješnosti zaposlenika potvrđena normalnoj distribuciji - 10, 20, 40, 20 i 10%. 10% se stavlja na najvišu razinu i dobivaju izvanredne zasluge, 20% dobivaju dobre ocjene, 40% zadovoljavajuće (prosječno), 20% fer i 10% nezadovoljavajuće.<sup>41</sup>

<sup>39</sup>Garima J., Human Resource Management, Performance Appraisal: Methods, Department of Commerce and Management Studies: University of Kota, str. 3. Dostupno na: [http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp\\_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf](http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf) (03.07.2018.)

<sup>40</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 520

<sup>41</sup>Garima J., Human Resource Management, Performance Appraisal: Methods, Department of Commerce and Management Studies: University of Kota, str. 4. Dostupno na: [http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp\\_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf](http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf) (03.07.2018.)

## Slika 6: Metoda prisilne distribucije



Izvor: Garima J., Human Resource Management, Performance Appraisal: Methods, Department of Commerce and Management Studies: University of Kota, str. 4. Dostupno na: [http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp\\_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf](http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf) (03.07.2018.)

Na primjer, ako je nadzornik morao procijeniti učinkovitost 50 podređenih koristeći metodu prisilne distribucije, trebao bi ocijeniti: 5 zaposlenika 10% kao nezadovoljavajuće, 10 zaposlenika 20% kao fer, 20 podređenih 40% kao prosječno, 10 pojedinaca 20% kao dobro, i 5 osoba 10% kao izvanredno.<sup>42</sup>

### 4.1.2. Ljestvice procjene

**Ljestvice procijene** su najpopularnije metode ocjenjivanja radne uspješnosti, a spada u metode koje ocjenu individualne radne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodnih uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti. Obično se ocjenjuje više dimenzija radne uspješnosti što omogućuje utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je pojedinac slabiji. U ljestvice procijene ubrajamo: grafičke ljestvice, opisne (deskriptivne) ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju.<sup>43</sup>

- 1. Grafičke ljestvice**, najjednostavniji primjer je školsko ocjenjivanje, ljestvice mogu biti kontinuirane i diskontinuirane odnosno imati više stupnjeva, upotrebljavati brojeve, verbalne oznake ili pridjeve (loš, prosječan,

<sup>42</sup>Mahesh M., Lee J. (2014). Performance appraisal methods in manufacturing industries - Review and suggestions. University of Louisiana at Lafayette, str. 454. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/238712797\\_PERFORMANCE\\_APPRAISAL\\_METHODS\\_IN\\_MANUFACTURING\\_INDUSTRIES\\_-\\_REVIEW\\_AND\\_SUGGESTIONS](https://www.researchgate.net/publication/238712797_PERFORMANCE_APPRAISAL_METHODS_IN_MANUFACTURING_INDUSTRIES_-_REVIEW_AND_SUGGESTIONS) (03.07.2018.)

<sup>43</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 521



iznadprosječan, izvrstan). Ocjenjivati se mogu osobine kao što su suradnja, kvaliteta rada, količina rada, znanje, inicijativa, kreativnost, prilagodljivost, pouzdanost i sl. <sup>44</sup>

### Slika 7: Grafička skala procjene

	Ostala mjerila za ocjenjivanje	Ocjena	Komentar ocjenjivača
1	Samostalnost u radu	1 (2) 3 4 5	
2	Stvaralačka sposobnost	1 2 3 (4) 5	
3	Angažiranost, preciznost savjesnost	1 2 3 4 (5)	
4	Stručno osposobljavanje i usavršavanje u skladu sa potrebama radnog mjesta i primjena stečenih znanja	1 2 (3) 4 5	
5	Suradnja sa drugim zaposlenima	1 2 3 (4) 5	

Izvor: Upravljanje radnom uspješnošću. (2018.). Dostupno na: [https://ef.unibl.org/literatura/965936Vje0be\\_broj\\_7.pdf](https://ef.unibl.org/literatura/965936Vje0be_broj_7.pdf) (03.07.2018.)

**2. Opisne ljestvice** su mnogo objektivnije jer daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti i stupnjeva ljestvice za njezino ocjenjivanje. Ljestvicama se detaljno opisuje poželjno i nepoželjno ponašanje što olakšava procjenitelju prepoznavanje ponašanja onog kojeg ocjenjuje. One umjesto brojeva ili nekih kratkih verbalnih atributa, daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti.<sup>45</sup> U ljestvicama se detaljno opisuje poželjno i nepoželjno ponašanje što olakšava procjenitelju prepoznavanje ponašanja onog kojeg ocjenjuje. Koristeći opisne ljestvice procjene mnoge organizacije ocjenjuju: profesionalnu kompetentnost (stupanj posjedovanja stručnog znanja), poslovnu kompetentnost (opće poznavanje vrijednosti i poslovanja organizacije, poslovnu orijentaciju i dr.), interpersonalnu kompetentnost (sposobnost uspješnog komuniciranja, vještine pregovaranja i kulturna osjetljivost).<sup>46</sup>

<sup>44</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 522

<sup>45</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 523

<sup>46</sup>Menadžerski sustav ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf) (03.07.2018.)

**3. Ljestvice temeljene na ponašanju** nude konkretne primjere ili detaljnije opise ponašanja, upotrebljavaju se dva tipa takvih ljestvica; ljestvica opažanja ponašanja (BOS), ljestvice primjera ponašanja (BARS).<sup>47</sup>

**Ljestvica opažanja ponašanja (BOS)** koristi se kako bi se došlo do saznanja koliko puta, odnosno kako često se određena pojava, tj. ponašanje ponavlja. U ovom slučaju se od ocjenjivača ne zahtijeva da procjenjuje određena ponašanja, već da ih opaža i mjeri njihovu učestalost. Skala se sastoji od popisa specifičnih ponašanja pored kojih je brojevima rangirana (od 1 – skoro nikad, do 5 – skoro uvijek) učestalost njihovog ponavljanja.<sup>48</sup>

**Ljestvice primjera ponašanja (BARS)** opisuju se stvarno ili očekivano ponašanje. Zadatak ocjenjivača je da uspoređi ponašanje zaposlenog s ponuđenim opcijama na skali (koja svojim izgledom asocira na sidro) koje označavaju različit stupanj uspješnosti, od najnižeg, koji je na dnu sidra, pa do najvišeg, koji je na njegovom samom vrhu.<sup>49</sup>

#### **4.1.3. Check liste**

**Check-liste (liste označavanja)** sastoji se od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a zadatak procjenitelja je da označi one koje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Postoje dvije varijante o ove tehnike a to su lista slobodnog izbora i lista prisilnog izbora.<sup>50</sup> Check liste priprema menadžer ljudskih potencijala i prosljeđuju se ocjenjivaču. Može sadržavati popis pitanja (prikaz ponašanja i radnog učinka zaposlenika), a ocjenjivač mora odgovoriti na njih samo u obliku "DA" ili "NE".<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 524

<sup>48</sup>Vasrić M. (2013). Ocjenjivanje radne uspješnosti, Dostupno na: <http://vasic.info/ocenjivanje-radne-uspjesnosti/> (28.06.2018.)

<sup>49</sup>Vasić M. (2013). Ocjenjivanje radne uspješnosti, Dostupno na: <http://vasic.info/ocenjivanje-radne-uspjesnosti/> (28.06.2018.)

<sup>50</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 531

<sup>51</sup>Businessstopia: Performance Appraisal Methods. Dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods#Checklist> (03.07.2018.)

## Slika 8: Ljestvice procjene

Ljestvice procjene		
1. Dali redovito dolazi na posao?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
2. Imali li discipline?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
3. Poštuje li druge kolege?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
4. Zanima li ga posao?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
5. Ponavlja li pogreške?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
6. Ima li miljenika?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne

Izvor: Businessstopia: Performance Appraisal Methods. Dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods#Checklist> (03.07.2018.)

