

# Kritika procjene radnog učinka

---

**Pros, Tamara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:720670>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TAMARA PROS**

**KRITIKA PROCJENE UČINKA RADNE  
USPJEŠNOSTI**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TAMARA PROS**

**KRITIKA PROCJENE UČINKA RADNE  
USPJEŠNOSTI**

Završni rad

**JMBAG: 0303072427, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sanja Blažević Burić**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani *Tamara Pros*, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera *Management i poduzetništvo*, 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, *Tamara Pros*, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom *Kritika procjene učinka radne uspješnosti*, 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

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI.....	3
2.1. Definiranje uspješnosti i procjene.....	3
2.2. Ciljevi procjene.....	4
2.3. Sastavni koraci procjene.....	6
2.3.1. Određivanje radnih normi.....	6
2.3.2. Zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva.....	7
2.3.3. Mjerenje ostvarenih postignuća.....	7
2.3.4. Usporedba rezultata s utvrđenim normama.....	8
2.3.5. Raspravljanje ocjene s djelatnikom.....	8
2.3.6. Provođenje korektivnih radnji.....	9
2.4. Izvršitelji procjene.....	10
2.4.1. Izravno nadređeni voditelji ili menadžeri.....	10
2.4.2. Kolege.....	10
2.4.3. Podređeni.....	11
2.4.4. Samo ocjenjivanje.....	11
2.4.5. Klijenti.....	12
3. TEHNIKE PROCJENE USPJEŠNOSTI.....	13
3.1. Usporedne metode.....	13
3.1.1. Rangiranje.....	13
3.1.2. Prisilna distribucija.....	13
3.1.3. Uspoređivanje u parovima.....	14
3.2. Metode temeljene na osobinama.....	15
3.2.1. Grafičke mjerne ljestvice.....	15
3.2.2. Ljestvice mješovitih standarda.....	16
3.3. Metode temeljene na ponašanju.....	17
3.3.1. Kritični slučajevi.....	17
3.3.2. Ljestvice primjera ponašanja.....	18
3.4. SUVREMENE TEHNIKE.....	19
3.4.1. MBO.....	19

3.4.2. Procjena putem računala i interneta.....	19
3.5. Procjena u praksi.....	19
4. UČINKOVITA PROCJENA.....	20
4.1. Česti problemi i rješenja.....	20
4.2. Smjernice za učinkovitu procjenu.....	22
4.3. Zakonska procjena.....	22
5. KRITIČKI OSVRT.....	24
6. ZAKLJUČAK.....	26
POPIS LITERATURE.....	27
POPIS TABLICA.....	28
POPIS SLIKA.....	28
SAŽETAK.....	29
SUMMARY.....	30

## 1. UVOD

Svaki menadžer trebao bi imati način na koji može procijeniti radnu uspješnost djelatnika kako bi dalje mogao učvrstiti i razvijati dobru radnu uspješnost, a ispraviti onu lošu. Tako organizacije mogu olakšati postizanje organizacijskih ciljeva i strategija, ostvariti konkurentsku prednost putem zaposlenika i poboljšati svoje cjelokupno poslovanje. Današnje organizacije posluju u dinamičnom okruženju sa različitim čimbenicima ( nove tehnologije, inovacije, zakonski okviri, politička i ekonomska situacija, kultura i socijalni čimbenici ) koji na neki način određuju smjer kretanja i okvir za strateške, taktičke i operativne ciljeve. Unutar tih čimbenika događaju se promjene koje menadžment konstantno mora uočavati i na njih reagirati u nastojanju da organizacija bude uspješna.

Vrlo bitna promjena koja se dogodila posljednjih godina je sve veće fokusiranje na jednu od pet glavnih menadžerskih funkcija – menadžment ljudskih potencijala. Naime, tradicionalni razvoj bio je većinski usmjeren na menadžerske razine ( vrhovni, srednji i niže razine ) dok je linijskim zaposlenicima bila dovoljna obuka za obavljanje određenog posla ili niza poslova. Ali suvremene organizacije obilježava sve veće korištenje radnih timova, različite vrste organizacijskih struktura, delegiranje ovlasti i odgovornosti te povećano sudjelovanje zaposlenika u poslovanju što zahtjeva usredotočenost na sve zaposlenike koje je potrebno motivirati, usmjeravati, razvijati, upravljati njihovom uspješnošću i procjenjivati tu uspješnost. Procjena uspješnosti, učinak i koristi za organizaciju upravo je i glavna tema ovog rada.

Ovaj rad je rezultat proučavanja stručne literature o definicijama procjene i radne uspješnosti, načina na koji se ona provodi i kako ju uspješno provesti te je cilj formiranje i iznošenje subjektivnog mišljenja i dolaženje do vlastitih zaključaka o njezinim koristima, prednostima i nedostacima određenih tehnika i načinima za što uspješniju procjenu učinka radne uspješnosti.

Pod uspješnosti se misli na radni učinak ljudskog kapitala i razmatrat će se metode mjerenja uspješnosti, što sve podrazumijeva procjena, zašto je bitna i kako provesti uspješnu procjenu. Rad se sastoji šest poglavlja od kojih je prvo uvodno, četiri poglavlja



su razrada teme, u petom je dan kritički osvrt, u šestom je zaključak na temu te popisi literature, slika i tablica i u sedmom poglavlju sažeci na hrvatskom i engleskom.

U drugom poglavlju objašnjavaju se teorijske odrednice procjene radne uspješnosti te razlika između upravljanja uspješnošću i same procjene. Također, opisani su razlozi za provođenje procjene i koji koraci su njeni sastavni koraci.

U trećem poglavlju opisane su najčešće tehnike procjenjivanja, njihove glavne karakteristike, načini provođenja te prednosti i nedostaci.

Nakon toga, u četvrtom poglavlju razmatrani su česti problemi i greške s kojima se organizacije i provoditelji mogu suočiti prilikom procjene, a važno ih je poznavati kako bi procjena bila što uspješnija.

U obradi ove teme korištena je literatura stranih i domaćih autora. Korištene su metode indukcije i dedukcije, analize i sinteze te metode kompilacije i deskriptivna metoda.

## 2. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI

Procjena uspješnosti zaposlenika važan je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala ( u daljnjem tekstu: MLJP ) kako bi menadžeri znali kvalitetu svoje radne snage i napravili promjene za poboljšanje. Djelatnici su najvrjedniji resurs organizacije i procjenom uspješnosti menadžeri imaju širu sliku o zaposlenicima što im olakšava smjer kretanja i daje okvir za daljnje akcije koje treba poduzeti za poboljšanje poslovanja, povećanje profita, postizanje konkurentske prednosti i ostale aktivnosti na strateškoj razini. Za procjenu uspješnosti se u literaturi mogu pronaći i termini *vrednovanje uspješnosti* i *ocjenjivanje uspješnosti*. Termini podrazumijevaju iste ili slične korake procjene, definicije, sredstva procjene i ostale sastavnice koje će se navoditi u radu pa se te pojmove može izjednačiti.

### 2.1. Definiranje uspješnosti i procjene

Pod uspješnosti se u ovom radu misli na poslovni uspjeh, uspjeh u poslovnom okruženju i značenju zaposlenikova uspjeha za organizaciju u kojoj radi. Važno je shvatiti da je svaki djelatnik individua sa vlastitim planovima, željama i ciljevima pa na individualnoj razini uspješnost ima drugačiji smisao. Za djelatnika uspješnost može značiti povećanje plaće, osobni razvoj ili podizanje na hijerarhijskoj ljestvici. Ovisno o vrsti organizacije i uspješnost ima različito značenje. Za organizaciju kojoj je glavna svrha proizvodnja određenog proizvoda ( npr. automobili ) poslovna uspješnost može se shvatiti kao točnost izrade dijelova, kvaliteta izrade, ostvarene kvote i sl., dok će za neku drugu organizaciju koja se bavi pružanjem usluga ( npr. hotel ) poslovna uspješnost značiti ljubaznost prema gostima, urednost soba, brzina recepcije ili čistoća objekta. . U literaturi se ponekad uz uspješnost spominje i pojam radne učinkovitosti, ali ta dva pojma se ne izjednačavaju. Uspješnost ili efikasnost znači ostvarivanje najboljih mogućih rezultata uz korištenje najmanje količine resursa i uz najniže troškove, a učinkovitost ili efektivnost znači odabir i postizanje postavljenih ciljeva. Uspješnost i učinkovitost jesu povezani, ali jedno ne podrazumijeva drugo tj. *„poduzeće može biti uspješno u korištenju svojih resursa, ali ne mora biti i učinkovito ako ne uspijeva ostvariti postavljene ciljeve, jer efektivnost*

*predstavlja upravo to: sposobnost postizanja postavljenih ciljeva.*<sup>1</sup> Situacija može biti i obrnuta ako je poduzeće učinkovito i postiže ciljeve, ali nije uspješno zbog korištenje neodgovarajuće kombinacije resursa, prevelikih troškova i sl. To su samo neki primjeri poslovne uspješnosti, a u poglavlju sa tehnikama procjene vidjet će se da poslovna uspješnost nije usmjerena isključivo na uspjeh koji organizaciju vodi prema ostvarenju profita već su tu i karakteristike pojedinca koje organizaciju obogaćuju i osnažuju na ostalim razinama, poput timskog rada, međuljudskih vještina i kreativnosti, stvarajući tako dobru poslovnu klimu u kojoj se djelatnici osjećaju ugodno i motivirani su za rad.

