

SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI ZAPOSLENIKA U FINA-i

Zekanović, Antea

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:795578>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD
**SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI
ZAPOSLENIKA U FINA-i**

Mentor:

Dr. sc. Danica Bakotić

Student:

Antea Zekanović

Split, srpanj, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
1.1 PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2 CILJEVI RADA.....	1
1.3 IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA	1
1.4 STRUKTURA RADA.....	2
2. TEORIJSKA ANALIZA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA	3
2.1 DEFINIRANJE UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA.....	3
2.2 VAŽNOST PRAĆENJA PERFORMANSI	4
2.3 CILJEVI PRAĆENJA I OSTVARIVANJA PERFORMANSI.....	6
2.4 PROCES OCJENJIVANJA PERFORMANSI.....	8
2.5 PROBLEMI I POGREŠKE PRI OCJENJIVANJU PERFORMANSI	14
2.6 METODE PROCJENJIVANJA PERFORMANSI	18
2.7 OSOBE KOJE IMAJU OVLAST PROCJENJIVATI PERFORMANSE	25
3. SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI ZAPOSLENIKA U FINA-i.....	27
3.1 OSNOVNI PODATCI O FINA-i.....	27
3.2 FINA I SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI.....	28
3.3 POJAM, SVRHA I CILJ SUSTAVA ZA PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI (PRUS) ..	29
3.4 PROCES PRAĆENJA PERFORMANSI.....	30
3.4.1 PRVA FAZA – PLANIRANJE.....	31
3.4.2 DRUGA FAZA – SAVJETOVANJE	34
3.4.3 TREĆA FAZA – OCJENJIVANJE RADNOG UČINKA	35
3.5 POSTUPAK OCJENJIVANJA.....	36
3.6 PROBLEMI I POGREŠKE PRILIKOM OCJENJIVANJA	40
3.7 POSLJEDICE OCJENJIVANJA.....	42
3.8 ULOGE SUDIONIKA U PROCESU	43
3.9 RAZGOVOR O USPJEŠNOSTI - POVRATNA INFORMACIJA.....	44
4. ZAKLJUČAK	46
LITERATURA.....	48
POPIS SLIKA:	49
POPIS TABLICA:.....	49
PRILOZI	50
SAŽETAK:.....	56
SUMMARY:.....	56

1. UVOD

1.1 PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja u ovom radu je analizirati proces upravljanja performansama s teorijskog i praktičnog aspekta, te utvrditi da li se praktični dio poklapa s teorijskim dijelom.

S teorijskog aspekta proces praćenja i upravljanja performansama označava proces planiranja i kontinuirane evaluacije radnika u ostvarivanja planiranih ciljeva i povećanja uspješnosti organizacije. Praktični dio utvrditi će se na primjeru Financijske Agencije (FINA-e), a na temelju dobivenih podataka usporedit će se praktični dio s teorijskim, te izvući zaključak koji će odgovoriti da li se praktični dio poklapa s teorijskim dijelom.

1.2 CILJEVI RADA

Ciljevi ovog rada nastali su kako bi se moglo lakše doći do odgovora na postavljeni problem istraživanja. Ciljevi su podijeljeni su na tri glavne smjernice od kojih svaka analizira jedan dio problema istraživanja.

Ciljevi rada su:

1. Teorijski analizirati upravljanje performansama
2. Analizirati upravljanje performansama na primjeru FINA-e
3. Utvrditi da li postoje određene neusklađenosti između teorije i prakse te sugerirati unapređenja.

1.3 IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Za izradu ovog rada koristit će se metoda prikupljanja literature i dokumentacije, metoda intervjua i metoda prikupljanja i obrade podataka. Metoda prikupljanja literature i dokumentacije sadrži prikupljanje literature, članaka i web sadržaja za bolje razumijevanje teorijskog dijela, kao i dijela o Financijskoj Agenciji. Zatim se literatura i drugi sadržaj filtrira kako bi se prikupile ključne informacije potrebne za odgovor na postavljeni problem

istraživanja, dok će se pomoću metode intervjua steći bolji uvid u ljudske resurse Financijske Agencije.

1.4 STRUKTURA RADA

Ovaj rad će se sastojati od 4 glavna dijela. U *prvom uvodnom dijelu* je dan kratak osvrt na temu rada i opis sadržaja po poglavljima. Potom će se u *drugom dijelu* teorijski analizirati upravljanje performansama kroz pojam, važnost i ciljeve upravljanja performansama, sam proces ocjenjivanja kao i pogreške koje se događaju prilikom ocjene performansi pomoću metoda za procjenu performansi i ovlaštenih osoba.

U *trećem dijelu* obradit će se sustav za praćenje performansi zaposlenika u FINA-i kroz vlastit FINA-in sustav PRUS. Na početku pružit će se uvodni dio o Financijskoj Agenciji, te će se potom analizirati sama svrha, cilj i proces PRUS-a, proces praćenja performansi, cjelokupni postupak ocjenjivanja koji uključuje pogreške i posljedice ocjenjivanja, uloge sudionika, te na kraju razgovor o uspješnosti. Posljednje, preostaje zaključno razmatranje na postavljenu temu kao i popis korištene literature i priloga, čime se zaključuje *četvrti dio*.

2. TEORIJSKA ANALIZA UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

2.1 DEFINIRANJE UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Iako je upravljanje performansama samo jedan od oblika razvijenog tipa managementa, povijest njegova razvitka datira čak u treće stoljeće kada je dinastija Wei ocjenjivala performanse i učinkovitost članova svoje obitelji kako bi se lakše odabrao prestolonasljednik.

Nije lako pronaći samo jednu definiciju koja detaljno može opisati sustav za upravljanje performansama. Najzaslužniji za uvođenje upravljanja i ocjenjivanja performansi je bio Robert Owen koji je početkom 1800-tih pratio izvedbu svojih pamučnih mlinova u Škotskoj pomoću „tihih monitora“. Monitori su bili kockice drveta različitih boja na svakoj vidljivoj strani koje su se prikazivale iznad radne stanice svakog zaposlenika.¹

Upravljanje performansama je sastavni dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka managementa. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve managerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravanju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije.²

Upravljanje performansama se može definirati kao sustavni proces koji služi za poboljšanje organizacijskih performansi, kroz poboljšanje performansi pojedinaca i timova.

Sredstvo je pomoću kojega se postižu bolji rezultati organizacije, te pomaže u razumijevanju i upravljanju performansama unutar postavljenih ciljeva, standarda i sposobnosti radne snage.³ Sustav za upravljanje performansama je skup aktivnosti koje sustavno mijenjaju čitavu organizaciju, a koriste ga menadžeri kako bi uskladili ciljeve tvrtke s ciljevima zaposlenika te na taj način povećali produktivnost. To je proces u kojem se provodi evaluacija i procjena performansi zaposlenika kao i karakteristika koji svaki zaposlenik posjeduje, da bi ih se u budućnosti moglo poboljšati i uskladiti s ciljevima koje treba ostvariti zbog dostizanja planiranog/postavljenog poslovnog rezultata.

¹ Banner, D.K., & Cooke, R.A. (1984), *Ethical dilemmas in performance appraisal*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, 327-333.

Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998), *The evolution of the performance appraisal process*, *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 233-249.

² Bahtijarević-Šiber, F., (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb., Golden marketing cit. str.505.

³ Armstrong M., (2006): *Performance Management key strategies and practical guidelines 3rd Edition*, Great Britain and United States, Kogan Page, cit.str. 1.

Treba ga smatrati fleksibilnim procesom, a ne nužno „sustavom“. Upotreba izraza „sustav“ implicira na krut, standardiziran i birokratski pristup koji nije u skladu s konceptom upravljanja uspješnošću kao fleksibilnog, promjenjivog i koherentnog procesa koji primjenjuju manageri koji rade sa svojim timovima u skladu s okolnostima u kojima posluju.⁴

2.2 VAŽNOST PRAĆENJA PERFORMANSI

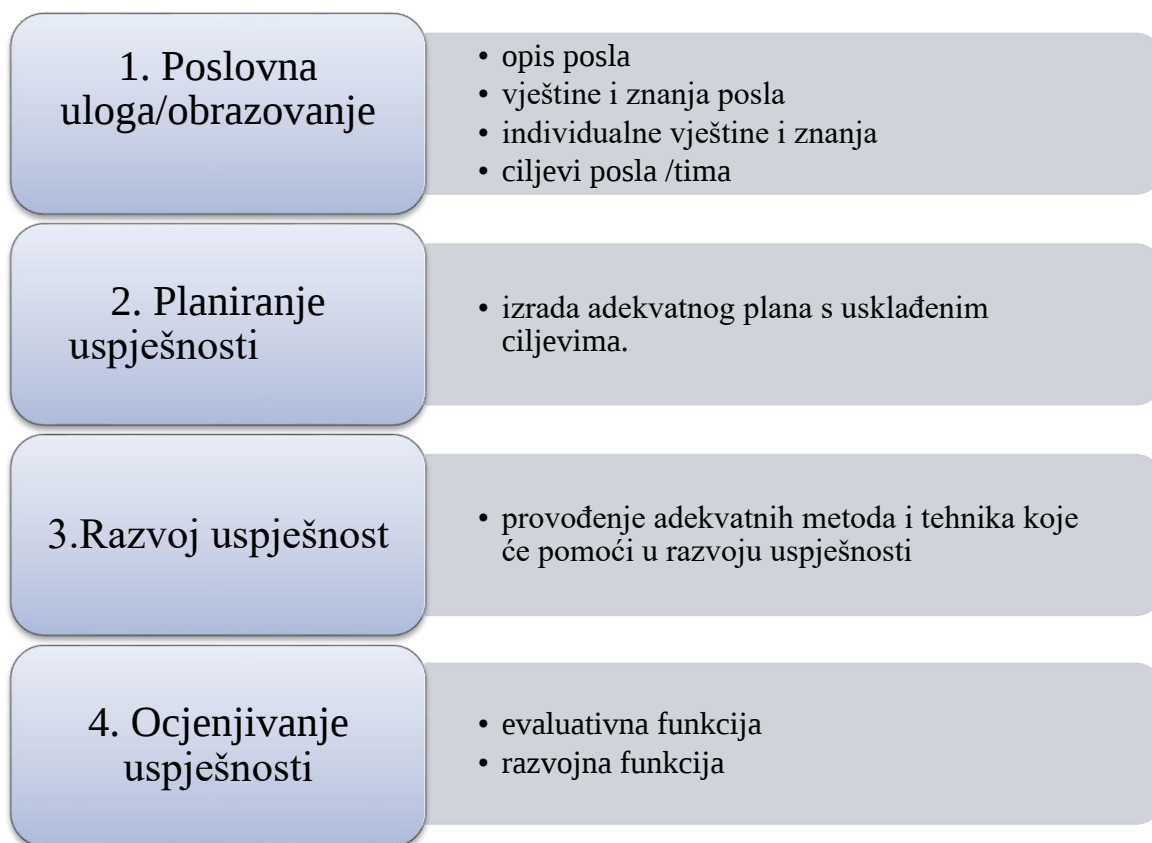
Kroz povijest praćenje performansi se postupno razvijalo pomoću mnogo različitih metoda i načina uvođenja, bilo u svakodnevni život, vojsku ili posao. Sam termin „praćenje i ocjenjivanje performansi“ doživljava svoj vrhunac 1980.godine kada je izvršni direktor General Electrica-a Jack Welch razvio sustav ocjenjivanja performansi zaposlenika zvan „rank-n-yank“. Sustav se temeljio na godišnjem analiziranju performansi zaposlenika, otpuštanju onih najneučinkovitijih i dovođenjem novih na njihovo mjesto.

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.⁵

Procjena se može odvijati kroz formalan proces koji se sastoji od više koraka ili kroz neformalan razgovor između zaposlenika i njegovog nadređenog. Važno je pratiti performanse kako bi manageri bili sigurni da se sve aktivnosti i rezultati koje zaposleni ostvaruju poklapaju s postavljenim ciljevima organizacije. Ukoliko ne postoji razvijeni sustav za praćenje performansi, organizacije su u nemogućnosti razlikovati uspjeh od neuspjeha pa ne mogu utjecati na poboljšanje individualnih rezultata zaposlenika kao ni ukupnih rezultata organizacije.

⁴ Armstrong M., (2006): *Performance Management key strategies and practical guidelines 3rd Edition*, Great Britain and United States, Kogan Page, cit.str. 12.

⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb., Golden marketing cit. str.505.



Slika: 1: Elementi sustava za upravljanje performansama.