- 1. Listu slobodnog izbora** čini niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak je procjenitelja da slobodno izabere, odnosno označi sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje. Tvrdnje opisuju pozitivno i negativno ponašanje. Odnosno ponašanje koje opisuju, mogu biti neponderirane (što znači da svaka pozitivna tvrdnja nosi, primjerice, jedan pozitivan bod, dok negativna nosi jedan negativan bod), ili ponderirane (što znači da imaju unaprijed određenu različitu težinu, odnosno broj pozitivnih ili negativnih bodova koje nose). Primjer tvrdnji koje opisuju managersko ponašanje daje se u sljedećem okviru.<sup>52</sup>

<sup>52</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 531, 532

## Slika 9: Uzorak tvrdnji iz check liste slobodnog izbora za procjenu uspješnosti obavljanja managerskog posla

### UZORAK TVRDNJI IZ CHECK LISTE SLOBODNOG IZBORA ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI OBAVLJANJA MANAGERSKOG POSLA

Uputa: među navedenim tvrdnjama treba označiti one koje najbolje odgovaraju ponašanju managera čija se radna uspješnost procjenjuje

1. \_\_\_\_\_ Ne može preuzeti odgovornost
2. \_\_\_\_\_ Ne obavještava suradnike o stvarima koje utječu na njih
3. \_\_\_\_\_ Zna kako i kada delegirati autoritet
4. \_\_\_\_\_ Pruža slobodu i autonomiju u obavljanju poslova
5. \_\_\_\_\_ Kada dodjeljuje zaduženja objašnjava i raspravlja detalje sa suradnicama
6. \_\_\_\_\_ Previše lako mijenja ideje i zahtjeve
7. \_\_\_\_\_ Zanimaju ga rezultati i ciljevi a ne postupci
8. \_\_\_\_\_ Ne podnosi suprotstavljanje i raspravu o nalogima koje daje
9. \_\_\_\_\_ Spremno objašnjava zadatke i ciljeve
10. \_\_\_\_\_ Delegira važne zadatke ali ne omogućava samostalan rad na njima bez „mišljenja“
11. \_\_\_\_\_ Dobro planira i raspoređuje posao
12. \_\_\_\_\_ Često ne zna dobro odmjeriti vrijeme potrebno za obavljanje nekog zadatka
13. \_\_\_\_\_ Uvijek se dogovara sa suradnicima o zadacima i planovima
14. \_\_\_\_\_ Ne održava obećanja dana suradnicima
15. \_\_\_\_\_ Zna odati priznaje za dobro obavljen posao
16. \_\_\_\_\_ Strpljivo i s mnogo takta sluša primjedbe i pritužbe suradnika
17. \_\_\_\_\_ Često dolazi u konflikt sa suradnicima
18. \_\_\_\_\_ Potiče davanje sugestija i ideja suradnika
19. \_\_\_\_\_ Ne uzima ozbiljno niti razmatra mišljenje drugih
20. \_\_\_\_\_ Pokazuje ljudima da cijeni i uvažava njihov interes i doprinos
21. \_\_\_\_\_ Zadatke predstavlja sam i ne voli raspravu i primjedbe
22. \_\_\_\_\_ Uvijek je u žurbi i nema vremena saslušati probleme suradnika
23. \_\_\_\_\_ Prema svima ljudima postupa jednako i ravnopravno
24. \_\_\_\_\_ Više ga zanima pridržavanje pravila i postupaka nego postignuti rezultati

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

**2. Liste prisilnog izbora** se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao. Tvrdnje sadrže pozitivne i negativne oblike ponašanja, ali su samo neke diskriminativne za dobru ili lošu radnu uspješnost. Procjenitelj izabire u svakoj skupini tvrdnji onu koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja konkretne osobe. Pozitivan se bod daje u situaciji kada ocjenjivanom najbolje odgovara, tj. najbolje opisuje njegovo radno ponašanje, pozitivno valorizirana (diskriminativna) tvrdnja, a najmanje odgovara negativno valorizirana tvrdnja. Negativna bod dobiva u obrnutoj situaciji, kad njegovo radno ponašanje najbolje opisuje diskriminativna tvrdnja, dok mu najmanje odgovara pozitivna. Primjer takve liste daje se u sljedećem okviru.<sup>53</sup>

<sup>53</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 533

## Slika 10: Uzrok tvrdnji iz liste prisilnog izbora za procjenu managera niže razine

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

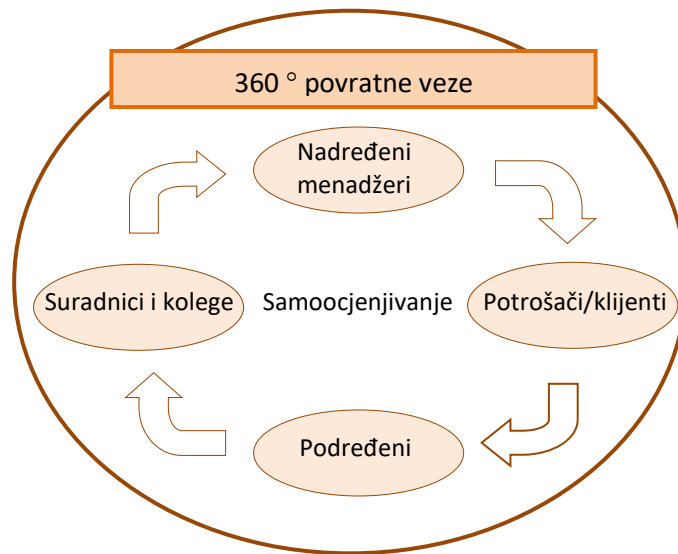
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 533

### 4.1.4. Metoda 360°

**Metoda "360 stupnjeva"** je alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, osoba istih pozicija u hijerarhiji tvrtke, samo-procjenu ali i sudjelovanje klijenata/kupaca/dobavljača, zatvarajući time puni krug oko osobe koja se procjenjuje. Ako se pravilno postavi i implementira, snažan je i pozitivan dodatak sistemu upravljanja radnom uspješnošću. Omogućuje svakom pojedincu razumijevanje vlastite efikasnosti, kao zaposlenika, kolege ili člana tima i to sa stajališta drugih, onako kako ga drugi vide. Ovakva povratna informacija daje uvid u vještine i ponašanja koja su tvrtki potrebna kako bi postigla svoju misiju, viziju i ciljeve, živeći svoje proklamirane vrijednosti. Svrha primjene metode "360 stupnjeva" je pomoć svakom pojedinom radniku kako bi osvijestio svoje snage i slabosti i prepoznao područja u kojima profesionalno može napredovati.<sup>54</sup>

<sup>54</sup>Moj posao. (2008). Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/66023/Metoda-procjene-360-stupnjeva/4/> (06.08.2018.)

## Slika 11: Procjenitelji radne uspješnosti



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 705

### 4.2. Procjenitelji i pogreške procjenitelja

Procjenitelj radne uspješnosti može biti svaka osoba koja to ponašanje poznaje i prati. Oni mogu biti: manageri, kolege i suradnici, podređeni, osoba koju se ocjenjuje (samoocjenjivanje) i potrošači (klijenti).