Sama procjena je kontinuirani proces stalnog praćenja dostignuća svakog zaposlenika posebno i korištenje zabilježenih rezultata i informacija za poboljšanje poslovanja i zadovoljstva unutar poduzeća. „*Procjena uključuje sakupljanje informacija i pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom ponašanju, stilu komuniciranja ili vještinama.*“<sup>2</sup> Prema tome, procjena će u početku biti neuspješna ako u poduzeću nisu izgrađeni međuljudski odnosi i sustav povratnih informacija između najnižih i najviših razina menadžmenta. Ako u cijelom procesu izostane uspješna povratna informacija, rezultati će biti poslovni sukobi, frustracije, nezadovoljstvo i loši poslovni rezultati.<sup>3</sup> O važnosti povratnih informacija više je navedeno pod naslovom 2.2. *Sastavni koraci procjene.*

## **2.2. Ciljevi procjene**

U najužem smislu procjena se provodi radi dobivanja šire slike o radnoj snazi i smjera kretanja za daljnje poboljšanje, ali ona je puno više od toga. Uspješno provedena procjena ima utjecaj na zadovoljstvo članova organizacije i njihove poslovne sposobnosti zbog korištenja rezultata u razvojne svrhe. Direktan utjecaj ima na radnike zato što se na temelju rezultata donose odluke o povećanju plaće, promaknuću, ali i smanjenju plaće i raskidu ugovora o radu. Na slici 1. prikazani su vrste i ciljevi ocjenjivanja zaposlenih.

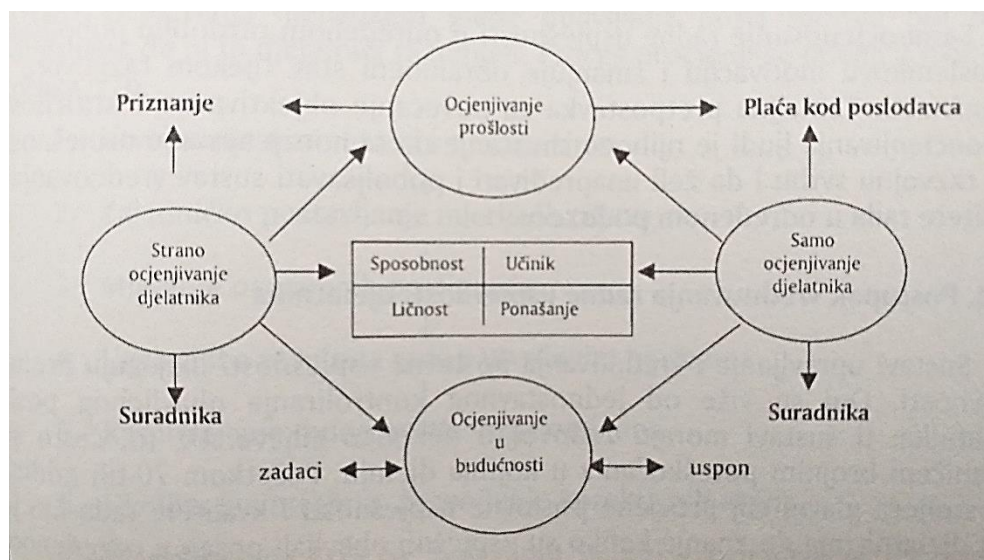
---

<sup>1</sup> S. Kolačević, B. Hreljac, *Vrednovanje poduzeća II. Dopunjeno i prošireno izdanje*, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., 2012., str. 137

<sup>2</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje*, Zagreb, MATE, 2006., str. 322

<sup>3</sup> Par. V. Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala, Treće izdanje*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2008., str. 239.

Slika 1: Vrste i ciljevi ocjenjivanja zaposlenih



Izvor: J.Deželjin, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Organizator, 1996., str.175

Prema slici 1. procjenjivanje zaposlenika može se izraziti kao procjena prošlosti i budućnosti, sposobnosti i ličnosti, ponašanja i učinaka te plaća i priznanja. Procjenu mogu vršiti pretpostavljeni, suradnici, vanjski konzultanti ili se može provesti samo ocjenjivanje. ( O izvršiteljima procjene više u poglavlju 2.3. )

Ciljevi procjene su brojni s obzirom na koristi koje MLJP ima od rezultata, a slijedeće nabrojani su najbitniji:

- Stručna podrška odlukama o promociji dobrih radnika, skretanje pozornosti na marginalne i loše radnike, otkrivanje nedostataka kod većih grupa kojima treba dodatno obrazovanje. Osnovni cilj je nagrada, ne kazna kako bi se dopunio kadrovski karton.
- Upozoravanje na probleme u organizaciji posla, te na potrebe eventualnih premještaja ili otkaza.
- Provjera dosadašnjih osobnih postupaka, raspona plaća, stimulansa, nagrada i eventualnih kazni.
- Osnova za postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala za svakog zaposlenika.

- Prvi korak u određivanju programa stalnog obrazovanja u poduzeću, za radnike i rukovoditelje.
- Upozoravanje na potrebne osobine ljudi koje će se u budućnosti tražiti kod zapošljavanja.<sup>4</sup>

### 2.3. Sastavni koraci procjene

Priprema procjene je dakle jedan proces kojim saznajemo informacije o sposobnostima, karakteru, vrlinama i poslovnim postignućima poduzeća i njegovih zaposlenika. Ali procjena je puno više od samog vrednovanja tih elemenata. „*Proces procjene se odvija u ovih od šest koraka*“<sup>5</sup>:

- 1) Utvrđivanje normi rada s djelatnicima
- 2) Zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva
- 3) Mjerenje ostvarenih postignuća
- 4) Usporedba rezultata rada s utvrđenim normama
- 5) Raspravljanje radne ocjene s djelatnicima
- 6) Ukoliko je potrebno, provođenje korektivnih akcija

U novijoj literaturi proces je sveden na tri koraka: određivanje radnih normi, procjenjivanje stvarne radne uspješnosti u odnosu na norme i pružanje povratnih informacija. Ovdje će se ipak koristiti opsežnija verzija kako bi se što jasnije objasnili koraci koji prethode procjeni i dolaze poslije iste.

#### 2.3.1. Određivanje radnih normi

Prvi korak koji je potrebno učiniti je određivanje normi ( standarda ) kako bi djelatnici znali na temelju čega će biti procjenjivani. Određivanje normi se zapravo odnosi na definiranje posla djelatnika i radne kriterije, to je djelatnikov opis posla. „*Analizom i opisom posla dobivaju se informacije o potrebnom stupnju obrazovanja, znanja, vještina zaposlenika odnosno o znanjima i vještinama koje zaposlenik treba imati za pojedini profil zanimanja*

---

<sup>4</sup> Par. S. Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima, III. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb, ADECO, 2001., str. 293.

<sup>5</sup> V. Vujić, op. cit., str. 243

*u poduzeću.*<sup>6</sup> To je delikatan zadatak i korak koji prethodi svim ostalima. Zato norme moraju biti razumljive, mjerljive i objektivne, a zaposlenici biti upoznati s njima. Kvalitetni menadžeri su neprocjenjiva stavka za ovaj korak. U samoj procjeni, najjednostavniji alat je korištenje obrazaca sa standardnim kriterijima poput timskog rada, kvalitete, inicijative i komunikacije koji su u tim obrascima dodatno pojašnjeni. Često se menadžeri služe tim obrascima i koriste samo skraćene i prepravljene verzije navedenih i ostalih kriterija koji samim time postaju norme na temelju kojih će se procjena vršiti. Tako se zamagljuje granica između prvog i drugog koraka što može dovesti do manjkavosti cijelog sustava.