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing.

Procjena performansi predstavlja postupak u kojem se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti da ih se uskladi.⁶ Postupak procjene performansi započinje analizom posla, kako bi se moglo utvrditi koji skup vještina i znanja je potreban za učinkovito obavljanje posla. Zatim se procjenjuju performanse koje zaposlenik posjeduje, te ih se uspoređuje s utvrđenom analizom posla. Na taj način zaključuje se da li se performanse pojedinca poklapaju s performansama posla.

Planiranje i razvijanje uspješnosti treba prilagoditi organizacijskoj strukturi i ljudskim resursima. Potrebno je izraditi adekvatan plan u kojem će se izjednačiti ciljevi organizacije s individualnim ciljevima zaposlenih, te uz odgovarajuću edukaciju i trening osoblja ostvariti što bolji organizacijski rezultat.

⁶ Buble M.(2006): *Osnove Menadžmenta*; Zagreb; Sinergija nakladništvo d.o.o., cit.str. 278.

Evaluacija ili ocjenjivanje uspješnosti je posljednja faza u kojoj se ocjenjuje uspješnost obavljenog posla od strane individualnog zaposlenika ili tima u ostvarenju planiranih ciljeva. Ključna je faza u kojoj poduzeće može donijeti kvalitetne odluke u vezi s nagrađivanjem zaposlenika, pomoći zaposlenicima koji ne dostižu rezultate, otkrivanjem uzroka koji onemogućavaju dostizanje ciljeva itd. Ova faza ima dvije uloge; evaluativnu i razvojnu.

Evaluativna funkcija omogućuje da se pravi ljudi izaberu za pravi posao, odnosno da se na radne jedinice postave zaposlenici čije individualne karakteristike i znanja odgovaraju najbližije poslu. Na taj način se postiže maksimalni učinak zaposlenika kao i radnog mjesta.

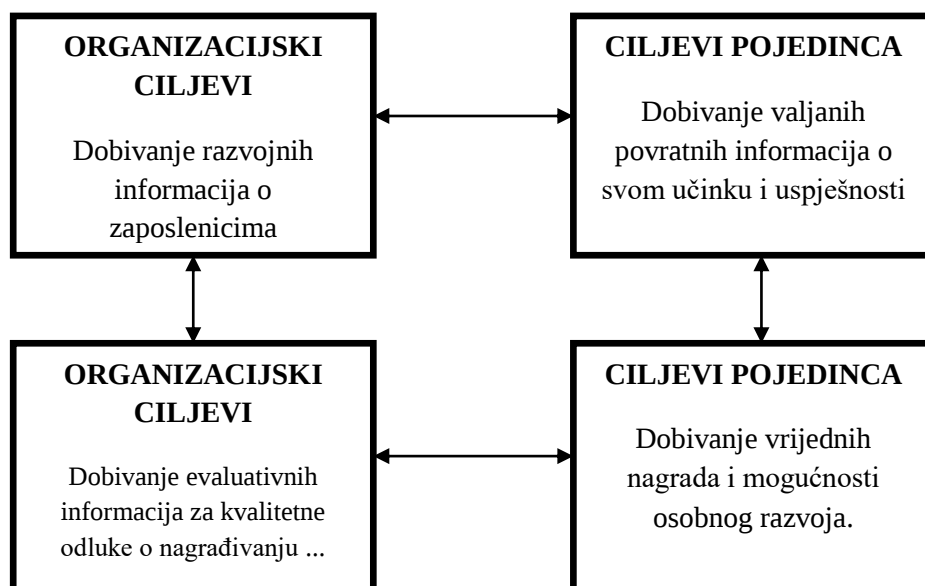
Razvojna funkcija omogućuje poboljšanja u budućnosti kroz analiziranje posla, zaposlenika i njihovih performansi te postavljanja realističnih i dostižnih ciljeva i razvojnih planova. Na taj način omogućuje se razvoj zaposlenika kroz treninge i edukacijske programe koji će poboljšati trenutne performanse zaposlenika te ih podići na novu razinu.

2.3 CILJEVI PRAĆENJA I OSTVARIVANJA PERFORMANSI

Temeljni cilj upravljanja i praćenja performansi je razvijanje individualnih kompetenci pojedinaca za rad na zajedničkim ciljevima unutar organizacije. Okviri praćenja i ocjenjivanja performansi osmišljeni su s ciljem poboljšanja individualne i organizacijske učinkovitosti utvrđivanjem potrebnih performansa, pružanjem redovitih povratnih informacija i pomaganjem zaposlenicima u razvoju njihove karijere. Cilj praćenja i ocjenjivanja performansi ogleda se u vidu izgradnje visoke kulture performansi, putem postizanja punog potencijala pojedinaca i timova kako bi mogli zajednički unaprijediti poslovne procese i podignuti razinu kompetitivnosti nadogradnjom vlastitih vještina unutar organizacijskih okvira.⁷

Praćenje i ocjenjivanje performansi bi se trebalo provoditi više puta godišnje upravo zbog poboljšanja performansi i zadovoljavanja organizacijskih ciljeva, koje mora biti u cilju organizacije i pojedinca. Na temelju povratnih informacija pojedinac može evaluirati svoje sposobnosti i znanja koja posjeduje te ih unaprijediti, a organizacija dobiva jasnu sliku o radnoj snazi koju posjeduje te na temelju koje donosi buduće odluke i planove pomoću kojih će ostvariti organizacijske ciljeve.

⁷ <http://managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>



Slika: 2. Organizacijski i individualni ciljevi u procjeni performansi

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing, str.509.

Glavni ciljevi praćenja i ocjenjivanja uspješnosti su:⁸

- Pобољшanje radne uspješnosti
- Osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- Utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- Profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- Utvrđivanje kriterija i selekcija
- Utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- Razvoj individualne karijere

⁸ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb., Golden marketing cit. str.507.

2.4 PROCES OCJENJIVANJA PERFORMANSI

Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti kontinuirani je proces kojim se periodično analiziraju i planiraju aktivnosti za njegovo poboljšanje. Međutim, kad se govori o ocjeni uspješnosti (performance appraisal), uglavnom se misli na formalni postupak periodične analize i vrednovanje uspješnosti svih članova i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj.⁹

Menadžeri ocjenjuju performanse svih zaposlenika za koje je posredno ili neposredno odgovoran. Važno je pratiti zadatke koji zaposleni obavljaju kako bi se utvrdile njihove performanse i na temelju toga donijela ocjena koja predstavlja kompenzaciju koju radnik dobiva za izvršeni zadatak. Ocjenjivanje radne uspješnosti je važan dio praćenja i poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti, a podrazumijeva procjenjivanje nečijeg rada kao i kvalitete obavljenog rada. Takve procjene se mogu donositi analitičkim ili sintetičkim načinom. Sintetičkim načinom se procjenjuje na temelju jedne ocjene, dok se analitičkim načinom koristi raščlanjivanje na manje dijelove koji se procjenjuju zasebno, te se na njih djeluje statističkim metodama kako bi se dobila konačna vrijednost ocjene performansi.

Proces procjenjivanja uspješnosti sastoji se od tri bitna i među-povezana koraka:¹⁰

- I. Određivanje posla i kriterija uspješnosti
- II. Ocjenjivanje uspješnosti
- III. Pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti.

I. ODREĐIVANJE POSLA I KRITERIJA USPJEŠNOSTI

Proces započinje prvom fazom, određivanjem posla i kriterija uspješnosti. Za određivanje posla ključna je analiza posla koja omogućava zaposleniku vrijedne informacije o njegovom radnom mjestu te potrebnim znanjima i vještinama koje će mu omogućiti uspješno obavljanje posla.

⁹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb., Golden marketing cit. str.510.

¹⁰ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb., Golden marketing cit. str.510.

Kriteriji su utvrđeni standardi koji se pak koriste kao mjerilo za ocjenjivanje rezultata zaposlenika. Postignute rezultate zaposlenika se uspoređuje s postavljenim kriterijima, a prema rezultatu se mjeri postignuti uspjeh odnosno neuspjeh.

Unutar zadataka utvrđenih analizom posla se moraju odrediti ključna područja koja označavaju prioritete. Za većinu radnih mjesta mogu se odabrati 5 do 7 glavnih zadataka koja se mogu najbolje odrediti s dva pitanja „koji zadatci utječu na uspjeh organizacije?“ i „što bi se dogodilo kada ovaj zadatak ne bi bio ispunjen?“.

Sljedeće se utvrđuju standardi i ciljevi. Standardi zaposlenicima govore što trebaju napraviti. Standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Oni određuju posao glede kvantitete, kvalitete, vremena i sl. i time omogućuju mjerenje radne uspješnosti.¹¹ Ciljevi označavaju minimalno određen skup aktivnosti koje se trebaju realizirati kako bi se došlo do konačnog planiranog rezultata. Prilikom postavljanja ciljeva važno je upamtiti da ciljevi moraju biti realistični, dostižni i izazovni, ne smije se postavljati previše ciljeva, moraju biti usklađeni i odražavati prioritete organizacije. To su najčešće SMART ciljevi.

S(Specific/specifični) – Ciljevi moraju biti jasno određeni i precizirani kako bi zaposlenici znali što trebaju ostvariti tj. što se od njih očekuje.

M(Measurable/mjerljivi) – Svaki cilj mora biti mjerljiv jer omogućuje praćenje dostignuća koja nastaju kroz određeno vremensko razdoblje.

A(Attainable/ostvarivi) – Ciljevi trebaju biti ostvarivi, jer ako su ciljevi izvan trenutačnih mogućnosti zaposlenika to će zahtijevati dodatne napore i trud koji mogu uzrokovati stres i nezadovoljstvo poslom, a ultimativno nestanak motivacije.

R(Relevant/relevantan) – Relevantan cilj mora biti važan u rješavanju problema i potreba korisnika.

T(Time Specific/vremenski odredivi) – Ciljevi moraju biti postavljeni unutar određenih vremenskih rokova unutar kojih se moraju provesti.

¹¹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala Zagreb., Golden marketing cit. str.511*

II. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI

Kod ocjenjivanja uspješnosti treba uzeti u obzir da svaki zaposlenik i organizacija imaju svoju viziju i definiciju uspješnosti. Organizacijska definicija uspjeha je ostvarivanje planiranih zadataka i dostizanje ciljeva te ostvarivanje dobiti. Za zaposlenika to je ostvarivanje povišica i unapređenje. No da bi se ostvarili ovi faktori treba uzeti u obzir parametre koje na njih utječu.

Organizacija ne može biti uspješna i uspješno ostvariti svoje ciljeve ukoliko su njeni zaposlenici nemotivirani i demoralizirani radnom okolinom i poslovnom klimom koja prevladava u njihovom radnom okruženju. Radnici isto tako neće biti motivirani ukoliko nemaju mogućnost ostvarivanja osobnih ciljeva kroz posao koji obavljaju. (ako im se ne da mogućnost promocije u budućnosti ili povišice neće se truditi ili će otići jer znaju da ne mogu napredovati). Organizacija mora znati i moći prepoznati dobre zaposlenike koji svojim trudom i natprosječnim zalaganjem omogućuju organizaciji postizanje maksimalnih ciljeva. Takvi radnici moraju biti nagrađeni za svoj trud i predanost poslu kako bi organizacija pokazala zaposlenima da njihov trud nije nezapažen.

Za ocjenjivanje uspješnosti prvo treba prikupiti određene podatke na temelju kojih se provodi postupak ocjenjivanja. Podatci se mogu prikupiti iz različitih izvora i na više načina, poput opažanja, razgovora s zaposlenima koji se procjenjuju, na temelju obavljenog posla procjenjivanih osoba, razgovora s drugim osobama poput nadređenog... itd.