**Manageri** su tradicionalni procjenitelji radne uspješnosti. Riječ je o nadređenim osobama koje izravno i stalno promatraju ponašanje na radu i uspješnost svojih suradnika u obavljanju posla.<sup>55</sup> On najbolje zna kako, u kojoj količini i u kojem roku svaki pojedinac izvršava postavljene zadatke.<sup>56</sup>

**Kolege i suradnici**, riječ o članovima radne grupe koji najčešće najbolje poznaju nečiji rad. Te osobe procjenjuju radnu uspješnost međusobnim procjenjivanjem (svaki član grupe ocjenjuje ostale članove osim sebe). Oni ponekad mogu dati informacije koje se ne mogu dobiti od managera.<sup>57</sup>

<sup>55</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 534

<sup>56</sup>Kompenzacijski menadžment. (2014/2015). Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/wp-content/uploads/sites/175/2013/04/4.-Sustavi-pla%C4%87a-na-temelju-ocjenjivanja.pptx> (30.06.2018.)

<sup>57</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 534

Kod **samoocjenjivanja** osoba sama ocjenjuje vlastitu uspješnost na radu u određenom razdoblju. Svrha samoocjenjivanja je poticanje razvoja zaposlenika, razvijanje suradnje i dijaloga između managera i njihovih suradnika te povezivanje organizacijskih i razvojnih ciljeva s uspjehom na radu.<sup>58</sup>

Procjenjivanje od strane **podređenih** može biti važan izvor informacija u ocjenjivanju managerske uspješnosti. Primjer takvog procjenjivanja jest studentsko ocjenjivanje profesora. Postupak kod kojega podređeni vrednuju managera, tj. svog šefa, naziva se obrnuta ocjena ili vrednovanje prema gore.<sup>59</sup> Poželjno je da ocjenjivanje bude anonimno, jer će u tom slučaju ocjene biti puno objektivnije.<sup>60</sup>

Zadovoljavanje vanjskih i unutarnjih **potrošača i klijenata** sve je važnije za uspješnost poslovanja tvrtke. Načini na koje potrošači i klijenti mogu procjenjivati radnu uspješnost su: specijalizirani upitnici, telefonsko intervjuiranje i druge standardne tehnike putem kojih se nastoji dobiti mišljenje o uspješnosti pojedinca, odjela ili organizacije. Sve više poduzeća u novije vrijeme upotrebljava "zadovoljstvo klijenta uslugom" kao osnovicu stimulativnog nagrađivanja.<sup>61</sup>

#### **Pogreške procjenitelja pri mjerenju uspješnosti:**<sup>62</sup>

1. **Sličnost**, „Slično meni“ je greška koju radimo kada onima koju su slični nama dajemo više ocjene nego onima koji nisu.
2. **Kontrast**, nastaje kad uspoređujemo osobe s drugim umjesto nekim objektivnijim standardom.
3. **Distribucijske pogreške** su pogreške rezultata sklonosti procjenitelja da koristi samo jedan dio ljestvice rangiranja. Blagost se pojavljuje kada procjenitelj svim zaposlenicima daje visoke ocjene, strogost kada manager daje niske ocjene svim zaposlenicima i središnja tendencija znači da manager rangira sve zaposlenike u sredinu ljestvica.
4. **Halo pogreška** događa se kada jedan pozitivan aspekt uspješnosti navede procjenitelja da pozitivno ocjeni sve ostale aspekte uspješnosti.

---

<sup>58</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 535

<sup>59</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 535

<sup>60</sup>Kompenzacijski menadžment. (2014/2015). Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/wp-content/uploads/sites/175/2013/04/4.-Sustavi-pla%C4%87a-na-temelju-ocjenjivanja.pptx> (30.06.2018)

<sup>61</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 536

<sup>62</sup>Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate d.o.o., str. 303, 304

**Pogreške sirene** funkcioniraju u obrnutom smjeru, jedan negativan aspekt uzrokuje da procjenitelj sve ostale aspekte ocjeni niskim rangom.

#### **Problemi i pogreške procjenjivača:**<sup>63</sup>

- nedostatak znanja i vještina potrebnih za kvalitetno praćenje radne uspješnosti drugih,
- kritika pojedinca, a ne učinjenog,
- davanje svima dobrih/loših/ prosječnih ocjena,
- premale razlike između ljudi,
- procjenjivanje prema sebi (slično ili različito),
- ocjenjivanje ljudi prema grupi koje su dio,
- pridavanje veće važnosti negativnim nego pozitivnih događajima i ponašanjima,
- bolje procjenjivanje i ocjenjivanje svježih događaja i ponašanja,
- bolje procjenjivanje i ocjenjivanje fizičkih privlačnih ljudi,
- halo efekt, odnosno pogreška dojma koja djeluje na ukupnu ocjenu uspješnosti,
- predrasudi i stereotipi.

### **4.3. Motivacijske kompenzacije**

**Kompenzacije** su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti.<sup>64</sup> Osim elementa definiranih u ugovoru o radu (radno vrijeme, plaća, godišnji odmor i dr.) uključuje i nematerijalne oblike kompenzacije.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 708, 709

<sup>64</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 613.

<sup>65</sup>Horvat Đ. (2015) Temeljne funkcije upravljanja, Zagreb, EFFECTUS, str. 171



## Slika 12: Motivacijska kompenzacija

Unutrašnje i vanjsko okuženje			
Motivacijska kompenzacija			
Financijska		Nefinancijska	
Izravna	Neizravna	Posao	Radna okolina
Plaća	Soc. davanja: mirovinski fond, soc. osiguranje	Zajedničke zadaće	Politika poduzeća
Honorari	Izobrazba	Izazov	Rukovođenje
Putni troškovi	Osiguranje: život, zdravlje	Odgovornost	Suradnici
Reprezentacija	Dopusti: godišnji odmor, kraći dopust, bolovanje	Samopotvrđivanje	Status
	Stambeni krediti	Izobrazba	Radni uvjeti
		Napredovanje	Klizno radno vrijeme
		Postignuće	Kraći radni tjedan
		Kontakti	Podjela posla
			Prehrana
			Rad kod kuće

Izvor: Marušić S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Adeco, str. 343

**Materijalne kompenzacije** su složeni oblik motiviranja zaposlenika koji je prvenstveno usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Viša plaća ne znači automatsko povećanje motivacije za rad, niti automatsko povećanje učinka zaposlenika. Razlikuju se izravne i neizravne materijalne kompenzacije.<sup>66</sup>

## Slika 13: Klasifikacija materijalnih kompenzacija

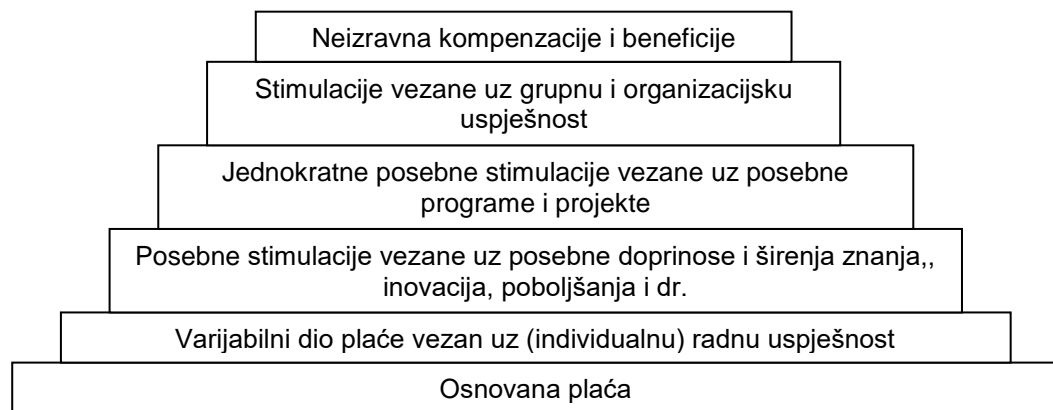
		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonus poticaji Naknade za inovacije i poboljšanja Naknade za širenje znanja i fleksibilnost Ostali poticaji	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobili kompanije Menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i drugo osiguranje Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmori „božićnica“ Skrb o djeci i starijima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 613

<sup>66</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 613

Sve više organizacija uvodi planove **stimulativnih nagrada** koje uzimaju u obzir učinak zaposlenika i norme rada ustanovljene postupcima mjerenja rada. Dobro osmišljeni programi poboljšavaju produktivnost, a time i profitabilnost, jer zaposlenici svojim radom mogu povećati svoju naknadu. **Stimulativnom dijelu plaće** je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika.<sup>67</sup>

#### Slika 14: Sustav stimulativnog nagrađivanja



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 714

Cjeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih **nematerijalnih poticaja za rad** koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama.<sup>68</sup> Pri tome je važno shvatiti da ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda. To su tzv. potrebe višeg reda, razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomija u poslu, uvažavanje i status. Razlikujemo nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd.<sup>69</sup>

<sup>67</sup>Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Varaždin: Tehnički glasnik 7, pdf, str. 61. (07.09.2018.)