### 2.3.2. Zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva

Zajedničko postavljanje ciljeva između nadređenog i djelatnika imat će utjecaj na djelatnikov rad i motivaciju. Sudjelovanje radnika u postavljanju ciljeva pružit će mu priliku da na neki način utječe na svoju procjenu i imat će dodatni poticaj da ostvari određene rezultate. U ovom koraku se može raspraviti i pitanje razvoja. „*Pod razvojem mislimo na ona područja u kojima pojedinac ima poteškoća ili slabosti ili na područje u kojem bi pojedinac uz više uloženog truda bio uspješniji.*“<sup>7</sup>

### 2.3.3. Mjerenje ostvarenih postignuća

U ovom koraku se koriste određeni oblici mjerenja ( npr. grafičke ljestvice ) i detaljno se pokušava shvatiti u kojoj mjeri je postignuta uspješnost. Bitno je prikupiti informacije o zaposlenikovom trudu i njegovom učinku na rad. Kriteriji koji se mjere moraju biti sukladni sa onim što se odredilo u prva dva koraka ( norme i ciljevi ). Za mjerenje ostvarenih postignuća i dobivanje informacija koriste se osobna promatranja, statistički podaci, usmena i pismena izvješća, a najbolje je kombinirati te elemente za što pouzdanije rezultate.

---

<sup>6</sup> K. Črnjar, *Procjenjivanje radne uspješnosti u hotelskoj industriji*, Rijeka, preuzeto sa: hrcak.srce.hr., 2005., str. 140

<sup>7</sup> V. Vujić, op. cit., str. 245

#### 2.3.4. Usporedba rezultata s utvrđenim normama

Nakon uspostavljenih, jasno definiranih normi, postavljenih ciljeva i izmjerenog učinka, slijedi komparacija stvarne radne uspješnosti, onoga što je djelatnik postigao, sa prethodno određenim normama. Svrha je utvrđivanje eventualnih odstupanja od normi i ciljeva. Tek tada se prelazi na sljedeći korak.

#### 2.3.5. Raspravljavanje radne ocjene s djelatnicima

Nakon provedene procjene djelatnicima se mora dati povratna informacija kako bi ih se motiviralo da poprave nedostatke ili ih se potaknulo da nastave sa svojom uspješnošću. „*Ako se zaposlenicima ne skrene pozornost na činjenicu da njihova radna uspješnost ne ispunjava očekivanja, njihova se uspješnost sigurno neće poboljšati.*“<sup>8</sup> Davanje povratne informacije izvršava se kroz razgovor nadređenog s podređenim na način koji potiče pozitivno ponašanje bez obzira na to koliku uspješnost djelatnik ima odnosno nema. Korištenje negativnih oblika komuniciranja poput „ne smiješ...“, „nemoj to raditi“, „ovo nije dobro“ u pravilu ne rezultira sa pozitivnim pomacima. Kako bi cijeli proces davanja povratnih informacija bio učinkovit mogu se pratiti sljedeće smjernice:

- a) Učestalo davanje informacija kako bi menadžeri mogli brzo odgovoriti na nedostatke radne uspješnosti. Ako je razmak između davanja povratnih informacija predugačak, riskira se gubljenje produktivnosti djelatnika u periodu čekanja između davanja informacija. Učestalim informiranjem djelatnika i oni sami znaju što mogu očekivati prilikom sljedeći procjene.
- b) Neutralno mjesto sastanka kako bi se djelatnici osjećali ugodno i opušteno. Mjesto sastanka može pospješiti ili pogoršati otvorenost dijaloga.
- c) Dobro je djelatnike zamoliti da prije sastanka sami procjene svoju uspješnost kako bi razmislili o svojim slabostima. Na taj način se štedi vrijeme zato što sudionici u razgovoru zaobilaze neslaganja i koncentrirani su na bitna područja, a djelatnici imaju predodžbu o svojim slabostima i lakše prate razgovor.

---

<sup>8</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, op.cit. str. 306.

- d) Problem će se najlakše riješiti ako postoji otvoren dijalog između nadređenog i djelatnika. Djelatnici koji sudjeluju u razgovoru zadovoljniji su ishodom procesa.
- e) Razgovor o uspješnosti mora se provoditi bez obzira na rezultate, nikako samo u slučaju loše uspješnosti djelatnika. To je prilika da nadređeni djelatnicima pruži točne informacije i da pohvali one koji su postigli dobre rezultate.
- f) Ako se želi poboljšati uspješnost, menadžer mora biti usmjeren na rješavanje problema umjesto na kritiziranje radnika. Može se dogoditi da smanjena uspješnost radnika nije uopće njegova krivica pa je pronalaženje stvarnog uzroka problema važno kako bi se pronašlo odgovarajuće rješenje.
- g) Fokus razgovora mora biti na ponašanju ili rezultatu, a ne na samoj osobi. Negativni povrat informacija treba biti usredotočen na negativno ponašanje, a ne na isticanje negativnih osobina djelatnika. Umjesto da menadžer kaže radniku da je lijen ili spor, trebao bi reći: „Nisi ispunio zadanu radnu kvotu zato što trošiš vrijeme na manje bitne zadatke.“ Tako radnik nije uvrijeđen ili omalovažavan, ali svejedno zna koji dio ponašanja mora popraviti.
- h) Menadžer nikada ne smije vrijeđati radnika. U slučaju ispodprosječne uspješnosti konstruktivna kritika će se neizbježno pojaviti, ali nikako se ne smije dogoditi da se kritika pretvori u vrijeđanje radnika.
- i) Postavljanje ciljeva je snažan motivator za poboljšanje uspješnosti, a zadani datum pregleda napretka je dodatan poticaj da se cilj ozbiljno shvati i postigne.

### *2.3.6. Provođenje korektivnih radnji*

Ako se utvrdilo da postoje odstupanja u četvrtom koraku, provode se korektivne radnje. U literaturi su navedene dvije vrste korektivnih radnji: trenutna i temeljita. Trenutne radnje zovu i „gašenje požara“ zato što je cilj prepoznati uzrok odstupanja i trenutno ga ukloniti. Temeljite radnje zahtijevaju veći trud i uzročno – posljedičnu analizu da se utvrdi zašto je do odstupanja došlo kako bi se otkrila srž problema.



## 2.4. Izvršitelji procjene

Najčešća praksa kod odabira osobe koja će vršiti procjenu je putem menadžera odnosno izravno nadređenog voditelja djelatnika. Osim toga, za procjenu se mogu koristiti i druge mogućnosti, a svaka nosi svoje prednosti i nedostatke koje će se u daljnjem razlaganju objasniti.

### 2.4.1. Izravno nadređeni voditelji ili menadžeri

O uspješnosti djelatnika ovisi i uspješnost njima nadređenih. Stoga, većinu procjena obavljaju menadžeri i nadređeni. Razlog tomu je što oni imaju najopsežnije znanje o zahtjevima posla, poznaju karakteristike posla i važnost određenih kriterija kojima se vrši procjena. Također, voditelji i menadžeri su odgovorni za rad svojih djelatnika pa moraju i pratiti njihovu uspješnost. Problem sa ovim principom se može javiti ako menadžer nema mogućnost promatranja djelatnika i načina na koji izvršavaju svoje dužnosti. „*Za bolje razumijevanje navodi se sljedeći primjer: u vanjskim prodajnim poslovima nadglednik većinu vremena ne može vidjeti prodavača u poslu. Tu je obično potrebno da menadžer povremeno provede dan u pratnji prodavača.*“<sup>9</sup> To oduzima vrijeme voditelju i sprečava ga u obavljanju nekih važnijih zadaća koje mora obaviti. Također, nije sigurno da će voditelj imati uvid u stvarnu situaciju zato što će djelatnik u takvoj situaciji pokazati svoje najbolje ponašanje iako to nije uobičajeno kada ga nitko ne nadzire. Druga manjkavost koju literature navode je favoriziranje određenog djelatnika. Takve situacije mogu smanjiti uspješnost cijele procjene i dovesti do manje pravednih mjera za djelatnika kojeg se favorizira. Važno je procjenjivati i same menadžere, više razine menadžmenta i generalne direktore zato što njihove odluke utječu na sve zainteresirane skupine jedne organizacije ( dioničare, kupce, dobavljače, zaposlenike... ).