Razlikujemo objektivni i subjektivni način ocjenjivanja performansi. **Objektivni pokazatelji** odnose se na mjerljiva svojstva nečijega rada. Najčešće su vezani uz količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove. **Subjektivni pokazatelji** uzimaju prosudbe onih koji dobro poznaju rad osobe, uz upotrebu za to primjerenih i razrađenih metoda.¹²

Postoje i određeni zahtjevi prilikom ocjenjivanja, a to su relevantnost, osjetljivost i pouzdanost. Relevantnost znači, da se ocjenjivanje mora postaviti tako da bude vezano uz zadaće svakog pojedinog radnog mjesta. Osjetljivost instrumenata mjerenja mora biti takva da se razlikuju efikasne od neefikasnih radnika. Pouzdanost znači, da metoda kojima se ocjenjuju

¹² Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb; Golden marketing cit. str.512.

pojedine osobine moraju biti sastavljeni tako da ocjenjivači neće pokazati drastična odstupanja u ocjeni.¹³

Tabela: 1. Pokazatelji uspješnosti organizacijskih jedinica

INŽENJERING	MARKETING	LJUDSKI POTENCIJALI	FINANCIJE
Prihod od poboljšica	Povećanje tržišnog udjela	Prosječno vrijeme potrebno za pribavljanje ljudi	Rentabilnost vlastitog kapitala
Troškovi pogrešaka i previda	Povećanje prihoda od prodaje	Broj odabranih koji se pokazao uspješnim na poslu	Godišnja stopa rasta prihoda
Broj ispunjenih i neispunjenih zahtjeva za rješavanje konkretnih problema proizvodnje	Točnost predviđanja	Stopa fluktuacije	Koeficijent obrtaja kapitala

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F.(1999.): Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing. str.513.

Radna uspješnost obuhvaća različite aspekte individualnog ponašanja koji nadilaze domete jednostavno mjerljivog individualnog učinka i daju doprinos uspješnosti odjela ili cijele organizacije, primjerice to su inicijativa, kreativnost, suradnja, prenošenje znanja, fleksibilnost, razvojni potencijal, kvaliteta vođenja, i slično, što je izrazito vezano uz organizacijsku uspješnost, ali se ne mora izražavati u izdvojeno promatranom individualnom učinku.¹⁴

Iz tablice je jasno da svi prethodno navedeni parametri nemaju jednak intenzitet i utjecaj kod određivanja uspješnosti pojedinih zaposlenika. Oni su prvenstveno određeni organizacijskom strukturom i odlukom managementa prilikom provođenja procjene uspješnosti. Na temelju parametara kreira se zaključna ocjena te se zaposleniku daje feedback tj. povratna informacija u vidu razgovora o uspješnosti.

¹³ Marušić, S. (1995): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb; Ekonomski Institut. str.307.

¹⁴ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing cit. str.514.

III. PRUŽANJE POV RATNE INFORMACIJE – RAZGOVOR O USPJEŠNOSTI

Razgovor o uspješnosti (appraisal interview) je posljednja faza procesa ocjenjivanja uspješnosti. Davanje povratnih informacija zaposlenima je često ključni aspekt koji manageri zaboravljaju, a uzrokuje nezadovoljstvo od strane zaposlenih kao i odlazak s posla.

Feedback ili povratna informacija je vrsta komunikacije koja zaposlenom omogućava informacije o obavljenom poslu tj. koliko je nešto obavio uspješno ili neuspješno. Može biti formalna ili neformalna.

Povratna informacija je zlatna nit poveznica i ogledalo organizacijske brige o uspješnom ili neuspješnom upravljanju ljudskim resursom u građenju dugoročne konkurentske sposobnosti. Djeluje jednako kao i neka materijalna nagrada, priznaje dobro obavljen posao, potiče na daljnji trud i motivaciju. No, za razliku od materijalne nagrade omogućuje djelatniku uvid u one kompetencije koje su dobro razvijene kao i kompetencije koje je potrebno dodatno razvijati.¹⁵

Ukoliko se povratna informacija iznese na pravilan način može imati značajan utjecaj na zaposlenog. Stoga manager mora obratiti pažnju na koji način iznosi informacije. Nakon ocjenjivanja uspješnosti, manager bi trebao razgovarati s zaposlenikom o ocjeni koju je ostvario. Potrebno je stvoriti atmosferu u kojoj će zaposlenom biti ugodno i moći će nesmetano primiti konkretne povratne informacije o radnom učinku. Manager mora napraviti adekvatnu usporedbu ostvarenih rezultata s očekivanim standardnim rezultatima, te uvidjeti gdje su nastali problemi koji su rezultirali smanjenim performansama.

Razgovor će omogućiti zaposlenom da iznese svoje mišljenje i opravda svoje rezultate, dok će manageru omogućiti da iznese sve aspekte rada koje zaposleni treba popraviti, ali da ga isto tako i pohvali za druge pozitivno ostvarene rezultate. Manager mora slušati te dozvoliti zaposlenom da izrazi svoje mišljenje i ukaže na bilo kakve probleme ili nejasnoće. Cilj razgovora je da se zajedničkim snagama utvrde budući ciljevi, koje će zaposlenom omogućiti korekciju prethodnih radnji te će ga usmjeriti u pravom smjeru, ka ostvarenju maksimalnih performansi.

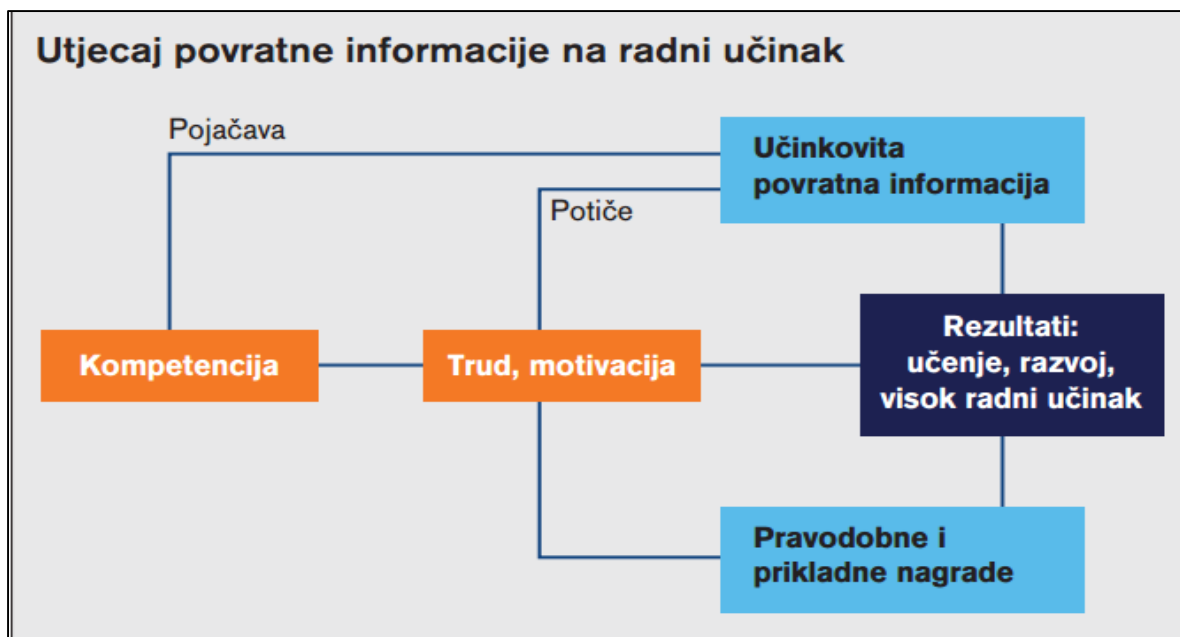
¹⁵ http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2032-33.32.33.pdf

Nije ugodno prenijeti negativne povratne informacije te ih treba rješavati pažljivo. Nema nikakvih pravila koja određuju kako se manager mora nositi s takvim situacijama, ali postoje bitne odrednice koje treba naglasiti. Manager treba negativnu situaciju prenijeti s pozitivnim i afirmativnim stavom kako zaposleni ne bi osjećao kao da je on kriv za sve pogreške. Treba razgovor obaviti isključivo s njim u četiri oka, a ne ispred svih. Isto tako treba doznati što je uzrokovalo pad performansi, a odgovor može dobit samo postavljanjem direktnih pitanja poput; „Zašto i kako se ovo dogodilo?“. Previše povratnih informacija odjednom može djelovati preopterećujuće i demotivirajuće. Manager mora zvučati ohrabrujuće, i pomoći zajednički riješiti problem koji muči zaposlenog. Treba se usredotočiti na pozitivnu neverbalnu i verbalnu komunikaciju te se potruditi shvatiti što zaposleni stvarno govori, jer je u njegovom najboljem interesu da su zaposlenici sretni i zadovoljni kako bi svoj posao mogli obavljati što bolje i postizati maksimalne rezultate.

Po pravilu postoje tri temeljna pristupa i stila vođenja razgovora o uspješnosti s različitim polaznim ciljevima i konačnim rezultatima:¹⁶

- **Reći i prodati:** Procjenitelj govori kako je procijenjena uspješnost, koje su snage i slabosti suradnika te kako ih se može otkloniti.
- **Reći i slušati:** Procjenitelj omogućavaju dvosmjernu komunikaciju, kako bi procjenjivani mogao iskazati svoje mišljenje i komentirati procjenu svojih performansa
- **Rješavanje problema:** Procjenitelj i procjenjivani zajedno pokušavaju utvrditi probleme i riješiti iste.

¹⁶ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing. str.547-548.*



Slika: 3. Utjecaj povratne informacije na performanse.

Izvor: Slika preuzeta s http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2032-33.32.33.pdf

S prethodno navedene slike može se uočiti da povratna informacija ima snažan utjecaj na performanse zaposlenika. Učinkovita povratna informacija pojačava kompetence na način da se zaposlenik još više želi iskazati svojim nadređenima i drugim zaposlenicima s kojima radi. Potiče trud i motivaciju, s pomoću kojih zaposleni može dobiti pravodobne i prikladne nagrade, ali najvažnije je da učinkovita povratna informacija omogućava zaposlenom uvid u vlastite rezultate, te mu omogućuje da shvati svoj vlastiti potencijal, omogući dugoročan razvoj, mogućnost daljnjeg učenja te profesionalnog i osobnog razvitka.

2.5 PROBLEMI I POGREŠKE PRI OCJENJIVANJU PERFORMANSI

Prilikom provođenja procesa ocjenjivanja performansi mogu se dogoditi razne pogreške i problemi. Mogu biti vezani uz instrumente koji se koriste kao i uz procjenitelje odnosno njihovu subjektivnost i objektivnost. Najčešći problemi i pogreške su prouzrokovani nejasnim standardima performansi, malom diskriminativnosti u praksi i subjektivnim pogreškama procjenitelja.

I. NEJASNI STANDARDI PERFORMANSI

Mnogi problemi u komunikaciji nastaju upravo zbog nejasno definiranih standarda performansi. Zaposlenici zbog nedovoljno dobro opisanih ključnih aktivnost vezanih uz obavljanje posla moraju sami interpretirati „praznine“ što često dovodi do smanjenih ili prosječnih rezultata, a nemogućnosti ostvarenja iznimnih performansi dok za procjenitelja to ostavlja veliku mogućnost subjektivne prosudbe koja će mu onemogućiti ravnopravnu prosudbu performansi sličnih zaposlenika.

II. MALA DISKRIMINATIVNOST U PRAKSI

Mala diskriminativnost u praksi se ogleda u preferiranju davanja većih ocjena. Istraživanja pokazuju da se ocjene radne uspješnosti suradnika nalaze većinom u gornjem dijelu ljestvice, tj. da su zaposleni postizali vrlo dobre ili odlične rezultate.¹⁷

Mnogobrojna istraživanja su potvrdila da 95% radne snage premašuje očekivanja svojih managera, s ostvarenim lošijim rezultatima. Što znači da procjenitelji svima daju veće ocjene, a tu nastaje veliki problem objektivnosti rezultata.

III. SUBJEKTIVNE POGREŠKE PROCJENITELJA

Bez obzira na tehnike i metode koje se koriste prilikom procjenjivanja njihovi rezultati su vezani uz karakteristike čovjeka kao „mjernog instrumenta“ i činjenici da je čovjek loš instrument mjerenja podložan nizu različitih tendencija i pogrešaka vezanih uz karakteristike ličnosti, predrasude i druge činitelje koji utječu na ljudske percepcije i ocjene.¹⁸

Najvažnije subjektivne greške ocjenjivanja koje su tijekom istraživanja potvrđene se mogu prema njihovom porijeklu klasificirati na:¹⁹

- greške prema karakteristikama ličnosti,
- greške percepcije,
- svjesne, namjerne greške procjenjivanja.

¹⁷ Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco. str. 258.

¹⁸ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb; Golden marketing. cit. str. 538.

¹⁹ Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco. str. 259.

I. GREŠKE PREMA KARAKTERISTIKAMA LIČNOSTI

Prvi dojam – je važan jer ostaje u sjećanju dugo, te se na temelju prvog dojma formira mišljenje o osobi koju se procjenjuje. Ukoliko je prvi dojam nezadovoljavajući ostavit će trajno negativan utisak koji se kasnije možda neće moći popraviti.