<sup>68</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 720

<sup>69</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 668

## 5. BIPA - primjer upravljanja radnom uspješnošću

### 5.1. Metodologija

Primjerom u praksi poslovnice Bipa d.o.o., korištena je metode deskripcije temeljem sekundarnih podataka te je odrađen intervju s voditeljicom jedne od poslovnica Bipa vezano uz njihovo upravljanje radnom uspješnošću. Putem intervju postavljena su neka od pitanja: kako provodi proces ocjenjivanja, koji im je glavni cilj, koju metodu procjene koriste pri prikupljanju informacija, kako dobivaju povratne informacije te koje motivacijske kompenzaciju dobivaju za uspješno poslovanje.

### 5.2. BIPA – usmjerenost na ljudske resurse

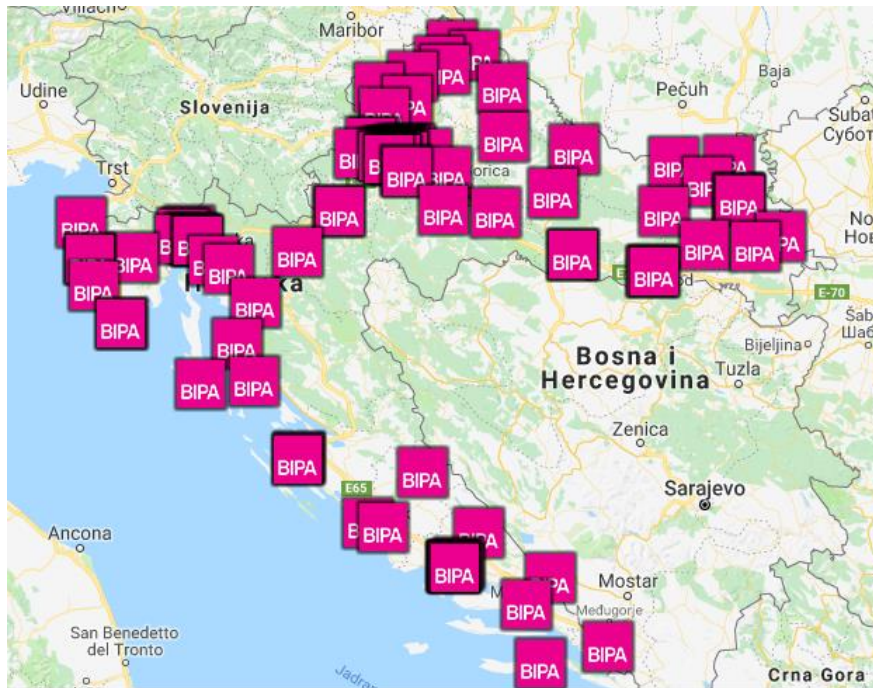
**Drogerija Bipa** je prodavaonica proizvoda za osobnu njegu i brigu o kućanstvu, od 2007. godine posluje i na hrvatskome tržištu i zapošljava preko 600 zaposlenih i ima više od 100 poslovnica.<sup>70</sup> Drogerija BIPA dio je REWE Austrija-grupacije. Spomenuta grupacija dio je međunarodnog REWE koncerna koji je jedan od vodećih trgovačkih koncerna. Srž Bipine poslovne filozofije sadržana je u samom originalnom nazivu „BILLIG PARFÜMERIE“ - što znači „povoljna parfumerija“.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Vrdoljak J. (2018). Jutanji list. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/hrvati-vole-kupovati-u-svojim-drogerijama-a-trziste-je-dovoljno-veliko-za-sva-tri-igraca/7686015/> (18.09.2018.)

<sup>71</sup>Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/o-nama> (18.09.2018.)

## Slika 15: Poslovnice Bipa, Hrvatska



Izvor: Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/bipa-poslovnice> (20.09.2018.)

### Misija, vizija i temeljne vrijednosti REWE grupe:<sup>72</sup>

**Misija** – ojačati zajednički identitet Grupe uz jačanje dugoročne solidarnosti u svakom dijelu poslovanja, uključujući zaposlenike i trgovce ujedinjene pod okriljem Rewe Grupe – od Uprave do trgovine, skladišta i razine turističkih agencija.

**Vizija** – najbolje izvedbe za kupce, trgovce i radnike, razvijati alternative prilagođene potrebama pojedine prodajne linije

#### Temeljne vrijednosti;

1. Djelujemo samostalno u skladu s idejom o zajednici.
2. Radimo za kupca. Mi smo u srcu tržišta.
3. Pozdravljamo nove smjerove. Stajati na mjestu znači ići unatrag.
4. Djelujemo s integritetom i tretiramo jedni druge s poštovanjem. Držimo do naše riječi.
5. Nastojimo pronaći najbolje rješenje i dosljedno postupati.
6. Svjesni smo svoje odgovornosti i postupamo održivo.

<sup>72</sup>REWE Group Headquarters, Mission Statement. Dostupno na: <https://www.rewe-group.com/en/company/mission-statement> (05.09.2018.)

## **Beneficije REWE grupe**

U potrazi za najbolje talentiranim zaposlenicima ističemo atraktivne prednosti, dobru ravnotežu između radnog i privatnog života i zanimljivih mogućnosti za daljnju obuku i obrazovanje. Također pružaju zaposlenicima podršku i savjete koji im trebaju. Za REWE grupu, upravljanje zdravstvenim uslugama ključni je element unutarnje politike socijalne skrbi tvrtke. Motiviraju zaposlenike da igraju aktivnu ulogu u zaštiti vlastitog zdravlja i dobrobiti. Oni koji rade za REWE Group i čine veliku razliku također mogu očekivati velike stvari zauzvrat. Sigurni su da široki spektar ponuda za dodatne usluge ne služi samo za motivaciju. Uostalom, njihovi zaposlenici su oni koji stvaraju uspjeh REWE Grupe. Koristi od njihovog plana: upravljanja zdravljem, mirovinskim sustavom, usklađivanjem karijere i obitelji.<sup>73</sup>

**Bipa nudi zaposlenicima:** sigurno radno mjesto s redovitim primanjima, rad s renomiranim markama drogerijskog segmenta, ugodno i poticajno radno okruženje, mogućnost napredovanja u uspješnoj međunarodnoj kompaniji, priliku razveseliti kupce svojim entuzijastičnim i stručnim pristupom, utjecaj na oblikovanje radne okoline kroz sudjelovanje u internim istraživanjima zadovoljstva zaposlenika.<sup>74</sup>

## **Misija, vizija i temeljne vrijednosti Bipe:** <sup>75</sup>

**Vizija** – svakim danom sve bolji.

**Misija** – uljepšavamo dan našim kupcima.

### **Vrijednosti;**

- **Poštovanje** - poštujemo naše kolege, kupce, vanjske partnere i sebe, surađujemo tako da se druga strana osjeća priznato i cijenjeno.
- **Odgovornost** - preuzimamo osobnu odgovornost za način rada i rezultate svog rada, završavamo zadatke na vrijeme i samostalno, samoinicijativno rješavamo probleme.
- **Inovativnost** - pronalazimo nove načine rada, nudimo nove proizvode i uslugu koji su originalni i drugačiji od onoga što nude drugi.