### 2.4.2. Kolege

Djelatnikovi suradnici su dobra opcija za izvršitelje procjene zato što su sa njim u svakodnevnom kontaktu i mogu promatrati njegove svakodnevne aktivnosti. Tako se

---

<sup>9</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright op.cit, str. 300

nadopunjuje nedostatak nadzora koji nadređeni nemaju i dolazi se do drukčije perspektive koja pridonosi upotpunjavanju cjelokupne slike o radnoj uspješnosti djelatnika. Problem koji se može pojaviti pri ovakvoj procjeni je utjecaj prijateljstva na objektivnu procjenu. Zanimljiv je i podatak da subjekti procjene ( procjenitelj i procijenjeni ) reaguju drugačije ovisno o tome hoće li se procjena služiti u administrativne svrhe ( povećanje plaće, otpuštanje ) ili u razvojne svrhe koje neće imati posljedice za subjekte. Ako se radi o administrativnim svrhama često subjekti smatraju da će procjena imati nepovoljne posljedice.<sup>10</sup>

#### *2.4.3. Podređeni*

Podređeni su dobar izvor informacija kada se procjenjuju menadžeri, a kako je već spomenuto njih je važno procjenjivati jer svojim odlukama utječu na cijelu organizaciju. Oni najbolje znaju kako menadžer s njima postupa, što im se sviđa i što bi trebalo poboljšati. Za što točnije informacije najbolje je da ocjenjivanje bude anonimno kako zaposlenici ne bi osjećali pritisak ili bojazan da će se zamjeriti nadređenom. Tako se izbjegava i mogućnost lažnih previše pozitivnih informacija koje bi zaposlenici dali u slučaju da se moraju predstaviti imenom i prezimenom.

#### *2.4.4. Samo ocjenjivanje*

Djelatnici bi se trebali sami ocjenjivati samo kao pomoćno sredstvo koje može pomoći primjerice menadžeru koji procjenjuje ili kao sredstvo za otvaranje sastanka o povratnim informacijama. Prilikom razgovora s nadređenim, samo ocjenjivanje smanjuje obrambeni stav zaposlenika zato što se na neki način već pripremio na to da će njegova uspješnost biti analizirana i osjeća manji pritisak. Važno je naglasiti da djelatnici imaju tendenciju dodijeliti si veće ocjene nego što zaslužuju zbog straha od gubitka posla, prevelike samouvjerenosti ili nečeg trećeg pa samo ocjenjivanje ne bi trebalo biti glavni izvor informacija.

---

<sup>10</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright op.cit, str. 301

#### 2.4.5. Klijenti

Informacija koju organizacija može dobiti od klijenta je od izuzetne važnosti za poduzeća koja pružaju usluge, a ne proizvode. U tvornici je nadređenom lakše nadgledati zaposlenike, dok će uslužno osoblje najbolje biti ocjenjeno od strane gostiju koje poslužuje. Iz toga razloga su hoteli počeli ostavljati formulare za goste gdje oni mogu ostaviti recenziju o stečenom dojmu i zadovoljstvu sa osobljem. To ne isključuje mogućnost korištenja klijenata kao izvora informacija u proizvodnim djelatnostima. Procjene klijenata prikladne su ako organizacije žele utvrditi zadovoljstvo ponašanjem zaposlenika i kada žele poboljšati proizvode i usluge saznajući koje proizvode i usluge kupci žele. Nedostatak je trošak koji proizlazi iz tiskanja, slanja, telefoniranja i uključivanja radne snage u cijeli proces prikupljanja informacija.

U tablici 1. prikazana je učestalost promatranja za razne izvore informacija o uspješnosti.

Tablica 1. Učestalost promatranja za razne izvore informacija o uspješnosti

	IZVOR				
	NADREĐENI	KOLEGE	PODREĐENI	SAMO	KLIJENTI
<b>ZADATAK</b>					
<b>Ponašanja</b>	Povremeno	Često	Rijetko	Uvijek	Često
<b>Rezultati</b>	Često	Često	Povremeno	Često	Često
<b>MEĐULJUDSKI</b>					
<b>Ponašanja</b>	Povremeno	Često	Često	Uvijek	Često
<b>Rezultati</b>	Povremeno	Često	Često	Često	Često

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 2006., str. 303

Iz tablice se može vidjeti da je korištenje klijenata i kolega kao izvora informacija najprikladnije kada se procjenjuju zadaci i međuljudski odnosi. Procjena podređenih je korisna za informacije o međuljudskim odnosim, a nadređeni su najbolji za procjenu postignutih rezultata nekog zadatka.

### 3. TEHNIKE PROCJENE RADNE USPJEŠNOSTI

Svaka uspješnost se može mjeriti, ocijeniti i staviti u odnos sa prošlim i trenutačnim stanjem. Nakon teorijskog definiranja procjene, njenih koraka i izvršitelja, slijede tehnike procjene odnosno modeli po kojima se procjena može provoditi, a moguće je i kombinirati tehnike kako bi se dobila ona koja najbolje odgovara organizacijskim potrebama. Odabir tehnike ovisi o namjeni za koju će se rezultati procjene koristiti npr. administrativne svrhe kao povećanje plaće ili promaknuća. Tri glavna pristupa procjeni su usporedni pristup, pristup temeljen na osobinama i pristup temeljen na ponašanju, a postoje i suvremene tehnike koje dobivaju na popularnosti.

#### 3.1. Usporedni pristup

Ovaj pristup dobio je naziv zbog tehnika koje se sastoje od uspoređivanja uspješnosti jednog zaposlenika sa uspješnošću ostalih zaposlenika, a općenito mu je namjena rangiranje pojedinca u pripadnoj grupi. Tri glavne tehnike koje spadaju pod usporedni pristup su rangiranje, prisilna distribucija i uspoređivanje u parovima.

##### 3.1.1. Rangiranje

Rangiranje je najjednostavnija tehnika usporednog pristupa. Procjena se provodi tako da menadžer poreda zaposlenike od najuspješnijih do najmanje uspješnih. Unutar rangiranja postoji pojam *izmjenično rangiranje* u kojem menadžer uzima popis zaposlenika, određuje najboljeg zaposlenika i prekriži ga s popisa. Zatim od preostalih imena na popisu bira najgoreg zaposlenika i njega također uklanja s popisa. Taj postupak ponavlja sa preostalim zaposlenicima dok ne dođe do kraja. Najveći nedostatak ove tehnike je prevelik utjecaj menadžerovog subjektivnog mišljenja o zaposleniku i nedostatak kriterija prema kojima se zaposlenika svrstava na određeni rang na popisu ( npr. komunikacijske i međuljudske vještine ).

##### 3.1.2. Prisilna distribucija

Metoda prisilne distribucije u suštini je rangiranje, ali se rangiraju zaposlenici u grupi. Ova tehnika zahtijeva od menadžera smještanje nekih postotaka zaposlenika u određene kategorije. Primjer prisilne distribucije prikazan je u tablici 2.

Tablica 2.: Ciljana distribucija rangova zaposlenih, prema uspješnosti odsjeka

Rangovi uspješnosti zaposlenih	Rangovi uspješnosti odsjeka					
	Vrsta rangiranja	Iznimno	Izvršno	Visoki standard	Moglo bi i bolje	Neprihvatljivo
TF 5% najboljih	Relativno	8%	6%	5%	2%	1%
TQ Petina najboljih	Relativno	20%	17%	15%	12%	10%
OU Izvršno	Apsolutno	71%	75%	75%	78%	79%
VG Vrlo dobro	Apsolutno					
GD Dobro	Apsolutno					
LF 5% najlošijih	Relativno					
NA Neprihvatljivo	Apsolutno	1%	2%	5%	8%	10%
PR U napretku	Neprijmjenjivo					

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 2006., str. 284

Tako bi na primjer u rangu uspješnosti *Neprihvatljivo* samo bi 1% zaposlenih u odsjeku trebalo biti u kategoriji *iznimno* dok će 10% biti svrstano pod *neprihvatljivo*. To bi se moglo protumačiti na način da je dozvoljeno da 1% zaposlenih ostvaruje iznimne rezultate u neprihvatljivoj uspješnosti, ali je za najveći postotak neprihvatljivo da ostvaruje rezultate u najgoroj uspješnosti. Problem koji se može javiti je ocjenjivanje koje je pod uvjetom distribucije. Čak i ako svi zaposlenici postižu iznadprosječne rezultate, menadžer mora neke od njih ocijeniti sa *Neprihvatljivo*.