Predrasude – Ocjenjivač može podleći utjecajima trećih osoba te prikupiti razne irelevantne informacije koje ne moraju biti točne, a uzrokovat će stvaranju pogrešne slike od strane ocjenjivača prema ocjenjivanom.

Simpatija/antipatija – Ukoliko se ostvari simpatija tj. pozitivan dojam na ocjenjivača ocjenjivani će ostvariti veću ocjenu, dok će u suprotnom ostvarit manju ocjena ne vezano za iskazane performanse.

Greške projekcija – nastaje kada se ocjenjivač poistovjeti s ocjenjivanim zbog određenih fizičkih ili psiholoških sličnosti.

Greške naklonosti poznatoj osobi – ocjenjivana osoba može se pretvarati i na taj način poistovjetiti sa stavovima i mišljenjima ocjenjivača kako bi ostvarila naklonosti i time što veću ocjenu.

II. GREŠKE PERCEPCIJE

Halo efekt – jedna je od najčešćih subjektivnih pogrešaka pri procjenjivanju. Ima dva osnovna uzorka: a) tendenciju da se različite osobine osobe procjenjuju na temelju ukupnoga dojma ili mišljenja o osobi. b) tendenciju da se na temelju jedne karakteristike stvara cjelovita slika o čovjeku.²⁰

Konstantna pogreška – to je sustavna pogreška u kojoj neki ocjenjivači daju prestroge, neki preblage, a drugi pak prosječne ocjene.

Efekt ljepila - ovaj efekt opisuje jedno precjenjivanje rezultata suradnika, koji je unaprijeđen neposredno prije procesa ocjenjivanja, odnosno podcjenjivanje suradnika, koji duže vrijeme nije unaprijeđen. Ove pogrešne ocjene utječu na samu ocjenu, jer je ocjenjivač formalno „zalijepljen“ za dosadašnji tok karijere suradnika.²¹

Efekt hijerarhije – ocjenjivači rade pogrešku na način da daju veće ocjene ocjenjivanim na višim položajima.

²⁰ Bahtijarević-Šiber, F.(1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb; Golden marketing. str. 538.

²¹ Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco.cit. str. 260.

III. SVJESNE/NAMJERNE POGREŠKE

Mogući uzroci za takve obmane, mogu se vidjeti u sljedećim potrebama osoba koje vrše procjenu:²²

- ocjenjivač preferira zaposlene koji mu djeluju simpatično i zapostavlja nesimpatične.
- loše ocjene zaposlenih mogu se objasniti ponašanjem nadređenih. Sa dobrim ocjenama može ocjenjivač podići ugled sebi ili svom odjelu u okviru organizacije.
- ocjenjivač strahuje od negativnih konsekvenci, koje mogu proizaći iz procesa ocjenjivanja.

Isto tako se mogu izdvojiti rasne, dobne, spolne i etičke predrasude. Često ono što ljudi jesu i gdje pripadaju ih mogu izdvojiti te se ocjenjivači ili nadređeni mogu prema njima odnositi drugačije. Ukoliko su ocjenjivači stariji mogu imati predrasude prema mlađim zaposlenicima, na način da nemaju dovoljno iskustva ili nisu dovoljno educirani za obavljanje posla, te naklonost mogu prikloniti starijoj populaciji zaposlenika.

Što se tiče spolnih predrasuda tu se najviše mogu istaknuti fizičke karakteristike. Istraživanja su pokazala da se fizički atraktivnije osobe automatski svrstavaju u veću kategoriju od fizički neprivlačnijih osoba, neutemeljeno na njihovom stupnju znanja ili sposobnosti za obavljanje posla. Ocjenjivači tako mogu izdvojiti neku karakteristiku ocjenjivanog koja po njihovom mišljenju nije prihvatljiva ili privlačna te umanjiti ocjenu vezanu za performanse. Da bi se izbjegle takve situacije treba se uvesti trening procjenitelja koji će omogućiti saniranje ili umanjivanje pogrešaka koji nastaju, a procjenitelj će postati svjesniji i potruditi će se i sam smanjiti svoje pogreške koje su najčešće uzorkovane individualnim razlikama i stvaranju percepcije na temelju izgleda.

²² Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco.cit. str. 261.

2.6 METODE PROCJENJIVANJA PERFORMANSI

Postoje tri osnovne skupine metoda procjene performansi:

- Metode uspoređivanja
- Ljestvice procjene
- Check – liste

I. METODE USPOREĐIVANJA

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika.(članova radne grupe, odjela, organizacije). Tu spadaju metoda rangiranja, uspoređivanje u parovima i metoda prisilne distribucije.²³

A) Metoda rangiranja

Rangiranje je najstarija, a ujedno i najjednostavnija metoda koja se koristi za procjenu ukupne radne uspješnosti. Koriti se kod relativnog malog broja ljudi koji obuhvaća od 10-20 sudionika. Zahtjeva od managera da svoje radne grupe ili odjele rangira prema njihovim ukupnim ostvarenim performansama od najvišeg do najnižeg. S liste manager bi trebao izabrati najboljeg odnosno br. 1 zaposlenika, a nakon njega najlošijeg br. 10. Manager bira zaposlenika br. 2 zatim br. 9. sve dok ne ispuni sva polja tim redoslijedom, odnosno ispunjava rang listu od početka i kraja prema sredini.

B) Metoda uspoređivanja u parovima

Ova metoda od managera zahtijeva sustavnu usporedbu zaposlenika s drugim zaposlenicima temeljem ostvarenih performansi tj. ukupne uspješnosti. Usporedbe se rade za samo jednu ili nekoliko značajki. Uspoređuje se sadašnja vrijednost radnika za poduzeće, i to jednostavno izborom boljeg iz svakog para. Rang se dobije zbrojem pozitivnih ocjena u parovima.²⁴

²³ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala Zagreb*;, Golden marketing cit. str.519.

²⁴ Marušić, S. (1995.): *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb*; Ekonomski Institut. str. 317.

	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

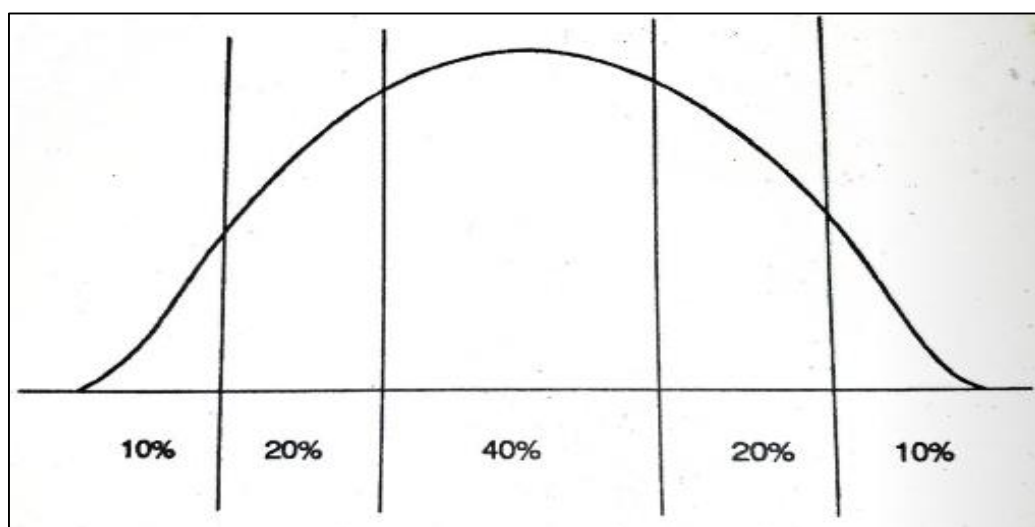
Slika: 4 Metoda usporedbe u parovima

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F. (1999.); Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing.

C) Metoda prisilne distribucije

Zadatak manager je da procjenjivanje raspredi u više kategorija radne uspješnosti, Svaka od kategorija mora imati unaprijed određen postotak zaposlenika koji se tu mogu rasporediti i svrstati. Manager svrstava zaposlenike u 5 kategorije.

U prve dvije kategorije koje obuhvaćaju 10% zaposlenika svrstava ispodprosječne i iznimne zaposlenike kojih ujedno ima i najmanje. Sljedeće dvije prikazuju 20% zaposlenika koji su prosječni i izvrsni, a najveća kategorija od 40% prikazuje one prosječne zaposlenike.



Slika: 5. Prisilna distribucija

Izvor: Slika preuzeta iz knjige Marušić, S. (1995); Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Zagreb; Ekonomski Institut str. 320.

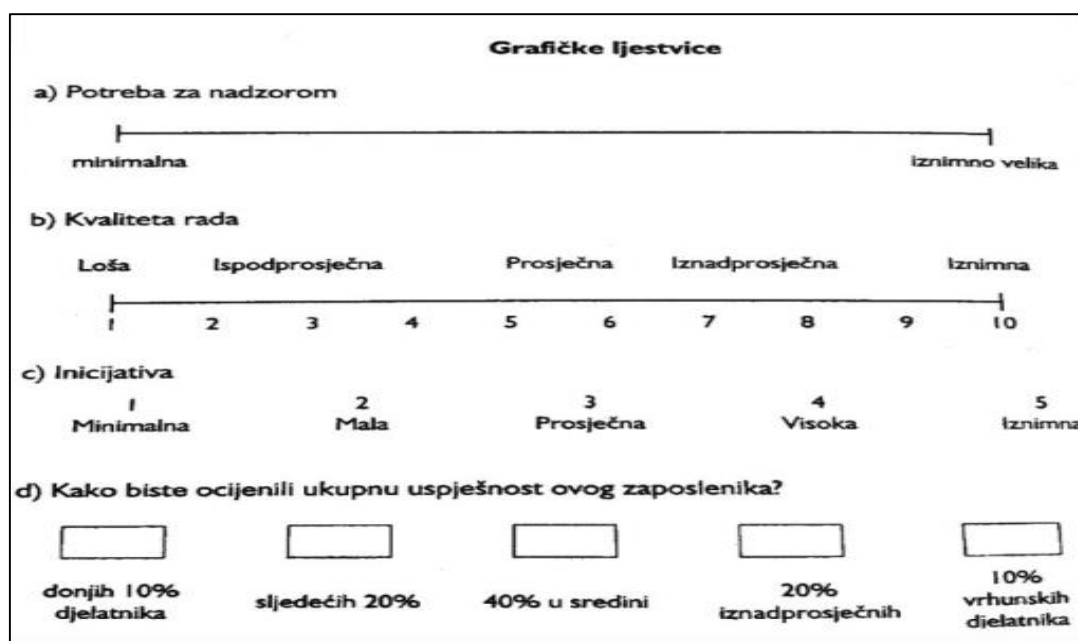
II. LJESTVICE PROCJENE

Najpopularnije su metoda procjenjivanja radne uspješnosti. Spadaju u kategoriju metoda koje ocjenjuju individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti.²⁵

Najpopularnija su metoda za primjenjivanje upravo zbog jednostavnosti popunjavanja i ocjenjivanja, davanja ispitaniku puno više prostora i vremena za odgovor nego kod usmenog razgovora te pruža statičke parametre. Jedina mana je iskrenost ispitanika. Ova metoda može biti opisna i grafička.

A) Grafičke skale ili ljestvice

Grafička skala ili ljestvica je najčešće korištena metoda koja se izražava u obliku kontinuiranih i diskontinuiranih tablica koje imaju više stupnjeva pomoću kojih se opisuju osobine zaposlenika. Za ocjenjivanje osobine uglavnom se koriste oznake brojeva, crtica, znakova i pridjeva, a glavni nedostatak se ogleda u davanju previsokih ocjena u cilju izbjegavanja konflikata.



Slika: 6. Grafičke ljestvice

Izvor: Slika preuzeta iz Bahtijarević-Šiber, F. (1999.); Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing, str.522.

²⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb., Golden marketing cit. str.521.