---

<sup>73</sup>REWE Group Headquarters, Mission Statement. Dostupno na: <https://www.rewe-group.com/en/karriere/rewe-group-als-arbeitgeber/vorteile-und-leistungen> (14.09.2018.)

<sup>74</sup>Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/posao-u-bipi/aktivni-natjecaji/id/389/natjecajid/6241> (05.09.2018.)

<sup>75</sup>Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/posao-u-bipi> (05.09.2018.)

- **Želja za razvojem** - imamo potrebu unaprjeđivati i sebe i procese, naše poslovanje je iz dana u dan bolje. Srž Bipine poslovne filozofije sadržana je u samom originalnom nazivu „Billig parfumerije“, što znači „povoljna parfumerija“.
- **Naš slogan/moto** – Uljepšaj si dan!

### Osnovni principi rada s kupcima<sup>76</sup>

1. **Izrazite dobrodošlicu** – primijetite kupca, pozdravite ga i nasmiješite se.
2. **Ostvarite kontakt** – pokušajte prići informacijama ne pitanjima, saznajte potrebe i želje kupaca, koristite otvorena pitanja, budite uvjerljivi i sigurni.
3. **Pružite stručnu pomoć** – odvedite kupca do željenog proizvoda i predložite dodatni proizvod, savjetujte i pomozite kupcu.
4. **Oduševite prilikom naplate** - svakog kupca na blagajni pozdravite i ostvarite kontakt očima, olakšajte nuđenje aktivne prodaje i BC-a tako da ostvarite ugodnu komunikaciju, pokažite interes, budite simpatični i ugodni.
5. **Ponudite aktivnu prodaju** – prezentirajte prednosti proizvoda, potrudite se i vjerujte u sebe.
6. **Pretvorite kupca u lojalnog kupca** – provjerite ima li kupac BC, svakom kupcu koji nema BC objasnite pogodnosti BC-a te zatim ponudite pristupnicu.
7. **Osigurajte da Vam se kupac vrati** – iskreno zahvalite na kupnji i posjetu, pozovite kupca na ponovni dolazak i dodajte „nešto svoje“ kao ugodan dan, javite nam kako vam se sviđaju proizvodi i sl.

U nastavku slijedi prikaz (Slika: 15) oglašenog radnog mjesta prodavača u kojem je vidljivo da BIPA naglašava motivacijske kompenzacije koje nudi svojim zaposlenicima primjerice: *ugodno i poticajno radno okruženje; mogućnost napredovanja, redovita primanja* i dr. također očekuje zaposlenike koji imaju želju za *proaktivnošću i samostalnosti, orijentaciju ciljevima i motivirani su i spremni za kontinuirano učenje i razvoj.*

---

<sup>76</sup>Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/> (20.09.2018.)

## Slika 16: Primjer oglasa za posao Bipa

### Prodavač - blagajnik (ž/m)

Vaši glavni zadaci biti će:

- savjetovanje kupaca, susretljivost i pomoć kupcu,
- briga o asortimanu (popunjenost, rokovi i sl.) i o izgledu prodajnog prostora,
- zaprimanje robe, slaganje robe, inventure, označavanje cijenama i marketinškim materijalom,
- postizanje zadanih rezultata prodavaonice.

Od Vas očekujemo:

- SSS – poželjno trgovačkog smjera,
- minimalno 1 godinu iskustva kao prodavač,
- odlične komunikacijske i prodajne vještine,
- izraženu proaktivnost i samostalnost te orijentiranost na ciljeve,
- motiviranost, spremnost na kontinuirano učenje i razvoj,
- poznavanje osnova MS Office paketa.

Zašto baš BIPA? Jer Vam nudimo:

- sigurno radno mjesto s redovitim primanjima,
- rad s renomiranim markama drogerijskog segmenta,
- ugodno i poticajno radno okruženje,
- mogućnost napredovanja u uspješnoj međunarodnoj kompaniji,
- priliku razveseliti kupce svojim entuzijastičnim i stručnim pristupom,
- utjecaj na oblikovanje radne okoline kroz sudjelovanje u internim istraživanjima zadovoljstva zaposlenika.

Izvor: Posao.hr. Dostupno na: <https://www.posao.hr/oglas/prodavaac-blagajnik-m-z/363407/> (20.09.2018.)

### 5.3. BIPA – proces upravljanja radnom uspješnošću

Proces upravljanja radnom uspješnošću Bipa poslovnice započinje utvrđivanjem ciljeva, jedan od glavnih ciljeva zaposlenika Bipa je ukupan profit nakon svakog dana koji bi trebalo ostvariti po postavljenim standardima, kao i zadovoljstvo kupaca da bi postali lojalni kupci i što više kupovali kod Bipe a ne konkurenata. Za Bipu je važnije da imaju 10 lojalnih i stalnih kupaca s većim bonom košare nego više kupaca s manjim bonovima košare, te piramida profita proizvoda kojom se vidi broj određenih proizvoda i koliko ih treba prodati po danu. Metodu koju koriste kako bi procijenili

uspješnost jesu Check liste (Slika: 17 i 18) koje menadžer ispunjava krajem svakog mjeseca svim djelatnici određene poslovnice, ali samo voditelj poslovnice odlazi na sastanak gdje dobiva povratne informacije. Podatke prikupljene od Check lista menadžer razvrstava od najboljeg do najgoreg zaposlenika i poziva voditelje poslovnica na sastanak gdje prezentira i diskutira o problemima i poteškoćama s kojima se susreću zaposlenici pri obavljanju određenih poslova. Nakon toga zasebno svaki voditelj smjene održava sastanak sa svojim kolegama gdje im prenosi povratne informacije koje je dobio od menadžera. Zaposlenike s najgorim ocjenama daju se opomene ili ih se upućuje na daljnju edukaciju, npr. upoznavanje s proizvodima, psihološki pristup kupcu i sl. Povratnom informacijom menadžer obavještava djelatnike o obavljenom poslu te je zajedno diskutiraju jednim od pristupa o ovome slučaju pristup „*riješavanje problema*“, gdje su menadžeri ravnopravni te voljni saslušati djelatnike i zajedno sa njima riješiti problem koji je nastao. Nakon primljene povratne informacije u uspješnom poslovanju djelatnici dobivaju motivacijske kompenzacije u obliku stimulativne kompenzacije ovisno o prodaji atraktivnih proizvoda, te poslovima inventure. Check listama se prati (Slika: 17 i 18) kako se zaposlenici ponašaju prema kupcima, dali uredno i uspješno odrađuju zadane zadatke kao što su izrada cijena, preslagivanje proizvoda, naručivanje robe te održavanje urednosti i čistoće poslovnice. Svrha Check lista poslovnice Bipe je da osvijeste svoje radnike o pogreškama koje rade, kako bi uspješnije obavljali svoj posao i postizali ciljeve organizacije. Cilj sustava upravljanja radnom uspješnošću poslovnice Bipa je da se radniku pruži podrška te da uz pomoć menadžera bolje sagleda svoje snage i slabosti kako bi postigao najbolje rezultate poslovanja.