### 3.1.3. Uspoređivanje u parovima

Kod ove tehnike bit je u tome da se zaposlenika uspoređuje sa ostalim članovima grupe. Menadžer vrši usporedbu sa svakim od preostalih zaposlenika u radnoj grupi. Svaki put kada je zaposlenik bolji u usporedbi dobiva jedan bod. Na kraju se bodovi zbrajaju i to postaje konačna ocjena uspješnosti. Nedostatak ove tehnike je da oduzima puno vremena, a još više ako je organizacija plića s povećanim rasponom kontrole.

*„Usporedni pristup mjerenju uspješnosti je uspješno sredstvo kada je glavna svrha sustava razlikovanje uspješnosti zaposlenika. Ove tehnike stvarno uklanjaju probleme blagosti, pogreške centralne tendencije i strogosti.“<sup>11</sup>*

Ovaj pristup je najkorisniji kada se rezultati koriste za administrativne svrhe poput promaknuća ili povećanja plaće. Također, tehnike ovog pristupa jednostavne su za korištenje i lako ih je razviti. Za korištenje u strategijske namjene ovaj pristup ipak nije prigodan. Pristup je vrlo osnovan i jednodimenzionalan. Ne propituje dublje čimbenike uspješnosti već je cilj saznati koliko je određeni zaposlenik uspješan kako bi menadžer znao što dalje činiti s njim. Također, u procjeni je vrlo bitna povratna informacija što u ovom slučaju nedostaje. Primjerice, kod tehnike rangiranja zaposlenik zna samo koji je rang ostvario, ali ne i zašto te kako poboljšati svoju poziciju. I na kraju, cijeli pristup je vrlo podložan subjektivnom mišljenju menadžera.

### **3.2. Pristup temeljen na osobinama**

Cilj ovog pristupa je utvrditi do kojeg stupnja pojedinci imaju osobine koje su potrebne za uspjeh u tvrtki. Tehnike u ovom pristupu definiraju niz osobina ( inicijativa, vodstvo, natjecateljski duh itd. ) i prema njima se procjenjuje pojedinca. U ovom pristupu se navode dvije metode: grafičke ljestvice i ljestvice mješovitih standarda.

#### *3.2.1. Grafičke ljestvice*

Najčešći oblik pristupa temeljenog na osobinama su grafičke ljestvice. To su ljestvice sa navedenim osobinama koje se procjenjuju i za svaku osobinu menadžer ima izbor od pet ocjena. Svaki zaposlenik se promatra posebno i menadžer za svaku osobinu zaokružuje ocjenu koja pokazuje koliko određenu osobinu taj zaposlenik ima. *„Grafičke ljestvice procjene mogu procjenitelju dati više različitih stavaka (<< diskretna ljestvica ) ili kontinuum u kojem procjenitelj jednostavno smješta ocjenu ( << kontinuirana ljestvica >> ).“<sup>12</sup>* U tablici 3. prikazan je primjer grafičke ljestvice.

---

<sup>11</sup> ibidem, str.285

<sup>12</sup> loc.cit

Tablica 3: Grafička ljestvica

Navedena područja uspješnosti značajna su za većinu radnih mjesta. Označite svoju procjenu uspješnosti po svakoj dimenziji zaokruživanjem odgovarajuće ocjene.					
Dimenzija uspješnosti	Ocjenjivanje				
	Iznimno	Izvršno	Pohvalno	Zadovoljavajuće	Loše
Znanje	5	4	3	2	1
Komunikacija	5	4	3	2	1
Prosudba	5	4	3	2	1
Menadžerske vještina	5	4	3	2	1
Uspješnost kvalitete	5	4	3	2	1
Timski rad	5	4	3	2	1
Međuljudske vještine	5	4	3	2	1
Inicijativa	5	4	3	2	1
Kreativnost	5	4	3	2	1
Rješavanje problema	5	4	3	2	1

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 2006., str.286.

### 3.2.2. Ljestvice mješovitih standarda

Ljestvice mješovitih standarda sveobuhvatnije su sredstvo procjene i nastale iz potrebe da se otklone neki problemi s grafičkim ljestvicama. Ljestvica se sastoji od dimenzija uspješnosti i izjava koje predstavljaju dobru, prosječnu i lošu uspješnost za svaku dimenziju. Prvo se navode osobine koje se procjenjuju ( npr. komunikacija, inicijativa, timski rad ) i razine uspješnosti ( visoka ( V ), srednja ( S ) i niska ( N ) ). Za svaku od navedenih osobina formiraju se izjave koje odgovaraju razini uspješnosti. Npr. za visoku uspješnost u komunikaciji može se formulirati sljedeća izjava: *Ovaj zaposlenik je otvoren za razgovor i raspravu, točno i pravodobno obavještava nadređene o eventualnim problemima na stroju.* Sada će menadžer procijeniti je li uspješnost zaposlenika iznad ( + ), jednaka ( = ) ili ispod ( - ) te izjave. I tako se za svaku osobinu navode izjave za tri razine uspješnosti i ocjenjuju se sa plus, minus i jednako. Nakon toga se koristi ključ bodovanja za konačnu ocjenu. Primjerice, ako je uspješnost iznad sve tri izjave dobiva se ocjena 7. Ako je ispod, iznad i jednaka dobiva se 4, a ako je ispod sve tri izjave dobiva se ocjena 1.

Pristup temeljen na osobinama i njegove navedene metode su najčešće korištene u organizacijama zato što je ih lako razviti i prilagoditi za razne poslove, strategije i organizacije. U pristupima temeljenim na osobinama najbitnije je prepoznati koje je osobine potrebno procjenjivati za uspješnost u određenom poslu kako bi se dobile pravovaljane informacije iz kojih se mogu izvući korisni zaključci o uspješnosti pojedinca na temelju procjenjivanih osobina i povezanost osobina sa učinkom njegove uspješnosti na organizaciju. Nedostatak koji se pojavio i u prethodno navedenom pristupu je ponovno podložnost različitim interpretacijama procjenitelja. Naime, različiti procjenitelj može dati potpuno različitu ocjenu i zato se ove metode mogu smatrati nisko valjanima i nepouzdanima ako se ne provedu na pravilan način.

### **3.3. Pristup temeljen na ponašanju**

Sljedeći pristup je sličan kao i prethodni, ali se razlikuje po tome što se procjena vrši na temelju ponašanja umjesto osobina. Pristupom temeljenom na ponašanju se dakle određuje koja su ponašanja potrebna i poželjna da bi zaposlenik bio uspješan u poslu. U radu će se navesti dvije tehnike koje se temelje na ovom pristupu: kritični slučajevi i ljestvice primjera ponašanja.

#### *3.3.1. Kritični slučajevi*

Kritični slučajevi su u osnovi primjeri ponašanja koji se traže u konkretnim poslovnim situacijama. Jedan primjer kritičnog slučaja glasi: „*Kupac je nazvao zbog hladnjaka koji nije hladio i proizvodio je buku svakih pet minuta. Tehničar je procijenio uzrok problema i provjerio ima li u kamionu sve potrebne dijelove. Kada je utvrdio da nema, uzeo je dijelove sa zaliha kako bi kupčev hladnjak bio popravljen pri prvoj posjeti, a kupac zadovoljan.*“<sup>13</sup> Menadžer bilježi kritični slučaj naglašavajući primjer učinkovitog i neučinkovitog ponašanja u radu. Dakle, na temelju navedenog primjere učinkovito ponašanje je brza reakcija tehničara koji u što kraćem roku zadovoljava kupčeve potrebe i rezultat je

---

<sup>13</sup> Ibidem, str.288



zadovoljan kupac. Ovo je koristan pristup za pružanje povratne informacije zaposlenicima o tome što se od njih očekuje, koja su poželjna ponašanja.