B) Deskriptivne ljestvice procjene

Deskriptivne ljestvice procjene koriste kratke opise svake osobine umjesto atributa, čime uvelike olakšavaju procjenjivanje uspješnosti. Postoje brojne varijante, a jedina razlika im je stupanj određivanja ponašanja koje se u organizaciji smatra prihvatljivo odnosno neprihvatljivo. Stupanj bi trebao biti što preciznije i detaljnije opisan i određen kako bi procjena bila što lakša i točnija. Deskriptivne ljestvice služe za procjenu različitih vrsta stupnjeva performansi poput sposobnosti učenja novih zadataka, suradnje, timskog rada, preuzimanja inicijative, znanja i kvalitete obavljenog posla isl

Mnoge organizacije koriste deskriptivne ljestvice za procjenu tri vrste kompetentnosti svojih članova: ²⁶

- **Profesionalna kompetentnost** – odnosi se na stupanj posjedovanja stručnih znanja koja zahtijevaju poslovi različite složenosti i područja.
- **Poslovna kompetentnost** – uključuje opće poznavanje vrijednosti i poslovanja cijele korporacije
- **Interpersonalna kompetentnost** – važne su za interakcije s ljudima kao što su sposobnost uspješnog komuniciranja, timski rad i suradnja

Veliki broj organizacija koristi deskriptivne ljestvice upravo zato što su jednostavne za primjenu i lako prilagodljive. Manageri ili odgovorne osobe ih mogu koristiti za usporedbu performansi pojedinih zaposlenika, ukupnih performansi organizacije, performansi odjela ... itd. Jedina mana je subjektivnost procjenitelja koja dovodi do pogrešnih rezultata. Upravo zbog toga kod kreiranja deskriptivnih ljestvica naglasak je na konkretnim i detaljnim opisima prihvatljivih odnosno neprihvatljivih ponašanja koja karakteriziraju uspješne odnosno neuspješne performanse.

²⁶ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb., Golden marketing cit. str. 526-527.

PRIMJER DESKRIPTIVNE LJESTVICE ZA OCJENU STRUČNOSTI

Stupnjevi:

1. **Ne pokazuje stručnost koju zahtijeva posao**
2. **Osnovna stručnost**
 - 2.1 Temeljna znanja i vještine
 - 2.2 Identificira i rješava određene probleme koji zahtijevaju malo ili nimalo analize pri čemu rabi postojeće postupke, tehnike i metode
 - 2.3 Razumije poboljšanja i promjene
 - 2.4 Zahtijeva nadzor i usmjeravanje
3. **Prosječna stručnost**
 - 3.1 Dobre stručne vještine i znanja
 - 3.2 Određuje i rješava složene probleme koji zahtijevaju pažljivu analizu i prilagodbu postojećih postupaka, tehnika i metoda
 - 3.3 Aktivno pridonosi poboljšanjima i promjeni
 - 3.4 Radi nezavisno
4. **Iznadprosječna stručnost**
 - 4.1 Visoko razvijena znanja i vještine
 - 4.2 Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju analizu i razvoj postojećih postupaka, tehnika i metoda
 - 4.3 Vodi poboljšanja i promjene
 - 4.4 Osigurava vodstvo i usmjeravanje drugih
5. **Iznimna stručnost**
 - 5.1 Iznimna znanja i vještine
 - 5.2 Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju analizu dok rješenja traže inoviranje postupaka, tehnika i metoda
 - 5.3 Inicira i vodi poboljšanja i promjene
 - 5.4 Ima ugled iznimnog stručnog autoriteta

Slika: 7 Primjer deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb., Golden marketing.

C) Ljestvice temeljene na ponašanju

Ljestvice temeljene na ponašanju svoj izvor nalaze u metodi kritičnih slučajeva, kod koje se manifestira opisivanje ključnih aktivnosti popraćenih s ponašanjem zaposlenika kako bi se identificirala uspješnost odnosno neuspješnost obavljenog posla. Kritični slučaj u tom kontekstu nije ocjena zaposlenika već njihovo ponašanje.²⁷

²⁷ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing cit. str. 528.

Najpoznatije ljestvice temeljene na ponašanju:

- **Ljestvica opažanja ponašanja** (Behavioral Observation Scales - BOS) – temelji se na metodi kritičnih slučajeva, a cilj joj je ustanoviti dimenzije uspjeha s odgovarajućim ponašanjem za svaku od utvrđenih dimenzija.
- **Ljestvica ponašajnih očekivanja** (Behaviorally Anchored Rating Scaler - BARS) temelje se na pristupu kritičnih slučajeva, na način da se prvo sakuplja veliki broj kritičnih slučajeva koji se zatim klasificiraju u dimenzije uspješnosti, a oni za koje se stručnjaci slože da predstavljaju određenu razinu uspješnosti, koriste se kao primjeri ponašanja.²⁸

LJESTVICE OPAŽANJA PONAŠANJA ZA DIMENZIJU VOĐENJA									
1. Pruža pomoć, obuhvaća i vođenje tako da zaposleni mogu poboljšati svoju uspješnost	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek
2. Objašnjava suradnicima točno što se očekuje od njih – suradnik zna koje su njegove radne dužnosti i odgovornost	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek
3. Uključuje se u rad suradnika samo zbog kontrole	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek
4. Konzultira suradnike i traži ideje o tome kako poboljšati njihov posao	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek
5. Pohvaljuje suradnike za stvari koje dobro naprave	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek
6. Prenosi važne informacije suradnicima	gotovo	nikad	5	4	3	2	1	gotovo	uvijek

Slika: 8 Primjer ljestvice opažanja za dimenziju vođenja

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden. str. 529.

III. CHECK – LISTE

Check liste predstavljaju liste koje se sastoje od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu. Konkretno ponašanje na poslu opisano je preko niza pozitivnih i negativnih tvrdnji, a zadatak procjenitelja je da označi one koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe.²⁹

²⁸ Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006): Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o. str.288

²⁹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb; Golden marketing. str.531.

Razlikujemo liste slobodnog i liste prisilnog izbora:³⁰

- **Liste slobodnog izbora** sastoje se od tvrdnji koje opisuju radno ponašanje koje je važno za uspješno ili neuspješno obavljanje posla ili zadataka. Manager ili procjenitelj imaju zadatak odrediti koje tvrdnje najbolje odgovaraju pozitivnom ili negativnom ponašanju osobe koja se procjenjuje.
- **Liste prisilnog izbora** – sastoje se od niza tvrdnji (otprilike do 5 tvrdnji), koje opisuju ponašanje koje je povezano s poslom koji pojedinac obavlja. Procjenitelj mora evaluirati tvrdnje te obilježiti svoj izbor na jedan od dva stupca koja prikazuju „Najbolje odgovara“ i „Najmanje odgovara“.

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 dođeljuje zaduženja objašnjava i raspravlja detalje sa suradnicima
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 „miješanja“
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 priznanje 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 mišljenja drugih
20. _____ Pokazuje ljudima da cijeni i uvažava njihov interes i doprinos
21. _____ Zadatke postavlja sam i ne voli raspravu i primjedbe
22. _____ Uvijek u žurbi i nema vremena saslušati probleme suradnika
23. _____ Prema svim ljudima postupa jednako i ravnopravno
24. _____ Više ga zanima pridržavanje pravila i postupaka nego postignuti rezultati

Slika: 9 Primjer Check liste slobodnog izbora za procjenu uspješnosti obavljanja managerskog posla

Izvor: Izrada autorice na temelju Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.532.

³⁰ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala Zagreb., Golden marketing cit. str.532-533.

2.7 OSOBE KOJE IMAJU OVLAST PROCJENJIVATI PERFORMANSE

Jako je bitan izbor procjenitelja performansi, jer on ovisi o objektivnosti samog ocjenjivanja kao i kvaliteti rezultata.

Prilikom izbora ocjenjivača potrebno je imati u vidu da isti dobro poznaje situaciju na poslu koji ocjenjuje i da ima mogućnost direktnog promatranja i uvida u ponašanje i rezultate suradnika na tom radnom mjestu.³¹

Procjenitelji mogu biti:

- manageri
- kolege
- podređeni
- kupci i klijenti
- samoocjenjivanje

MANAGERI

Ulogu ocjenjivača u praksi najčešće imaju manageri odnosno neposredni manageri. Kao obrazloženje se navodi njihovo poznavanje posla i očekivanja od tog posla prema zaposlenom, poznavanje ciljeva organizacije, tj. velike slike i promatranja tog posla u kontekstu ciljeva organizacije, svakodnevna interakcija sa suradnicima, te potreba provođenja završnog razgovora i postavljanje ciljeva sa suradnikom za naredni vremenski period.³² Naravno postoje uvijek ograničenja koja se mogu javiti u vidu favoriziranja suradnika i nemogućnost nadziranja suradnika od strane managera.

KOLEGE

Kolege su jednostavno rečeno suradnici u radnoj jedinici koji mogu biti poprilično dobar i vjerodostojan procjenitelj, upravo zbog toga što dobro poznaju rad svojih suradnika. Prilikom ocjenjivanja donose novu perspektivu i imaju informacije koje ni sami manageri nemaju. Ne koriste se u organizacijama prečesto zbog bojazni da informacije koje se dobiju od kolega nisu u potpunosti istinite, jer zbog međusobnog favoriziranja ocjena može biti previsoka, a zbog međusobne ljubomore ocjena pak može biti preniska.

³¹ Rahimić, Z. (2010.): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco cit. str. 255.

³² Ibidem, str. 256.

PODREĐENI

Važan izvor informacija u procjenjivanju managerske uspješnosti mogu biti podređeni. Postupak u kojemu podređeni ocjenjuju managera, odnosno svoga šefa, naziva se *obrnuta ocjena* ili *vrednovanje prema gore*. Organizacije uvođenjem sustava žele dati zaposlenima veću ulogu i pravo glasa, povećati vodstvene vještine managera i povećati konkurentsku poziciju u djelatnost. Obično podređeni procjenjuju neke dimenzije managerske uspješnosti kao što su timski rad, komunikacije, kvaliteta, vodstvo, planiranje i razvoj suradnika.³³

KUPCI

Pošto su zadovoljni i lojalni kupci garant dugoročno održivog uspjeha poduzeća, potrebno je prikupljati i analizirati njihovo mišljenje o kvaliteti proizvoda odnosno pružene usluge.³⁴ Kupci postaju sve važniji izvor evaluacije uspješnosti jer se organizacije uglavnom orijentiraju na zadovoljavanje kupčevih potreba kao glavne odrednice poslovanja. Ocjene od kupaca odnosno potrošača se mogu pribavljati iz različitih izvora poput telefona, upitnika, intervjua, ili pak drugim standardnim tehnikama.

SAMOOCJENJIVANJE

U novije vrijeme samoocjenjivanje se sve više upotrebljava za prikupljanje ocjena, na način da zaposlenici evaluiraju sami svoje performanse. Najbolje ga je upotrebljavati u direktnom razgovoru s nadređenim kako bi se informacije dvosmjernom komunikacijom mogla izjednačiti, na taj način zaposleni prema svom radu ne mogu biti preblagi, a niti prekritični.

Međutim, objektivnost je upitna kod ovog načina ocjenjivanja, pošto istraživanja pokazuju da su:³⁵

- samostalno date ocjene najčešće veće od ocjena rukovodioca,
- žene, u podređenju sa muškarcima, i mlađi ljudi u podređenju sa starijima skloniji sebi dati niže ocjene,
- zaposleni zadovoljni ukoliko su ocjene koje daju rukovodioci više od njihovih ocjena, individualno date ocjene često utiču na rukovoditelje da ex-postmodifikuju svoje ocjene, u pravcu njihovog povećanja.

³³ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb; Golden marketing cit. str. 534-535.

³⁴ Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco.cit. str. 256.

³⁵ Rahimić, Z. (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco cit. str. 257.

3. SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI ZAPOSLENIKA U FINA-i

3.1 OSNOVNI PODATCI O FINA-i

Financijska agencija (FINA) je vodeća hrvatska tvrtka na području financijskog posredovanja.

Nacionalna pokrivenost, informatički sustav te vrhunska profesionalna razina stručnih timova omogućuju pripremu i realizaciju različitih projekata, od jednostavnih financijskih transakcija do najsofisticiranijih poslova elektroničkog poslovanja.³⁶



Slika: 10 FINA logo

Izvor: Logo preuzet s <http://www.fina.hr/>

FINA, iako u državnom vlasništvu posluje isključivo na tržišnom principu. Ima uspješnu poslovnu suradnju s hrvatskim poslovnim bankama, Hrvatskom narodnom bankom, brojnim poslovnim sustavima kao i poslovnim subjektima, te je partner državi na području javnih financija. FINA je imala i važnu ulogu u operativnoj pripremi i provedbi dvije velike reforme: platnog prometa i mirovinskog sustava.