# Slika 17: Check lista Bipa, str. 1

## CHECK LISTA

Filijala

7311

Mjesec

kolovoz

2018

		DA	NE
<b>1. PRODAJA/USLUGA</b>			
1.1.	Pozdravljanje/od zdravljanje kupaca	x	
1.3.	Nudjenje <b> dodatnog</b> proizvoda	x	
1.4.	Svi djelatnici upoznati s MS upitnikom	x	
1.5.	Nudjenje <b> aktivne prodaje</b> ( treninzi )	x	
1.6.	<b> Bipa kartica</b> - traženje kupca, prezentiranje pogodnosti	x	
1.7.	Prezentacija aktivne prodaje ( art uredno izloženi, stalak čist, postavljene cijene, štoperi )	x	
		<b>1</b>	<b>2</b> <b>3</b>
1.8.	<b> Rad s kupačima</b> -generalno ( 1 - potrebno poboljšanje, 2 - prosječno, 3 - izvrsno )		x
<b>2. DJELATNICI/ TIM</b>			
2.3.	<b> Plan rada</b> - uredno napravljen i izvršen	x	
2.4.	<b> Evidencija rada</b> u skladu sa zakonskim odredbama	x	
<b>3. PRODAJNI PROSTOR/PREzentacija</b>			
3.1.	Artikli označeni <b> štoperima</b> prema proceduri	x	
3.2.	<b> Cijene</b> ispravne ( ispitati nasumično 20-tak cijena u dućanu )		
3.3.	Dovoljna popunjenost i uredne <b> REDOVNE</b> robe na redovnim policama ( rgm )	x	
3.5.	Dobro dodatno pozicioniranje i popunjenost <b> AKCIJSKE</b> robe ( bočne police, košare, aufstelleri )	x	
3.6.	Dobro dodatno pozicioniranje i popunjenost <b> SEZONSKE</b> robe ( grupirano u prednjem dijelu trgovine )	x	
3.9.	Izgled <b> RGM parfema, dekorative</b>	x	*
		<b>1</b>	<b>2</b> <b>3</b>
3.9.	Generalni dojam <b> čistoće</b> poslovnice ( 1 - potrebno poboljšanje, 2 - prosječno, 3 - izvrsno )		x
<b>4. NARUDŽBE I ZALIHA ROBE</b>			
4.1.	Akcijski artikli iz letka prisutni u dovoljnim količinama u prodajnom prostoru	x	
4.5.	<b> Lager 0</b> lista nije veća od 40 zajedno sa neisporukama	X	
4.7.	<b> Naočale</b> ( sunčane, dioptrijske, Look )	X	
4.8.	<b> PL</b>	X	
4.9.	<b> Sunčalice</b> ( svi brandovi + fokus <b> B-sun, Beach babe</b> )	X	
4.10.	Sezonski asortiman ( <b> Ipanema, Pet sezona, Ciak, P2, Hello beauty</b> )	X	
<b>5. INVENTURE</b>			
5.1.	Kontrola zaprimanja transfera u dolasku	x	
5.2.	Kontrola prijave FM-ova i obrada UR liste		
5.3.	Inventure sve odrađene	x	
5.4.	Kontrola obrađivanja Soll-listi i Inventurnih listi rezultata	x	
5.5.	Korekcija inventura artikala sa manjkom/viškom		
5.7.	Lista korekture artikala provjerena	x	
5.8.	Lista artikala HR provjerena i inventirana	x	
5.9.	Mala lista manjka provjerena i inventirana	x	
5.10.	Velika lista manjka provjerena i inventirana	x	
5.11.	Kontrola otpisa	x	
<b>6. KASE/ TREZOR</b>			
6.1.	Kontrola gotovine u trezoru		
6.3.	Kontrola povrata na kasi		
6.4.	Kontrola prekid bona/null bona na kasi		
<b>7. SKLADIŠTE/URED/SANITARNI ČVOR</b>			
	Čistoća, sortiranost i urednost:		
7.1.	Kuhinja i sanitarni prostor	x	
7.2.	Skladišni prostor	x	
7.3.	Uredski prostor	x	

Izvor: Bipa poslovnica (19.09.2018.)

## Slika 18: Check lista Bipa, str. 2

### 8. KLJUČNI PARAMETRI POSLOVNICE

	IST/VJ	IST/PLAN
Promet		-23,25%
Bon		82,05 kn
Kupci		
Inventura		-0,57%
Produktivnost		622 kn
DB 2		47689,00kn -2,67%

Za sve neodrađene stavke obavezno je napisati protokol sa rokom izvršenja.  
Pohvaliti dobro odrađene stavke.

### PROTOKOL

Stavka	Opis	Rok izvršenja
3.9.	prebrišite prašinu i testere na policama parfema i dekorative	
	Hvala Vam na strpljenju i zalaganju u situaciji kad nemožemo naći nove djelatnike . razgovori su u tjeku pa se nadam brzom zapošljavanju novih djelatnica da bi počele normalno funkcionirati i raditi.	

Potpis Voditeljice: \_\_\_\_\_

Potpis RM: \_\_\_\_\_

Potpis Zamjenice: \_\_\_\_\_

*U odsustvu voditeljice check listu potpisuje zamjenica, odrađuje točke navedene u protokolu te sve zadane/odrađene zadatke prenosi voditeljici nakon njenog povratka.*

Izvor: Bipa poslovnica (19.09.2018.)

## 5.4. BIPA – primjer motivacijske kompenzacije

U ovome poglavlju su nabrojani primjeri neki od *motivacijskih programa*, kao što su odabir najbolje poslovnice te mini natjecanja, kao i *motivacijske kompenzacije* u obliku novčane nagrade koje svi zaposlenici određene Bipa poslovnice koja ostvari zadani profit dobiju jednom godišnje kako bi postali što motiviraniji za uspješnije ostvarili ciljeve poslovanje organizacije. Jedan od oblika motivacije je i edukacija za ostvarenje tih natjecanje u obliku educiranja o aktualnim proizvodima kao i psihološki pristup prema kupcima. Jedan od glavnih ciljeva Bipa poslovnice je ostvarivanje profita i zadovoljstvo kupaca, kako bi ponovili kupnju i postali lojalni kupci.

**Motivacijski programi zaposlenika Bipa Hrvatska** opisuje pravila i kako će se provoditi i ocjenjivati program nagrađivanja, tko sve sudjeluje; sve poslovnice Bipa Hrvatske, te koliko dugo traje natjecanje; godinu dana.

### **Pravila natjecanja: Najbolja Bipa prodavaonica 2018**

Prodavaonice će biti podijeljene u 3 kategorije prometa (prema ostvarenom prometu):

1. više od 5.000.000,00 kn,
2. 3.500.000,01 – 5.000.000,00 kn,
3. do 3.500.000,00 kn.

Menadžeri putem sljedećih informacije odabiru pobjednike natjecanja, kojih ima sveukupno 9, tj. tri nagrade za sve tri kategorije navedene kod pravila natjecanja, kao i navedene novčane nagrade koje određene kategorije dobivaju za najbolje ostvarene rezultate.

### **Slika 19: Bipa – pokazatelji uspjeha poslovnice**

<b>KPI</b>	<b>Broj bodova</b>
<b>Profitabilnost</b>	
Promet	50
Manjak	15
Marža	15
<b>Razina usluge</b>	
Eksterni mystery shopping	15
Interni mystery shopping	5

Izvor: Bipa poslovnica (19.09.2018)

#### **Nagrade:**

1. mjesto: 6.000,00 kn bruto dohotka na plaću,
2. mjesto: 4.500,00 kn bruto dohotka na plaću,
3. mjesto: 3.000,00 kn bruto dohotka na plaću.

**Mini natjecanje poslovnice Bipa Hrvatska**, opisuju manja natjecanja koja se održavaju svaka dva mjeseca gdje se isto odabire najbolja prodavaonica Bipa Hrvatska s postavljenim kriterijima u ovome slučaju pokazateljima uspjeha poslovnice i dodjeljuje novčana nagrada za svako postignuto mjesto.