### 3.3.2. Ljestvice primjera ponašanja

Ljestvice primjera ponašanja ili BARS ( *engl. Behaviorally anchored rating scale* ) sastoje se od većeg broja kritičnih slučajeva i na njima se temelje. „*Oblikovane su radi točnog definiranja dimenzija uspješnosti stvaranjem primjera ponašanja povezanih s različitim razinama radne uspješnosti.*“<sup>14</sup> Za procjenu putem ovih ljestvica prvo se skupljaju kritični slučajevi i klasificiraju se u dimenzije uspješnosti. Stručnjaci određuju koji primjeri predstavljaju određenu razinu uspješnosti i koriste se u procjeni. Menadžer promatra svakog zaposlenika posebno i daje mu ocjenu s obzirom na to gdje se njegova uspješnost uklapa u dimenziji. Primjerice, za procjenu učinkovitosti sobarice u hotelu mogu se navesti sljedeći kritični slučajevi: za ocjenu 1 primjer ponašanja glasi „zaposlenica često kasni na posao, nema pripremljena sredstva potrebna za početak čišćenja.“ To će biti najniža ocjena. Za ocjenu 2 navodi se ponašanje „zaposlenica ponekad kasi na posao, nema pripremljena sredstva za pravovremeni početak rada“. Za ocjenu 3 „zaposlenica nije u potpunosti spremna za početak rada na vrijeme i kasni s početkom rada“. Za ocjenu 4 „Zaposlenica je točna, uvijek ima spremni opremu i ispunjava svoje zadaće“. I za najvišu ocjenu 5 „zaposlenica urani na posao da se na vrijeme pripremi, ima svu opremu i koristi vrijeme prije početka smjene za pregled dnevnih aktivnosti da se što bolje organizira“. Iako ovaj pristup zahtijeva više vremena za razvitak instrumenta, ima i svoje prednosti. Četiri glavne prednosti su preciznije mjerenje, jasnije norme, povratna informacija, neovisne dimenzije i dosljednost.

Pristup temeljen na ponašanju i navedeni alati mogu biti vrlo korisni u procjeni radne učinkovitosti.

---

<sup>14</sup> Ibidem, str.288

### **3.4. Moderne tehnike**

Postoje neki moderniji pristupi procjene radne učinkovitosti koje su popularne u mnogim organizacijama. To su upravljanje pomoću ciljeva i procjena putem računala i interneta.

#### *3.4.1. Upravljanje pomoću ciljeva*

Poslodavci koriste upravljanje pomoću ciljeva ( MBO ) za jednu od dvije stvari: kao osnovnu metodu procjenjivanja ili kao nadopunu grafičkoj mjernoj ljestvici ili nekoj drugoj metodi.<sup>15</sup> Iako se može služiti u procjenjivačke svrhe kao stvaranje programa na način da nadređeni i zaposlenik zajedno odrede ciljeve i u određenim vremenskim razmacima osiguravaju povratnu informaciju, MBO se odnosi na cijelu organizaciju i obuhvatniji, službeni program postavljanja ciljeva kao i procjenjivanja na razini cijele organizacije.

#### *3.4.2. Procjena putem računala i interneta*

Sve više poduzeća se oslanja na sustave procjene putem računala i interneta koji im omogućuju brže i djelotvorno obavljanje procjene. Putem sustava menadžeri mogu skupljati podatke o zaposlenicima i pohraniti ih u računalo da softver može obraditi podatke i dati procjene sa detaljno opisanom svakom stavkom u alatu procjene.

### **3.5. Procjena u praksi**

Ipak se praksa razlikuje od teorije i u situaciji stvarne procjene u realnom vremenu nije dovoljno poznavati samo prednosti i nedostatke tehnika procjene već kombinirati više tehnika da bi se dobilo najbolje od obje. Primjerice, može se kombinirati grafička mjerna ljestvica podržana bihevioralnim događajima kao što je „Čak i uz vodstvo ne uspijeva...“ Znači da tvrtka može koristiti ljestvicu s tradicionalnim dimenzijama ( npr. „ispod očekivanja“ ), ali ima koristi od učvršćivanja ljestvice, u ovom slučaju, putem opisa ponašanja.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Par. G. Dressler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Zagreb, MATE, 2015., str.344

<sup>16</sup> Par. Ibidem, str.347

## 4. UČINKOVITA PROCJENA

Za što učinkovitiju procjenu važna je svijest o određenim problemima koji se mogu pojaviti prilikom provođenja i o nekim već poznatim rješenjima kako bi se cijeli postupak proveo u što kraćem roku i sa zadovoljavajućim rezultatima. U procjeni je dobro slijediti i određene smjernice, a svaka procjena mora biti i zakonski usklađena kako bi rezultati i ishodi bili valjani.

### 4.1. Česti problemi i rješenja

Svaki pristup procjeni ima svoje nedostatke i probleme koji se mogu javiti. Posebno su osjetljive grafičke ljestvice zbog visoke podložnosti subjektivnom razmišljanju menadžera.

Kao što je u procjeni prvi korak definiranje radnih normi, tako je i kod alata za procjenu vrlo bitno definirati jasne norme koje će se navesti u obrascima. U poglavlju 3., tablica 3. navedena je grafička ljestvica koja ima neke dimenzije uspješnosti ( znanje, komunikacija, prosudba... ) i ocjene ( iznimni, izvrsno, pohvalno... ). Ovdje može doći do probleme kada različiti menadžeri mogu različito definirati te pojmove odnosno za svakog menadžera pojam „izvrsna komunikacija“ ili „zadovoljavajuće znanje“ mogu imati sasvim različito značenje. Najbolji način za izbjegavanje ovog problema je odmah na početku dimenzijama i ocjenama dodijeliti opise koji će detaljnije objasniti svaku osobinu i ocjenu.

Sljedeći problem koji se može javiti je tzv. halo efekt kojeg stručnjaci definiraju kao „*utjecaj općeg dojma ocjenjivača na ocjene konkretnih kvaliteta osoba koje ocjenjuju*“.<sup>17</sup> Drugim riječima, voditelj će na osnovu početnog dojma koji je stekao o zaposleniku procijeniti sve ostale dimenzije uspješnosti iako je možda samo jedna loša. Kako bi se ovaj problem izbjegao prvi korak je osvještavanje problema, a zatim i educiranje voditelja o mogućim problemima s kojim se mogu susreti i kako ih riješiti, u ovom slučaju to je navedeni problem.

Neki su voditelji neodlučni ili ne znaju kako najpoštenije ocijeniti zaposlenika pa imaju tendenciju ocjenjivanja ka sredini. Ako se rang ljestvice kreću u određenom rasponu npr. 1 – 5, voditelj će izbjegavati dva ekstrema ( 1, 5 tj. odlično i nedovoljno ) već se gravitirati

---

<sup>17</sup> Loc.cit.

prema ocjeni 3 koja nije niti najbolja ni najgora već prosječna. Takav način ocjenjivanja ugrožava kredibilitet evaluacije i čini ju beskorisnom jer se rezultati neće moći upotrijebiti za planirane svrhe. Umjesto korištenja rang ljestvice mogu se koristiti grafičke mjerne ljestvice koje imaju više dimenzija pa će ocjenjivanje biti lakše i različito.

Slično kao i tendencija ka sredini, favoriziranje ili strogost odlazi u drugu krajnost. Kod favoriziranja voditelj ima tendenciju davati najviše ocjene, a kod strogosti najniže ocjene. Poslodavac u ovom slučaju voditelju može savjetovati da izbjegava davanje najviših i najnižih ocjena ili to učiniti putem prisilne distribucije određujući točan postotak zaposlenika koji smiju imati određenu ocjenu ( npr. 15% ljudi s najvišom ocjenom ). No, ovdje bitno misliti o još jednoj stvari: katkad ono što se doima pogreškom – kao što je favoriziranje – nije pogreška, kao kad su svi podređeni doista izvrsni radnici.<sup>18</sup> To znači da će voditelj u slučaju distribucije možda biti prisiljen neke izvrsne radnike smjestiti u prosjek prosječnih kada napuni kvotu od 15%.

Može se dogoditi i da je voditelj pod utjecajem nedavnih događaja pa će prilikom procjene dozvoliti da ono što je radnik nedavno učinio zasjeni sve događaje koji su se događali tijekom cijele godine. Kritični slučajevi ovdje mogu biti rješenje jer se skupljaju cijele godine i voditelj može donijeti pravedniju odluku.