FINA-ina poslovna mreža slijedi logiku i intenzitet gospodarske aktivnosti. Informatička povezanost čak i onih fizički najudaljenijih poslovnih jedinica, jamči brzinu i pouzdanost izvršenja najsofisticiranijih zahtjeva, čineći svaku točku sustava sposobnom obaviti sve zadaće i odgovoriti na sve zahtjeve korisnika naših usluga. Operativni se poslovi obavljaju kroz sustav koji se sastoji od četiri regionalna centra (Zagreb, Split, Rijeka i Osijek), podružnica, poslovnica i ispostava koje su povezane suvremenom informatičkom tehnologijom i locirane tako da jamče klijentima lak i brz pristup iz svakog dijela Hrvatske.³⁷

Pod imenom „Financijska Agencija“ djeluje od siječnja 2002.godine, kao nasljednica Zavoda za platni promet (ZAP), odnosno još starije Službe društvenog knjigovodstva (SKD).

³⁶ <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=896>

³⁷ *Ibidem.*

Iz Službe društvenog knjigovodstva, koja je u bivšoj državi imala isključivo pravo obavljati transakcije platnog prometa u tuzemstvu, 1993. prerasta u Zavod za platni promet. Iznimno visok stupanj zadovoljstva klijenata i izrazito pozitivne ocjene domaćih i inozemnih institucija, doprinijeli su da ZAP stekne vrhunsku reputaciju na financijskom tržištu. Početkom 2002. godine donesen je Zakon o Financijskoj agenciji, kojom ta institucija u vlasništvu države nasljeđuje prava, obveze i imovinu bivšeg ZAP-a, nastavljajući u tržišnom okruženju oblikovati svoju poslovnu politiku, bez monopolističke pozicije.³⁸

3.2 FINA I SUSTAV ZA PRAĆENJE PERFORMANSI

Zadovoljstvo poslom i radnom okolinom, želja za radom i odanost su jedni od ključnih faktora koji utječu na motivaciju radnika i njihove performanse.

Motivacija i zadovoljstvo radnika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer se jedino izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju vrijednost i konkurentsku sposobnost. U organizacijama koje nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se radnici loše osjećaju te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja.³⁹

Suvremene organizacije svake godine ulažu sve više truda i novca, jer je kvalitetna radna snaga ključ uspjeha svake organizacije. FINA se temelji na motiviranim, kreativnim, inovativnim zaposlenicima, koji koriste svoj puni potencijal i znanja kako bi izvršili zadatke na maksimalnom nivou. Kako bi se mogla potvrditi motivacija i kreativnost radne snage koristi se praćenje i ocjenjivanje performansi, koje je od ključne važnosti za dugoročan razvoj i uspješnost svake organizacije. Svaki radnik drugačije interpretira pojam uspješnosti, a praćenje performansi omogućuje ostvarivanje organizacijskih ciljeva uz uvažavanje individualnih uspjeha kao i potreba radnika.

³⁸ <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=896>

³⁹ *Priručnik za praćenje radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.1*

Mnoge svjetske organizacije već dugi niz godina primjenjuju neki od oblika sustava za praćenje performansi, a zbog pozitivnih rezultata taj trend se sve više širi i na Hrvatsko gospodarstvo. Raste broj organizacija koje primjenjuju oblik praćenja performansi, te je tako i FINA prepoznala samu važnost implementacije sustava.

PRUS-om, FINA želi povećati produktivnost svakog pojedinca putem jasno definiranih individualnih polugodišnjih ciljeva koje treba ostvariti te poticati osobnu izvrsnost u načinu njihova postizanja. Financijska Agencija mora nastojati iskoristiti sve svoje potencijale i mogućnosti svakog pojedinog radnika, stoga je sustavom predviđeno da se radnicima pravovremeno ukaže na moguća poboljšanja i pomogne u postizanju boljeg učinka.⁴⁰

3.3 POJAM, SVRHA I CILJ SUSTAVA ZA PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI (PRUS)

Sustav praćenja radne uspješnosti je alat za ostvarivanje poslovnih ciljeva odnosno individualnih, timskih i organizacijskih. Uvođenje sustava praćenja radne uspješnosti osigurava motiviranje radnika sukladno rezultatima rada, bolju diferencijaciju radnika, kao i zadržavanje kvalitetnih radnika, njihovo optimalno raspoređivanje na radna mjesta, utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala, razvoj karijere i planiranje sukcesije.⁴¹

Cilj sustava je pružanje podrške radniku da u suradnji sa svojim rukovoditeljem bolje sagleda svoje snage i slabosti te da dostigne maksimum svog profesionalnog razvoja. PRUS se temelji na izgradnji organizacijske kulture FINA-e u kojoj radnici preuzimaju odgovornost za svoj rad, usavršavaju vlastita znanja i vještine te primaju zasluge za obavljen rad i postignute rezultate. Praćenje radne uspješnosti značajno utječe na motivaciju kao i zadovoljstvo poslom kojeg pojedinac obavlja. Znanstveno je dokazano da, se ljudi lakše nose s negativnim aspektima koji su rezultat njihovih performansi, nego činjenicu da za njihov rad nitko nije zainteresiran. Pojedinac ima osjećaj vrijednosti, raste mu motivacija i zalaganje, tako da mu nije svejedno hoće li svoj posao obavljati uspješno ili neuspješno.

⁴⁰ Priručnik za praćenje radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str. 1

⁴¹ Priručnik za praćenje radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.2

Najvažniji razlozi za primjenu PRUS-a su unaprjeđenje profesionalnog obavljanja poslova i zadataka radnika, ostvarivanje poslovnih ciljeva, kao i poboljšanje ukupne kvalitete pruženih usluga na razini FINA-e. PRUS je od velike važnosti za podršku ukupnom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima, za definiranje potreba za edukacijom i sustava razvoja karijere.⁴² Kroz proces praćenja performansi mogu se prenijeti neophodne poruke radniku o organizacijskim vrijednostima, očekivanim ponašanjima i rezultatima u radu. Isto tako svaki pojedinac dobiva informacije o svojoj ulozi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, a tako svaki radnik dobiva osjećaj da svojim radom doprinosi uspjehu cjelokupne organizacije, što predstavlja dodatnu motivaciju.

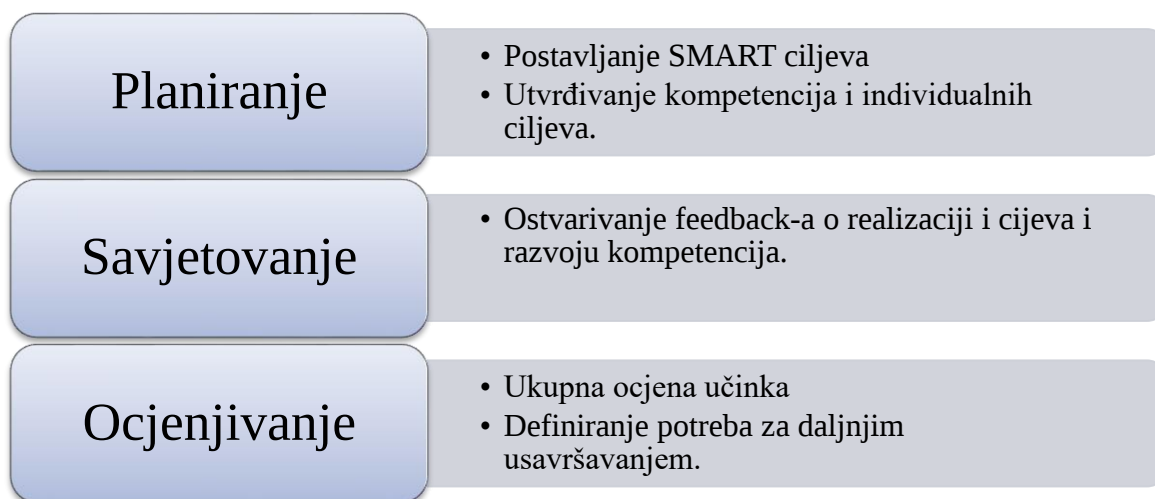
3.4 PROCES PRAĆENJA PERFORMANSI

Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces koji se sastoji od tri faze, koje čine jedno plansko–ocjenско razdoblje, a traje 6.mjeseci. Sustav praćenja radne uspješnosti provodi se u fazama planiranje, savjetovanje i ocjenjivanje radne uspješnosti. Da bi se krenulo na sljedeću fazu preduvjet je kompletiranje prethodne faze.

Sustavom praćenja radne uspješnosti obuhvaćeni su svi radnici Financijske agencije izuzev radnika s bruto plaćom i pripravnika. Novozaposleni radnici, radnici koji se vraćaju s dugotrajnog bolovanja ,porodiljnog, roditeljskog ili posvojiteljskog dopusta, dopusta roditelja djeteta s težim smetnjama u razvoju u dobi do 7.godine života te s mirovanja radnog odnosa u Sustav će biti uključeni u sljedećem plansko – ocjenском razdoblju.⁴³ Sudionici praćenja radne uspješnosti su radnik, neposredni rukovoditelj, nadređeni rukovoditelji, viši nadređeni rukovoditelj i nadležna organizacijska jedinica izuzev radnika s bruto plaćom i pripravnika.

⁴² *Priručnik za praćenje radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.2*

⁴³ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb, str.1*



Slika: 11. Faze PRUS-a.

Izvor: Izrada autorice na temelju podataka iz Pravilnika o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb.

3.4.1 PRVA FAZA – PLANIRANJE

Početak prve faze započinje razgovorom između neposrednog rukovoditelja i radnika o individualnim ciljevima i kompetencijama, te predstavlja bazu na kojima se temelje prve dvije faze; planiranje i savjetovanje.

Kompetencije se definiraju kao znanja, vještine i sposobnosti neophodne za učinkovitost radnika i uspjeh cijele organizacije. Očituju se kroz opažljiva i mjerljiva ponašanja koja čine temelj za razlikovanje najboljih radnika od prosječnih. Mapiranje kompetencija je proces identificiranja ključnih kompetencija za konkretna radna mjesta u organizaciji.⁴⁴

Zadatak rukovoditelja je komunicirati sa svojim radnicima o najvažnijim kompetencijama i stupnju razvijenosti istih koje radnici trebaju posjedovati, a koje će im omogućiti uspješno i nesmetano obavljanje poslova na radnom mjestu. Kompetencije su procjenjivane u sklopu PRUS-a s ciljem uspoređivanja ključnih kompetencija potrebnih za obavljanje konkretnog posla radnog mjesta s kompetencijama koje radnik posjeduje na konkretnom radnom mjestu tijekom i na kraju plansko – ocjenskog razdoblja.

⁴⁴ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Mapa općih kompetencija, Zagreb, str.2

Samo neke od kompetencija sadržanih u mapi općih kompetencija su fleksibilnost, inovativnost, komunikacijske vještine, pregovaranje, timski rad, usmjerenost na detalje itd. ...

Na sljedećem primjeru opće kompetencije mogu se vidjeti karakteristična ponašanja kod usmjerenosti na klijenta.

Usmjerenost na klijenta zahtjeva poznavanje očekivanja i želja poslovnih klijenata te okruženja u kojem kompanija posluje. Usmjerenost na zadovoljenje potreba te njegovanje kvalitetnog osobnog odnosa s klijentima u svrhu povećanja njihove lojalnosti.

Karakteristična ponašanja: ⁴⁵

- Prikuplja informacije o klijentima te razumije i predviđa njihove potrebe.
- Prilagođava se zahtjevima klijenata, ispunjava njihova očekivanja te teži nadmašiti ih.
- Redovito odražava kontakte s klijentima, traži i daje pravovremene povratne informacije, s ciljem kontrole i unapređenja procesa poslovne suradnje.
- Pridržava se dogovorenih standarda isporuke proizvoda i/ili usluga, poštuje vremenske rokove, kriterije kvalitete, kvantitete i slično.
- Prikuplja podatke o konkurenciji i izrađuje prijedloge koji ističu prednosti kompanije.

Individualni ciljevi definiraju se za sva radna mjesta s ciljem konkretnog zadovoljavanja rezultata na kraju ocjenjivanog razdoblja. Kod individualnih ciljeva naglasak je na učinkovitosti. Prilikom postavljanja istih koristi se SMART metoda, gdje se zaposleniku zada od 3 do 6 ciljeva, a rukovoditelj za svaki cilj mora odrediti rok za izvršenje istoga kao i ponder cilja odnosno udio u ukupnoj težini svih ciljeva. Za svakog radnika se definiraju samo najvažniji ciljevi koje radnik obavlja u razdoblju od 6 mjeseci, što ne znači da on ne mora obavljati druge poslove ili zadatke.

⁴⁵ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Mapa općih kompetencija, Zagreb.

Prilikom postavljanja ciljeva treba uzeti u obzir i sve druge faktore koji utječu na ostvarivanje ciljeva kao: ⁴⁶

- jesu li ciljevi realni,
- jesu li ciljevi ostvarivi
- kakve bi okolnosti mogle utjecati na dobar ili loš rezultat i sl.