## Slika 20: Bipa – pokazatelji uspjeha poslovnice

KPI	Broj bodova
<b>Profitabilnost</b>	
Promet	60
Manjak	30
Marža	10

Izvor: Bipa poslovnica (19.09.2018.)

### Nagrade:

1. mjesto: 1.300,00 kn bruto dohotka na plaću,
2. mjesto: 900,00 kn bruto dohotka na plaću,
3. mjesto: 500,00 kn bruto dohotka na plaću.

**Dodatne specijalne nagrade**, dodjeljuju se djelatnicima koji ispune postavljene uvjete, jednom godišnje u obliku novčanih nagrada.

1. Regionalni menadžer čija regija ostvari najbolje rezultate dobiva bruto bonus od 6.000,00 kn,
2. Trgovine s najboljim prometom 1.000,00 kn bruto za svakog djelatnika,
3. Djelatnik centralnog ureda Hrvatske s najviše glasova dobiva titulu Najkolega i bruto .bonus od 6.000,00 kn.

**Nagradno natjecanje Today i Clever proizvoda**, u ovome natjecanju traži se ostvarenje najvećeg ukupnog prometa prodanih proizvoda određene marke u ovome slučaju Today i Clever proizvoda u ukupnoj prodaji, te navedene nagrade dobivaju svi zaposlenici najbolje poslovnice jednom godišnje u obliku novčanog iznosa.

**Parametri:** financijska prodaja + udio Today i Clever u totalnoj prodaji.

### Nagrade:

1. mjesto: poklon kartica 400,00 kn,
2. mjesto poklon: kartica 300,00 kn,
3. mjesto poklon: kartica 200,00kn.

## 5.5. Kritički osvrt

Primjerom je prikazano kako poslovnica Bipa upravlja svojom radnom uspješnošću putem ljudskih resursa. Intervjuom voditeljice jedne od poslovnice prikupljeno je mnogo informacija o kompaniji Bipa i REWE grupe te kako oni brinu o svojim zaposlenicima. Proces upravljanje radnom uspješnošću poslovnice Bipa započinje određivanjem ciljeva, u ovome primjeru ciljevi su ostvarenje profita i zadovoljstvo kupaca. Zatim menadžeri putem informacija prikupljenih metodom Check liste uspoređuju zaposlene i poredaju ih od najboljeg do najgoreg, te im služi kao jedan od alata kojim ocjenjivanju i pružanju povratne informacije zaposlenicima. Nakon toga menadžeri sazivaju sastanak s voditeljima Bipa poslovnica gdje prezentiraju i diskutiraju prikupljene informacije. Primjerom Check liste (Slika: 17, 18) može se vidjeti kako je menadžer zadovoljan obavljenim zadacima određenog zaposlenika i da radi sve kako bi zadržao kvalitetnu radnu snagu i motivirao ih za još bolje rezultate rada unatoč tome kako se trenutno poslovnica Bipa Hrvatska nalazi u nepovoljnoj situaciji zbog tržišta rada Hrvatske. Kao što se može vidjeti iz primjer Check liste (Slika: 18) Bipa se nalazi u nepovoljnoj situaciji vezano uz tržište rada, manjak zaposlenih, što Bipu stavlja u tešku situaciju vezano za ostvarivanje njezinih ciljeva. Jedan od glavnih ciljeva Bipe je ostvarivanje profita prema određenim standardima putem prodaje i zadovoljstvo kupaca, a bez radne snage (prodavača) nije moguće ostvarenje tih ciljeva. Zatim voditelj svake poslovnice saziva sastanak sa svojim kolegama te im prenosi povratne informacije koje je dobio na sastanu s menadžerom i ostalim voditeljima. Proces upravljanja radnom uspješnošću u ovome primjeru završava najčešće riječima pohvale od menadžera ako su zaposleni dobro obavili zadatke, što djeluje motivirajuće, kao i spomenutim motivacijskim kompenzacijama u sklopu natjecanja. Za loše obavljen zadatak zaposlenicima se daje opomena ili ih se šalje na daljnju edukaciju. Kao što je u početku navedeno Bipa je u vlasništvu jedno uspješne kompanije REWE grupe, te čini sve u svojim mogućnostima kako bi postala još bolja poslovnica i isticala se među konkurentima na Hrvatskom tržištu.

## 6. Zaključak

*Upravljanje radnom uspješnošću* jedan je od važnijih alata poslovanja, zbog toga što u suvremenom svijetu sve su više potrebni obrazovani i talentirani ljudski potencijali kako bi organizacija uspješno poslovala. Te smatram kako treba na najbolji način motivirati zaposlene i informirati ih o njihovim izvedbama kako bi postali što produktivniji te doprinijeli boljim rezultatima organizacije kako bi konkurirala na današnjem tržištu. *Procesom ocjenjivanja radne uspješnosti* daje se do znanja zaposlenicima u kojoj mjeri su doprinijeli razvoju organizacije te se otkrivaju budući potencijali organizacije, kao i gdje grijaše i u kojem dijelu poslovanja trebaju bolje obratiti pažnju kako bi mogli ispraviti pogreške i napredovali u daljnjem radu. Nabrojenim metodama dolazi se do rezultata kako koji zaposleni djeluje u određenoj organizaciji, doprinos li organizaciji ili šteti, te se otkriva je li budući potencijal organizacije, bi li trebao promijeniti poziciju na neku njemu bolje adekvatnu ili bi se trebala organizacija riješiti njega jer narušuje njezinom uspjehu. Povratna informacija jedna je od važnijih instrumenata uspješnog poslovanja, jer svatko nije svjestan svojih pogrešaka a ni svojih uspjeha. Korisno je osvijestiti ljudske potencijale pomoću povratnih informacija o njihovim izvedbama u organizaciji, kako bi mogli što bolje napredovati i usavršiti svoje poslovanje. Pomoću *kompensacijske motivacije*, motiviraju se zaposleni na što bolje rezultate rada. Mogu biti kako je navedenu u radu materijalne i nematerijalne ovisno o tome čemu pojedinac više teži, kako bi ispunjenjem njegovih potreba i želja on istom mjerom uzvratio ispunjenju ciljeva određene organizacije.

Primjerom se vidi kako je glavni cilj poslovnice Bipa postizanje profita određenog standardima i zadovoljstvo kupaca. Prema tome menadžeri djeluju u skladu sa zaposlenicima tako da ih educiraju o aktualnim proizvodima i mjerama ponašanja prema kupcima kao što ih i potiču raznim natjecanjima na veću prodaju. Naidu li zaposlenici na neki problem menadžeri su spremni diskutirati i zajedničkim snagama doći do rješenja. Voditelj poslovnice najviše komunicira s menadžerom putem sastanaka, koji zatim prosljeđuje povratne informacije svojim kolegama. Bipa poslovnica uspješno provodi upravljanje radnom uspješnošću, jer zaposlenici prihvaćaju kritike menadžera te djeluju u skladu s njima kako bi ispravili gdje griješe i time napredovali. Isto tako prihvaćaju pohvalu za dobro obavljen posao što ih motivira na dalji uspješniji razvoj i samim time ostvarenje ciljeva organizacije.