Malo opširniji problem od ostalih je pristranost voditelja. Razlozi zbog kojih voditelj može biti pristran su brojni. Na ocjenu može utjecati sve, od svrhe ocjenjivanja do onih poznatijih razloga kao što je dob, spol i sl. Što se tiče svrhe *„jedna je studija pokazala da su ocjene procjene radne učinkovitosti u administrativne svrhe ( kao što su povećanje plaća i promaknuća ) bile gotovo za trećinu ( više ) od onih prikupljenih radi istraživanja ili razvoja djelatnika.“*<sup>19</sup> Procjenitelji nisu toliko strogi kada su u pitanju organizacijske potrebe nižeg reda dok se za veće odluke i strože ocjenjuje. Odnosi u kakvima je zaposleni s nadređenima također mogu imati pozitivan utjecaj ako je odnos dobar i suprotno. Diskriminacija žena je također još uvijek prisutna jer često žene moraju postizati bolje rezultate u učinkovitosti od muškaraca za isto promaknuće.

---

<sup>18</sup> Par. Ibidem, str. 348

<sup>19</sup> Loc.cit.

## **4.2. Smjernice za učinkovitu procjenu**

Za učinkovitu procjenu prije svega se važno upoznati s problemom i razviti razumijevanje za potencijalni problem. Što bolje je pojedinac pripremljen i zna što može očekivati od neke situacije to će ju lakše savladati.

Procjena može biti loše provedena ako se ne koriste odgovarajući alati ili kombinacija alata. Voditelji bi trebali biti upoznati sa prednostima i nedostacima svakog alata i iskoristiti onaj/one koji će najbolje zadovoljiti uvjetima situacije. Ovdje se mogu služiti svi prethodno navedeni alati i kombinacije alata ( grafičke mjerne ljestvice, izmjenično rangiranje, BARS itd. ) i potrebno ih je odmjeriti sa svim svojim nedostacima i prednostima da se izabere onaj najprikladniji.

Uvijek je dobro bilježiti sve procese u organizaciji i imati dokumentirane zapise o svemu što se u njoj odvija. Dnevnik radne učinkovitosti je korisno sredstvo za bilježenje kritičnih događaja kada se dogode. Ako se određene pojave ponavljaju i zabilježe tada su već poznati i ishodi pa se mogu smanjiti problemi procjene.

Osim dobivanja uvida u radnu uspješnost zaposlenika, bit same procjene je zapravo pronalaženje načina kojima se može poboljšati radnu uspješnost i davanje povratnih informacija zaposleniku kako bi se s njegovom suglasnošću utvrdio plan za poboljšanje radne uspješnosti.

I na kraju najvažnija smjernica – pravednost. Svaka procjena, bez obzira na svrhu, ispitanika i osobna stajališta, mora biti pravedno donesena. Zaposlenici će najbolje poboljšati uspješnost kroz pravedno ocjenjivanje i točne informacije. Važno je da zaposlenici imaju pravo izraziti svoje mišljenje i znati da je njihovo mišljenje važno. Koristan savjet je otvaranje kanala za eventualne pritužbe.

## **4.3. Zakonska procjena**

Nepравedne i diskriminirajuće procjene će organizaciji, prije ili kasnije, donijeti pravne probleme. Poduzeća mogu biti kazneno prijavljene ako zaposlenici smatraju da su

procijenjeni na temelju subjektivnog mišljenja voditelja, na temelju nestandardiziranih načina procjene i na temelju kredibiliteta voditelja. Kako se takve situacije ne bi događale, u procjene moraju biti izraz propisnog postupanja, pružati povratnu informaciju i uvid u rezultate i završiti dogovorom među ocjenjivačima. Ovdje se vidi kako pravna okolina utječe na poslovanje. Pravni aspekt mora biti stalno obilježje procjene uspješnosti bez obzira na to kojom se metodom provodi. Ali postupci i načini mjerenja moraju biti stručni i dokazani. „U procesu ( postupku ) ocjenjivanja potrebno je poštovati najmanje ovih pet načela“<sup>20</sup>:

- 1) *Ocjenjivači moraju biti pripremljeni za ocjenjivanje.*
- 2) *Poželjno je da pri ocjenjivanju sudjeluju barem dva ocjenjivača.*
- 3) *Odrediti pokazatelje i kriterije ocjenjivanja.*
- 4) *Izračunati prosječnu ocjenu na bazi svih elemenata koji se procjenjuju.*
- 5) *Ocjenjivači moraju biti kompetentni.*

U literaturi se još spominju i neke smjernice kojih bi se trebalo držati za razvoj pravno opravdanih postupka procjene poput: „Kada koristite grafičke mjerne ljestvice, izbjegavajte uporabu nedefiniranih apstraktnih naziva za pojedine osobe (kao što je odanost i poštenje)“, „Jedan ocjenjivač nikad ne bi smio imati apsolutni autoritet u određivanju djelatnosti kadra.“ ili „Sve dokumentirajte: sudovi bez iznimke osuđuju neslužbene procjene koje nisu potkrijepljene dokumentacijom.“<sup>21</sup>. Sve te smjernice se mogu povezati sa prethodnim poglavljem 4.2. i smjernica za učinkovitu procjenu. Ako su procjene pravedne, zabilježene i prikladne, a kanali komunikacije otvoreni, i organizacija i zaposlenici će imati koristi.

Istina pred Zakonom je najbolja sredstvo za sprečavanje nesporazuma, krivo provedenih procjena i pritužbi zaposlenike i najbolje sredstvo obrane od lažnih prijava. Tako zaposlenici znaju da rade u sigurnom okruženju i imaju pravedne nadređene, a menadžeri imaju sigurnost organizacije i neometano poslovanje.

---

<sup>20</sup> V. Vujić, op.cit., str. 243

<sup>21</sup> G. Dressler, op.cit., str. 351

## 5. OSVRT

Nakon proučene literature, predodžba o važnosti procjene je puno jasnija. Procjena uspješnosti je puno više od davanja ocjena djelatnicima. To je jedan proces koji traje kontinuirano, a najviše je usmjeren na djelatnike. Informacije o djelatnicima se skupljaju cijele godine, vrednuju se i zbrajaju u konačnu ocjenu koja označuje zaposlenikovu uspješnost. Uspješnost za pojedinca i organizaciju ima različito značenje. Ali kada se govori o procjeni uspješnosti u službi MLJP-a, uspješnost je doprinos koji zaposleni sa svojim osobinama i sposobnostima nude organizaciji i može se izmjeriti. Bez koraka koji prethode procjeni – utvrđivanje normi i postavljanje zajedničkih ciljeva – procjena uspješnosti neće biti učinkovita. Djelatnici moraju znati po čemu će biti procjenjivani. U tom prvom koraku je važna stručnost menadžera kako bi odredili valjane norme zato što se ponekad može dogoditi da menadžer uzima neke od kriterija iz instrumenata procjene ( npr. inicijativa ) i prezentira ih kao norme. Takav način ugrožava cijelu procjenu zato što samim time procjena i prvi korak nisu razgraničeni ako imaju iste kriterije. U normama bi trebao biti određen opis posla, koje su osobine i vještine poželjne za određeni posao, koja znanja, razina obrazovanja i sl., a u procjeni se onda koriste konkretne dimenzije poput timskog rada, komunikacije, kreativnosti itd. Nakon utvrđivanja normi se zajednički postavljaju ciljevi. Poželjno je prije procjene kroz razgovor sa zaposlenikom postaviti neke ciljevi koji se čine realističnim i procjenitelju i zaposleniku. Tako je zaposlenik spremniji na procjenu i ne osjeća toliko pritisak ili strah od cijelog procesa, a motivacija za uspjeh mu je veća zato što je i sam sudjelovao u stvaranju smjera prema kojem mora usmjeriti svoj rad da bi poboljšao uspješnost. Osim postavljanja ciljeva, ovaj korak može i služiti za razvoj ako postoje neka polja u kojima se zaposlenik mora poboljšati. Tek sada slijedi procjena koju mogu provoditi različiti procjenitelji. Najčešće je to nadređeni, a za dodatne informacije i što precizniju procjenu mogu ju provoditi i kolege, klijenti, podređeni ili se djelatnik može sam ocijeniti. Zbog visoke subjektivnosti koja se često javlja prilikom samo ocjenjivanja i ocjenjivanja od strane kolega, informacije iz tih izvora je najbolje koristiti kao nadopunu glavnoj procjeni. Osim iznošenja previše subjektivnog mišljenja, može se dogoditi da je procjenitelj previše strog ili favorizira određenog zaposlenika, može biti pod utjecajem nekih prošlih zbivanja koja će utjecati na ocjenu ili je pak neodlučan pa sve zaposlenike ocjenjuje sa istom ocjenom. Određeni problemi koji se ponavljaju uočeni su