Predmet individualnog cilja iskazuje se ovisno o području rada u: apsolutnom broju, količini, iznosu, postotku povećanja, postotku smanjenja, postotku ispunjenja, trajanju, brzini, roku ispunjenja, nastupu nekog željenog događaja (jednog ili više), izbjegavanju nekog neželjenog događaja, kvaliteti učinjenog. ⁴⁷

Neposredni rukovoditelji moraju prilikom planiranja ciljeva i rokova imati na umu angažman zaposlenika na nekim drugim projektima, radnoj grupi ili organizacijskoj jedinici. Rukovoditelj mora uzeti u obzir da onda radnik ciljeve u svojoj organizacijskoj jedinici može ostvarivati djelomično. Zbog toga se rukovoditelj treba konzultirati s voditeljem projekta, druge radne grupe ili organizacijske jedinice te na temelju toga u zaposlenikov plan unijeti i ciljeve vezane za druge poslove ili projekte koje radnik obavlja ili u kojima sudjeluje. Pojedini ciljevi se s obzirom na novonastale promjene u poslovnim okolnostima ili u slučaju nastupa više sile mogu redefinirati. Plan se ispisuje na standardiziranom obrascu u dva primjerka, koja oba sudionika potpisuju (zaposlenik i rukovoditelj), jedan primjerak ostaje u nadležnoj organizacijskoj jedinici dok se drugi predaje zaposleniku.

Ukoliko zaposlenik ne želi potpisati plan neposredni rukovoditelj mora obavijestiti svog nadređenog rukovoditelja. Nadređeni rukovoditelj mora plan pregledati, te može plan potvrditi, donijeti novi plan, ili vratiti plan nadređenom rukovoditelju na doradu. Utvrđivanje individualnih ciljeva je kompliciran i složen posao koji nije ni malo jednostavan.

Zbog različitih poslovnih područja i djelatnosti FINA-e neki poslovi nisu lako mjerljivi što onemogućava postavljanje kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Stoga su pogreške i poteškoće prilikom ocjenjivanja individualnih ciljeva u potpunosti razumljive.

⁴⁶ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.6

⁴⁷ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.6

Pogotovo u početku kada se ova metoda počinje primjenjivati. Svaka početna prepreka nikako ne bi smjela utjecati na motivaciju rukovoditelja ni radnika jer kroz praksu i navikavanje na metode postavljanje ciljeva postaje sve lakše.⁴⁸

3.4.2 DRUGA FAZA – SAVJETOVANJE

Savjetovanje označava davanje informacija na temelju kontinuiranog praćenja rada i ostvarivanja zadataka radnika barem jednom tijekom plansko-ocjenskog razdoblja. Radniku savjetovanje omogućuje povratnu informaciju, na temelju koje dobiva jasnu sliku o svom radnom učinku, odnosno o područjima u kojima je dobro obavio svoj posao, i područjima rada koja treba unaprijediti.

Svrha savjetovanja je:⁴⁹

- pružanje povratne informacije radniku o tome kako radi
- formalna revizija realizacije radnih ciljeva i razvoja kompetencija
- identifikacija pozitivnih aspekata rada i davanje preporuka za poboljšanje učinka
- pravovremeno upućivanje na određeni oblik formalne ili neformalne edukacije
- postizanje što većeg konačnog učinka radnika

Savjetovanje se mora provoditi više puta tijekom plansko – ocjenskog razdoblja za sve radnike koji imaju manje od 6. mjeseci iskustva rada u FINA-i, ili su premješteni na novo radno mjesto. Ukoliko radnik pokazuje nezadovoljavajuće rezultate mora ga se opomenuti i upozoriti na posljedice te provesti savjetovanje. Ukoliko su pak ti ne zadovoljavajući rezultati rezultat manjka razvijenosti kompetencija koje su nužne za obavljanje posla i dostizanje rezultata neposredni rukovoditelj zaposlenog može poslati na oblik formalne ili neformalne edukacije (rad s iskusnijim kolegom, proučavanje literature...). Na kraju svake faze savjetovanja radnik mora potpisati standardizirani obrazac, čime potvrđuje da je dobio odgovarajuće povratne informacije.

⁴⁸ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str. 5*

⁴⁹ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.5*

Prilikom faze savjetovanja mogu se dogoditi greške. Najčešće su vezane uz davanje povratne informacije. Svrha davanja povratne informacije je naglašavanje i identifikacija pozitivnih aspekata rada kao i onih na kojima treba poraditi. Kroz povratnu informaciju, radnika treba pohvaliti za dosadašnja dostignuća te mu isto tako pružiti konkretne upute za napredovanje radnog učinka.

Loš komentar o razvijenosti kompetencija - „Kompetencija je pozitivno naglašena“

Loš komentar o ciljevima - „djelatnik je obavio aktivnosti vezane za cilj“.

Cilj svakog rukovoditelja je davanje dobre povratne informacije, koja radniku daje doznajanja da je njegov uspjeh u određenom području hvaljen, prepoznat i cijenjen, te mu daju upute kako da svoj učinak još više unaprijedi. Stoga su komentari od velike važnosti. Moraju biti detaljni, specifični i konstruktivni.

Primjer dobrog komentara o razvijenosti kompetencija - „Radnica potiče zajedništvo u timu, otvorena je za suradnju, a njezine sposobnosti prevladavanja različitosti s iznimnom lakoćom izražavaju iskustvo, znanja i stručnosti.“

Primjer dobrog komentara ciljeva - „U okviru zadanog cilja ostvareni su očekivani rezultati. Dokumentacija je napravljena jasno i detaljno. U suradnji s sektorom ljudskih resursa radnica je na razumljiv način iznijela ideje i prijedlog rješenja potrebne za daljnje postupanje.“

Radnik isto tako mora biti aktivno uključen u razgovor, jer faza savjetovanja omogućuje dvosmjernu komunikaciju. Stoga ukoliko mu prenesene informacije i ciljevi nisu jasni, radnik mora pitati za pojašnjenja, što znači da mora aktivno slušati i sudjelovati u procesu.

3.4.3 TREĆA FAZA – OCJENJIVANJE RADNOG UČINKA

Ocjenjivanje radnog učinka je postupak u kojem rukovoditelji ocjenjuju učinak radnika u vidu ostvarenja planiranih ciljeva i razvoja potrebnih kompetencija. Formalni je sustav periodične evaluacije radnika u odnosu na standarde koje je postavila organizacija.⁵⁰

Ocjenjivanje radnog učinka je od ključne važnosti za praćenje performansi i evaluaciju zaposlenika kao i za efektivno poslovanje čitave FINA-e. Bitan je aspekt svih modernih organizacija, jer razvijenost ljudske snage predstavlja konkurentsku prednost.

⁵⁰ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb str. 11

Poslodavci se trude zadržati najbolje radnike, kao i privući nove kako bi mogli izgraditi što snažniju i uspješniju organizaciju. Obuke ili treninzi mogu biti usmjereni na prevladavanje nedostataka koje radnici pokazuju u svom radu ili im se može omogućiti osobni razvoj karijere.

U sustav ocjenjivanja uključeni su samo oni radnici koji su na radu prisutni dvije trećine plansko–ocjenskog razdoblja, a svakog radnika ocjenjuje njegov neposredni rukovoditelj.⁵¹

Cilj ocjenjivanja performansi je sagledavanje individualnih potreba koje radnik treba usavršiti ili korektirati kako bi svoj posao mogao obavljati s izvanrednim rezultatima, te će omogućiti pravedno razlikovanje radnika prilikom stimulativnog nagrađivanja.

Ocjenjivanje učinka doprinijet će sljedećem:⁵²

- motivaciji kroz postignuća i kroz povratne informacije
- identifikaciji osobnih kompetencija
- potrebi za usavršavanjem i želji za učenjem
- rastu i razvoju radnika
- planiranju karijere
- rješavanju nejasnoća
- delegiranju i razgraničenju odgovornosti (temelj za sljedeće PO razdoblje)

3.5 POSTUPAK OCJENJIVANJA

1. OCJENJIVANJE INDIVIDUALNIH CILJEVA

Postupak ocjenjivanja individualnih ciljeva u FINA-i obavlja se na sljedeći način:⁵³

- A = ostvareni učinak premašuje planirani cilj
- B = planirani cilj je u potpunosti ostvaren
- C = planirani cilj je ostvaren u velikoj mjeri
- D = planirani cilj je djelomično ostvaren
- E = planirani cilj nije ostvaren.

⁵¹ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.6*

⁵² *Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb str.11*

⁵³ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.6*

Ocjena ostvarenja svih ciljeva je suma umnožaka ocjene i pondera pojedinačnog cilja, a izračun ukupne realizacije svih ciljeva jednak je udjelu sume ukupne realizacije pojedinačnih ciljeva u ostvarenju svih planiranih ciljeva.

2. OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA

Postupak ocjene kompetencija temelji se na ocjeni karakterističnog ponašanja.⁵⁴

- A = ponašanje je u potpunosti prisutno
- B = ponašanje je prisutno u velikoj mjeri
- C = ponašanje je prisutno u srednjoj mjeri
- D = ponašanje je prisutno u manjoj mjeri
- E = ponašanje nije prisutno.

Ukupna ocjena pojedinačne kompetencija računa se kao aritmetička sredina procjena svih karakterističnih ponašanja.⁵⁵

- A = kompetencija je u potpunosti razvijena
- B = kompetencija je razvijena u velikoj mjeri
- C = kompetencija je razvijena u srednjoj mjeri
- D = Kompetencija je razvijena u manjoj mjeri
- E = kompetencija nije razvijena.

Ukupna ocjena kompetencija računa se kao udio sume ocjena svih kompetencija u kompetencijskom standardu radnog mjesta.

⁵⁴ *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.7*

⁵⁵ *Ibidem. str.7*

3. UKUPNA OCJENA

Određivanje kvota jedan je od najčešće korištenih mehanizama. Novim Pravilnikom u FINA-i uvode se neobvezujuće kvote za ocjenjivanje radnog učinka radnika, putem kojeg se rukovoditeljima preporučuje maksimalan ili minimalan udio radnika u pojedinoj kategoriji ocjene. Ukupna ocjena zaposlenika izražava se u postotku kako prikazuje tablica 2.

Tabela: 2. Ukupna ocjena zaposlenika

Raspon ukupnih ocjena	Postotak radnika	Opisna ocjena učinka	Novčane nagrade
➤ = 110%	Do 10%	Izvrstan	
98 do 109,99%	Do 40%	Uspješan	
60 do 97,99%	Min 40%	Odgovarajući	
<60%	Do 10%	Neodgovarajući	

Izvor: Izrada autorice na temelju Pravilnika o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb

Prije donošenja ukupne ocjene radnik neposrednom rukovoditelju iznosi mišljenje o vlastitoj radnoj uspješnosti i činjenice kojima isto potkrepljuje, a nakon toga neposredni rukovoditelj sustavno iznosi svoje viđenje radne uspješnosti radnika i argumente kojima potkrepljuje svoje mišljenje.⁵⁶

Nakon formalnog razgovora rukovoditelj u obrazac upisuje ocjenu radne uspješnosti (izvrstan, uspješan, odgovarajući i neodgovarajući), koju je radnik ostvario s odgovarajućim pojašnjenjem, te radniku može predložiti edukaciju ukoliko mu je potrebna. Obrazac moraju potpisati i radnik i rukovoditelj, a u slučaju nepotpisivanja od strane radnika rukovoditelj mora obavijestiti svog nadređenog rukovoditelja.

Nadređeni rukovoditelj mora obrazac pregledati i donijeti odluku o konačnoj ocjeni, koju će sam upisati uz pojašnjenje ocjene, neovisno o potpisu radnika i rukovoditelja. Radnik ima pravo na pritužbu u roku od 8 dana, od dana dostave ocjene, ukoliko je dostavi izvan

⁵⁶ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.8

odgovarajućeg vremenskog roka nadležna organizacijska jedinica ne pravovremeno predane pritužbe će odbaciti.⁵⁷

Pritužbu radnika razmatra Povjerenstvo za pritužbe u tročlanom sastavu: predstavnik iz organizacijske jedinice nadležne za ljudske potencijale, viši nadređeni rukovoditelj organizacijske jedini/član uprave i sindikalni povjerenik.⁵⁸ Odluku o imenovanu članova Povjerenstva za pritužbe donosi uprava FINA-e.