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
2. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
3. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Marušić S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Adeco
5. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Varaždin: Tehnički glasnik 7, pdf

### Mrežni izvori:

1. Borman W.C., Ilgen D.R., Klimonski R.J. (2003). Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, vol. 12, Canada: John Wiley and Sons, Inc. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LK2x-bNjycoC&oi=fnd&pg=PA39&dq=motowidlo+s.+j.\(2003\).+job+performance+39-53+handbook&ots=4Sq-rrtMUV&sig=83tJG4FnmoiPSI0Ez2pEfWAGsLc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LK2x-bNjycoC&oi=fnd&pg=PA39&dq=motowidlo+s.+j.(2003).+job+performance+39-53+handbook&ots=4Sq-rrtMUV&sig=83tJG4FnmoiPSI0Ez2pEfWAGsLc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
2. Aguinis H. (2013). Performance Management, Kelley School of Business, Indiana University. SAD: Pearson Education, Inc. Dostupno na: [https://kupdf.com/download/performance-management-3rd-edition-by-aguinispdf\\_59e9bf9a08bbc58140e6561f\\_pdf](https://kupdf.com/download/performance-management-3rd-edition-by-aguinispdf_59e9bf9a08bbc58140e6561f_pdf) (25.06.2018.)
3. Banner D.K., Cooke R.A. (1984). Ethical dilemmas in Performance Appraisal, Journal of Business Ethics: Springer Science & Business Media B.V. Vol. 3. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00381756> (25.06.2018.)
4. Armstrong M. (2006). Performance Management key strategies and practical guidelines, 3rd Edition. Dostupno na: <https://www.supplyfinder.com/downloads/pdfs/4854.pdf> (25.06.2018.)

5. United States Office of Personnel Management (2017). A Handbook for Measuring Employee Performance. Dostupno na: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee\\_performance\\_handbook.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf) (25.06.2018.)
6. Rahimić, Z. (2010) Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Premier Febeco. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/212024244/Menadzment-Ljudskih-Resursa-Rahimic> (20.06.2018.)
7. Wiese, D.S., Buckley, M.R. (1998). The evolution of the performance appraisal process, Journal of Management History, Vol. 4 No. 3. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/42348023/The-Evolution-of-the-Performance-Appraisal-Process-1> (25.06.2018.)
8. Ružić B. (2007). Povratna informacija – temelj za profesionalni razvoj, Poslovni savjetnik, str. Dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2032-33.32.33.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2032-33.32.33.pdf) (24.06.2018.)
9. Husremović D., Šišić A., Dostić G. (2008). Tim za uspjeh; Praktični vodič kroz upravljanje ljudskim potencijalima, Sarajevo: Štamparija CPU. Dostupno na: [https://www.posao.ba/downloads/Promente\\_prirucnik4.pdf](https://www.posao.ba/downloads/Promente_prirucnik4.pdf) (15.06.2018.)
10. Čiči-Šain D., Predavanje iz Menadžmenta, Menadžerski sustav ocjenjivanja radne uspješnosti kadrova. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf) (28.06.2018.)
11. Mahesh M., Lee J. (2014). Performance appraisal methods in manufacturing industries - Review and suggestions. University of Louisiana at Lafayette. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/238712797\\_PERFORMANCE\\_APPRAISAL\\_METHODS\\_IN\\_MANUFACTURING\\_INDUSTRIES\\_-\\_REVIEW\\_AND\\_SUGGESTIONS](https://www.researchgate.net/publication/238712797_PERFORMANCE_APPRAISAL_METHODS_IN_MANUFACTURING_INDUSTRIES_-_REVIEW_AND_SUGGESTIONS) (22.06.2018.)
12. Garima J., Human Resource Management, Performance Appraisal: Methods, Department of Commerce and Management Studies: University of Kota. Dostupno na: [http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp\\_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf](http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001194/M022397/ET/1504594376quadrant1-module20.pdf) (03.07.2018.)



13. Vasrić M. (2013). Ocjenjivanje radne uspješnosti, Dostupno na: <http://vasic.info/ocenjivanje-radne-uspesnosti/> (28.06.2018.)
14. Businessstopia: Performance Appraisal Methods. Dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods#Checklist> (03.07.2018.)
15. Moj posao. (2008). Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/66023/Metoda-procjene-360-stupnjeva/4/> (06.08.2018.)
16. Kompenzacijski menadžment. (2014/2015). Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/wp-content/uploads/sites/175/2013/04/4.-Sustavi-pla%C4%87a-na-temelju-ocjenjivanja.pptx> (30.06.2018.)
17. Vrdoljak J. (2018). Jutanji list. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/makro-mikro/hrvati-vole-kupovati-u-svojim-drogerijama-a-trziste-je-dovoljno-veliko-za-sva-tri-igraca/7686015/> (18.09.2018.)
18. Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/o-nama> (19.09.2018.)
19. Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/bipa-poslovnice> (20.09.2018.)
20. REWE Group Headquarters, Mission Statement. Dostupno na: <https://www.rewe-group.com/en/company/mission-statement> (05.09.2018.)
21. Bipa d.o.o. Dostupno na: <https://www.bipa.hr/> (20.09.2018.)
22. Posao.hr. Dostupno na: <https://www.posao.hr/oqlasi/prodavac-blagajnik-m-z/363407/> (20.09.2018.)

## Popis slika:

Slika 1: Sustav upravljanja uspješnošću .....	10
Slika 2: Shematski prikaz procesa ocjenjivanja .....	13
Slika 3: Uloga managera u upravljanju uspješnošću .....	17
Slika 4: Vrste razgovora o uspješnosti.....	19
Slika 6: Metoda prisilne distribucije.....	23
Slika 7: Grafička skala procjene .....	24
Slika 8: Ljestvice procjene .....	26
Slika 9: Uzorak tvrdnji iz check liste slobodnog izbora za procjenu uspješnosti obavljanja managerskog posla .....	27
Slika 10: Uzrok tvrdnji iz liste prisilnog izbora za procjenu managera niže razine ....	28
Slika 11: Procjenitelji radne uspješnosti .....	29
Slika 12: Motivacijska kompenzacija .....	32
Slika 13: Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	32
Slika 14: Sustav stimulativnog nagrađivanja.....	33
Slika 15: Poslovnice Bipa, Hrvatska .....	35
Slika 16: Primjer oglasa za posao Bipa .....	38
Slika 17: Check lista Bipa, str. 1 .....	40
Slika 18: Check lista Bipa, str. 2 .....	41
Slika 19: Bipa – pokazatelji uspjeha poslovnice .....	42
Slika 20: Bipa – pokazatelji uspjeha poslovnice .....	43

## Sažetak

Završni rad iz kolegija management, tema *Upravljanje radnom uspješnošću*, obrađuje povezanosti ljudskih potencijala s ciljevima organizacije, te kako pomoću zaposlenih ostvariti najbolje rezultate putem navedenih metoda procjena i samog procesa praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, dali pojedinca, grupe ili cijele organizacije zajedno. Obraduju se i *Metode procjene radne uspješnosti* pomoću kojih procjenitelji dobivaju bolji uvid u zalaganje zaposlenika prema ciljevima organizacije, kao i motivacijske kompenzacije koje dobivaju za uspješno izvršene poslove.

Primjerom iz prakse želi se pojasniti kako funkcionira jedan sustav upravljanja radnom uspješnošću na primjeru poslovnice Bipa, te kako oni obavljaju proces upravljanja radnom uspješnošću, koju metodu procjene radne uspješnosti koriste te koje motivacijske kompenzacije dobivaju za uspješno obavljen posao.

**Ključne riječi:** upravljanje radnom uspješnošću, metode procjene, procjenitelji, motivacijske kompenzacije

## Summary

The final work of the course Management, the topic of *Performance management*, processes integration of Human resources with the objectives of the Organization, and how to use employees to achieve the best results through above mentioned Performance methods and monitoring and evaluation performance process, whether individuals, groups or the entire Organization together. *Performance methods* are also used to help assessors gain insight into employees' commitment to the Organization's goals as well as the motivational compensation they receive for successfully done work.

An example of the practice is to clarify how Performance management system works on the example of the Bipa Office, and how they perform a work Performance management process, which method are they using, and which motivational compensation they get for a successfully done assignment.

**Key Words:** Performance management, Performance methods, appraisers, motivational compensation