u poduzećima i u literaturi se navode smjernice za uspješnu procjenu koje su iste ili slične kod proučenih autora. Edukacija je najbolje sredstvo za izbjegavanje problema. Menadžere treba upoznati sa problemima s kojima se mogu susresti i načinima rješavanja. Primjerice, ako se javi problem favoriziranja ili strogosti kada menadžer ocjenjuje sa najvišim ili najnižim ocjenama, može se poslužiti prisilnom distribucijom koja će ga prisiliti da za svaku ocjenu postoji određeni postotak zaposlenika. Procjenitelji se moraju upoznati sa problemima i razumjeti ih, a ako se pojavi problem pronalaženje uzroka će biti puno brže ako se procesi i sve vezano uz procjenu dokumentiraju. Važno je i korištenje adekvatnih alata procjene. Tu se ubrajaju svi pristupi kojima se procjena vrši ( rangiranje, uspoređivanje, kritični slučajevi, ljestvice primjera ponašanja, grafičke ljestvice, ljestvice mješovitih standarda i ostale ), a najbolje je u praksi koristiti kombinacije alata zato što svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Ako se kombiniraju alati smanjuje se mogućnost greške i upotpunjuju se svojim prednostima. Tehnologiju je važno spomenuti zato što je vrijedan resurs za poduzeće koje putem računala i interneta može skupiti velike količine podataka, softver ih zatim obrađuje i daje procjenu sa detaljnim opisima rezultata i kriterija. Korištenje tehnologije štedi vrijeme, ali i novac koji će poduzeće uštedjeti na materijalnim i financijskim resursima, a smanjuje se i vjerojatnost ljudske pogreške. Bez obzira kojom metodom se procjena provodi, ona uvijek mora sadržavati pravni aspekt. Nezakonske procjene mogu biti predmet kaznenih prijava i oštetiti organizaciju. Za svaku procjenu mora biti karakteristično da su postupci mjerenja stručni i potkrepljeni dokumentacijom. Ako djelatnici osjećaju da su ocjenjeni na temelju nečijeg subjektivnog mišljenja, da su diskriminirani na bilo koji način zbog svojih osobnih obilježja ili da su ocjenjeni na nestandardiziran način, ruši se kredibilitet cijele procjene i takva procjena nije zakonska. Na kraju procjene neizostavno je i važno djelatniku dati povratnu informaciju. Procjena nema smisla ako neće utjecati na poboljšanje uspješnosti kod zaposlenika. To je moguće samo ako djelatnik zna što mora popraviti, u čemu je dobar i gdje ima mjesta za napredak. Davanje rezultata djelatniku može biti težak zadatak. Dobar savjet je da se djelatnik sam ocjeni prije sastanka, da mjesto sastanka bude neutralno, a dijalog otvoren i smiren. Povratna informacija u svakom slučaju mora postojati bez obzira radi li se o dobrom ili lošem rezultatu. Uspješna procjena je ona koja potiče, nudi mjesto za napredak i provedena je sa integritetom, a obilježena pravednošću.



## 6. ZAKLJUČAK

Uspješnost je cilj kojem teže organizacije i pojedinci na osobnoj razini. Za poduzeća će uspješnost značiti uspjeh u poslovnom okruženju i ogledati se kroz prihode, konkurentnost i produktivnost. Za pojedince na individualnoj razini uspjeh koji će ostvariti u organizaciji može biti u obliku podizanja plaće, promaknuća, izgradnja karijere. Bitna je i priprema procjene u kojoj se definiraju radne norme, a tek onda slijedi sama procjena i obavezno povratna informacija da zaposlenik zna razloge svoje ocjene. Uspješna organizacija najviše ovisi o svojim članovima, o svakoj osobi posebno. Upoznavanje sa uspješnošću zaposlenih otvara mnoge mogućnosti za bolje poslovanje. Menadžment koji poznaje zaposlenike zna čime raspolaže i kako ispuniti njihov potencijal za dobrobit tvrtke, a pravedne i standardizirane procjene su jedine koje mogu služiti u donošenju važnih odluka za budućnost organizacije. Za učinkovitu procjenu dobro je slijediti smjernice poput korištenja odgovarajućih alata, upoznavanje problema i pravedna procjena. Odgovarajući alati često mogu biti kombinacija dvije tehnike i najčešće su takve procjene i s najboljim rezultatima. Izbor procjenitelja također nije ograničen na jednu osobu. Procjenitelj može biti nadređeni, podređeni, zaposlenici se mogu sami ocijeniti što može dovesti do boljih rezultata u kombinaciji sa procjenom nadređenom, a kupci su također vrijedan izvor informacija o uspješnosti. Bitno je da procjenitelj slijedi smjernice i upute i da nije podložan iznošenju subjektivnog mišljenja prilikom procjene. Greške se mogu javiti u bilo kojem stadiju procjene, a vrlo je važno educirati provoditelje o problemima s kojima se mogu suočiti ( halo efekt, favoriziranje... ) i kako ih riješiti. Nepravilne procjene mogu biti opasne za poduzeće i vrlo ih lako dovesti do suđenja ako nisu standardizirane, pravilno provedene i u skladu za zakonskim okvirom države u kojoj posluju.

## POPIS LITERATURE

1. Črnjar, K., „Procjenjivanje radne uspješnosti u hotelskoj industriji“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 11 No. 1, 2005. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267295](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267295), ( pristup: 9.9.2020. )
2. Deželjin, J., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Organizator, 1996.
3. Dressler, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Zagreb, MATE, 2015.
4. Kolačević, Stjepan i B. Hreljac, *Vrednovanje poduzeća*, drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Zagreb, TEB – POSLOVNO SAVJETOVANJE d.o.o., 2012.
5. Noe, R.A. et.al., *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 2006.
6. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, ADECO, 2001.
7. Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Treće izdanje, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2008.

## **POPIS TABLICA**

1. Učestalost promatranja za razne izvore informacija o uspješnosti
2. Ciljana distribucija rangova zaposlenih, prema uspješnosti odsjeka
3. Grafička ljestvica

## **POPIS SLIKA**

1. Vrste i ciljevi ocjenjivanja zaposlenih

## **SAŽETAK**

Tema procjene je u literaturu obrađena vrlo pažljivo i sistematizirano. Navedeni su primjeri uz teorijska objašnjenja, a za svaku tehniku su opisane prednosti i nedostaci. Važnost procjene je prepoznata u mnogim poduzećima i potrebno je podizati svijest o njenim koristima. U praksi je najbolje koristiti kombinirane tehnike koje nadopunjuju svoje nedostatke. Koristi procjene su obostrane, kako za zaposlene tako i za menadžment. Menadžment ima jasniju sliku o ljudskim resursima i podiže konkurentnost poduzeća na tržištu proizvoda, a zaposleni imaju priliku usavršavati svoju uspješnost i podižu si konkurentnost na tržištu rada. U procjeni se mogu dogoditi problemi, ali ona uvijek mora biti zakonski prihvatljiva. Nažalost, još uvijek se događa da ljudi budu diskriminirani zbog dobi, spola, vjere, rase i sl. i kada osobne karakteristike utječu na procjenu mogu se dogoditi ozbiljne pravne posljedice. Zato uvijek kada se radi procjena ona mora biti pravedna i treba imati na umu sljedeće stvari: pravilna priprema, odgovarajući procjenitelj, prigodna tehnika, povratne informacije, pravednost i poštivanje Zakona.

Ključne riječi: kombinirane tehnike, koristi, konkurentnost, pravednost

## **SUMMARY**

The subject of assessment in literature is explained very carefully and systematically. Examples are given along with the theory and for each technique are explained its advantages and disadvantages. The importance of assessment is recognized by many enterprises and it is necessary to raise awareness about the benefits it has. For real life situations, combination of techniques is more suitable. Benefits of assessment are mutual, both for employees and management. Management has a clearer picture about human resources so it can get more competitive on the market while employees have an opportunity to perfect their performance and have more competitive employability. Problems can occur during the assessment but it always needs to be done legally. Unfortunately, people still get discriminated based on their age, sex, religion, race etc. and that can lead to serious legal repercussions. Assessment always needs to be done justly keeping in mind the following things: adequate preparation, carriers and techniques, feedback, justice and respect of the Law.

Key words: combination of techniques, benefits, competitiveness, justice