Povjerenstvo za pritužbe može donijeti ove odluke:⁵⁹

- **odbiti pritužbu** radnika ako se utvrdi da je ocjena radnog doprinosa radnika pravilno utvrđena i da se zasniva na objektivno utvrđenom činjeničnom stanju te potvrditi ocjenu nadređenog rukovoditelja
- **uvažiti pritužbu** radnika ukoliko utvrdi da je činjenično stanje nepotpuno/pogrešno utvrđeno ili postupak nije sukladan pravilima ocjenjivanja te donijeti drukčiju ocjenu ili predmet vratiti neposrednom ili nadređenom rukovoditelju na ponovno ocjenjivanje.

Svaka odluka koja je donesena od strane Povjerenstva mora biti obrazložena i obavezujuća je za poslodavca. Ukoliko neki ciljevi nisu bili ostvareni zbog djelovanja više sile ili odgovarajućih okolnosti, a rukovoditelj smatra da je to opravdano na obrascu će zabilježiti da je neostvarenje cilja opravdano i cilj će se izuzeti iz ocjenjivanja ukupnog učinka.

4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Kod planiranja i provođenja ocjenjivanja neposredni rukovoditelj nastoji pomoći radniku da se razvija sukladno potrebama pojedinca i organizacije. Pokazatelji uspješnosti radnika su individualni ciljevi sa 70% udjela u ukupnoj ocjeni i razvijenost kompetencija za obavljanje poslova određenog radnog mjesta s 30% udjela u ukupnoj ocjeni.⁶⁰

⁵⁷ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.8

⁵⁸ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.9

⁵⁹ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb str.9

⁶⁰ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb str.11

Procjena ciljeva: ocjena * ponder cilja

Ukupna ocjena = procjena kompetencija x 0.3 +
procjena realizacije ciljeva x 0.7

Slika: 12. Prikaz izračuna pokazatelja uspješnosti.

Izvor: Izrada autorice na temelju Pravilnika o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015) Zagreb

3.6 PROBLEMI I POGREŠKE PRILIKOM OCJENJIVANJA

Problemi i pogreške prilikom procjene i ocjenjivanja performansi u FINA-i lako se mogu dogoditi zato što je proces dosta zahtjevan i složen, zbog toga rukovoditelji/procjenitelji moraju imati adekvatnu edukaciju.

Budući da je komunikacija dvosmjernan proces, a radnici u ovome Sustavu imaju aktivnu ulogu, vrlo je važno obratiti pažnju na probleme i pogreške prilikom oblikovanja odgovora od strane radnika:⁶¹

- nedovoljna jasnoća i neodređenost komentara
- verbalne sposobnosti radnika
- introvertiranost-ekstrovertiranost
- proaktivnost-pasivnost
- mogućnost opažanja i vještog korištenja podataka
- emocionalna (ne)otpornost
- problem kvantificiranja (ocjenjivanje po učinku bez zadanih parametara)
- ocjenjivanje učinka prema reklamacijama

⁶¹ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.12

- problem odsutnosti (isključivanje iz programa ocjenjivanja zbog neostvarenog broja radnih sati uzrokovanih bolovanjem, porođajnim...)
- prilagođavanje odgovora rukovoditelju
- problem mjerljivosti ((ne)mogućnost brojčane procjene ili stupnjevanje brojčane procjene svojih rezultata rada)

Uvijek postoje zaposlenici koji će se protiviti procjeni radne uspješnosti, a to se uglavnom događa zato što nisu dovoljno informirani i upućeni u sam proces. Zaposlenici s negativnim stavom će pružiti otpor jer smatraju da sustav ne može pravedno i objektivno ocijeniti njihovu radnu uspješnost, te ih nadležan rukovoditelj mora informirati i uputiti u sam proces kako bih ih razuvjerio.

Negativan stav radnika prema primanju povratnih informacija javlja se iz najmanje tri razloga:⁶²

- neugodno im je direktno raspravljati s neposrednim rukovoditeljem o svom radnom učinku (prednostima i slabostima) te se plaše otvorenih sukoba
- mnogi radnici obično zauzmu obrambeni stav
- radnici obično precjenjuju vlastiti radni učinak, pa čak i ako ocjenjivači daju pozitivne povratne informacije, radnici će ih vjerojatno percipirati kao nedovoljno dobre.

Čest je psihološki otpor, prije i tijekom razgovora, jer sam razgovor potiče radnika da se suoči s vlastitim rezultatima i mogućnostima. Za radnika to može biti veoma neugodno te koristi otpor kao obrambeni mehanizam koji blokira neugodna sjećanja poput nelagode, straha ili krivnje. Može biti verbalan i neverbalan, a manifestira se kroz sljedeća ponašanja: šutnju, prekid komunikacije, pozicije tijela, kašnjenje ili nedolazak, intenzivno uvjeravanje i objašnjavanje, hladan govor i bogatu verbalizaciju.

⁶² Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.12

3.7 POSLJEDICE OCJENJIVANJA

Posljedice ocjenjivanja bitno utječu na daljnu karijeru radnika FINA-e, te mogu biti pozitivne ili negativne.

1. Pozitivne posljedice

Napredovanje i nagrađivanje je poseban oblik motivacije radnika koje je u direktnoj vezi s prethodnom ocjenom njihovog rada. Radnik koji temeljem procjene uspješnosti bude ocijenjen kao uspješan ili izvrstan (ukupna ocjena veća od 98, odnosno 110%) dobiva novčanu nagradu. No, ukoliko radnik ostvari „izvrstan učinak“ u dva uzastopna plansko – ocjenska razdoblja sječe preduvjet za promociju, a ukoliko radnik u dva uzastopna plansko – ocjenska razdoblja ostvari „uspješan je“ odnosno više od 98%, ostvaruje napredovanje u viši platni razred unutar iste razine radnog mjesta.⁶³

Neposredni rukovoditelj također može radnika predložiti za:

- napredovanje unutar platnih razreda radnog mjesta
- napredovanje na višu razinu u okviru radnog mjesta.

Ocjena u PRUS-u predstavlja preduvjet za predlaganje radnika za napredovanje, a samo predlaganje napredovanja radnika treba biti usklađeno s poslovnim potrebama, Katalogom radnih mjesta i Poslovnim planom.⁶⁴

Stručno usavršavanje - neosporna je potreba da se rezultati ocjenjivanja prate i analiziraju. Nadležna organizacijska jedinica iz ovakvih podataka dobiva neophodne informacije koje će koristiti za bolje kadrovsko planiranje, kvalitetniju motivaciju, precizniju analizu potreba za edukacijom i planiranje razvoja karijere radnika. Uprava FINA-e iz objedinjenih podataka dobiva informacije o uočenim trendovima i mogućim problemima, kao i preporukama za njihovo sprječavanje i prevladavanje.⁶⁵

⁶³ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.15

⁶⁴ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.15

⁶⁵ Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str.15

2. Negativne posljedica ocjenjivanja

U FINA-i postoji jasna veza između negativne ocjene rada i promjene ugovora o radu. Naime, ukoliko radnik u dva uzastopna plansko-ocjenska razdoblja ili dva puta u četiri uzastopna plansko-ocjenska razdoblja postigne manje od 60% radnog učinka („neodgovarajući učinak“), Poslodavac će ga pisano upozoriti na obveze iz radnog odnosa i ukazati mu na mogućnost otkaza ugovora o radu, odnosno otkaza s ponudom izmijenjenog ugovora o radu.⁶⁶

3.8 ULOGE SUDIONIKA U PROCESU

Radnik - je ocjenjivana osoba od strane svog nadređenog rukovoditelja. Prilikom razgovora s nadređenim mora se osvrnuti na svoje radne zadatke, odgovornosti i ciljeve, kao i svoja znanja i vještine te način na koji ih je primijenio na radnom mjestu. Radnik može pružiti bilo kakve ideje i prijedloge za unaprjeđenje radnog procesa, te može zatražiti sredstva ili druge preduvjete za rad ukoliko oni nisu ispunjeni. Svaki zaposleniku mora imati mogućnost za daljnjim usavršavanjem i razvojem karijere.

Neposredni rukovoditelj – ima ulogu ocjenjivača svojih podređenih. Kod *faze planiranja* neposredni rukovoditelj priprema planove za svoje radnike, a zatim ih poziva na razgovor. Svakom radniku ponaosob mora priopćiti i protumačiti pripremljeni plan. Isto tako s radnicima će komentirati individualni plan i provjeriti da li su sredstva koja radnici imaju dovoljna za izvršenje planova. Tijekom godine rukovoditelj mora ažurirati planove.

Kod *faze savjetovanja* rukovoditelj priprema uravnotežena opažanja načina rada i ponašanja radnika. Mora aktivno slušati radnika kada iznosi mišljenja o vlastitom radu, te mu na temelju saznanja pružiti povratnu informaciju vlastitih zapažanja i rezultata. Rukovoditelj se mora pobrinuti da je zaposleni shvatio poruku povratne informacije kako bi svoj rad mogao unaprijediti i posao što bolje obaviti.

Te kod posljednje *faze ocjenjivanja* rukovoditelj mora pripremiti vlastite ocjene na temelju usporedbe planova i ostvarenja. Mora slušati radnika, kada mu pruža objašnjenje za ostvarene rezultate. Rukovoditelj mora iznijeti radniku vlastite ocjene i mišljenja, te mora provjeriti da li ga je radnik razumio u potpunosti. Odgovoran je za kvalitetu i rokove u procesu te kompletiranje dokumentacije.

⁶⁶ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb, str.10

Nadređeni rukovoditelj/viši nadređeni rukovoditelj – ocjenjuje radnike kojima je neposredno nadređen. Njegov posao je nadziranje kvalitete kojom rukovoditelji u njegovoj organizacijskoj jedinici planiraju, savjetuju i ocjenjuju svoje radnike. Moraju intervenirati prema potrebi, a u slučaju prigovora radnika moraju arbitrirati te dati konačno odobrenje pojedinih planova i ocjena njegovih rukovoditelja.

3.9 RAZGOVOR O USPJEŠNOSTI - POVRATNA INFORMACIJA

Razgovor je sastavni dio procjene performansi radnika, pogotovo u fazama savjetovanja i ocjenjivanja. Cilj razgovora je da radnik dobije povratnu informaciju o svojim performansama, kao i mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja i ideja vezanih uz daljnji napredak i ostvarivanje ciljeva. Radnik stječe uvid u ulogu koju ima u organizaciji kao i odgovornost koju nosi, a nadređeni ima mogućnost isticanja pozitivnih aspekata rada koje je radnik ostvario kao i onih na kojima treba poraditi i pružiti mu pomoć.

Povratna informacija omogućuje dvosmjernu komunikaciju, kao i izgradnju međusobno kvalitetnog odnosa između nadređenog i radnika. Mnogi zaborave da povratna informacija nije vezana samo za dijeljenje kritika i naglašavanje ostvarenog neuspjeha već joj je svrha razumijevanje, pružanje pomoći i kvalitetnih uputa na temelju kojih će radnik moći poboljšati vlastite performanse. Povratna informacija je emocionalni događaj, kako za onoga tko je prenosi tako i za onoga tko je prima. Zbog toga, u nekim slučajevima zaposlenici reagiraju na temelju svojih negativnih emocija kao straha i panike jer se boje da su nešto pogrešno učinili, te reagiraju negativno čak i kad je informacija iznesena efikasno, upravo zbog emocionalnog naboja koji su sami sebi stvorili prethodno. Iz tog razloga, zaposleniku je od velike važnosti kontrola „triggera“ ili „okidača“ koji se mogu javiti nakon što je rukovoditelj izrekao svoje mišljenje na temelju ostvarenih ocjena.

Ukoliko zaposlenici FINA-e žele napredovati u svom profesionalnom razvoju trebaju od svog neposrednog rukovoditelja tražiti učestale povratne informacije. U protivnom, zaključke o vlastitim postupcima stvaraju na temelju svojih interpretacija i tako oblikuju iskrivljenu sliku o sebi samima te žive u zabludi o „vlastitoj super-kvaliteti“ ili „vlastitoj nesposobnosti“. Povratna informacija će ispraviti ovu sliku u poželjnom pravcu, "spuštajući ih iz oblaka na

zemlju" ili im podići samopouzdanje, ovisno o smjeru iskrivljenja njihove percepcije o vlastitim mogućnostima.⁶⁷

Primanje povratne informacije nije uvijek ugodno i jednostavno. No, kako bi se omogućila maksimalna korist od povratne informacije, u FINI se koristi jedno korisno vjerovanje koje kaže: "Nema neuspjeha, postoji samo feedback". Sve je samo učenje na putu do cilja.

Povratna informacija može biti formalna i neformalna. Formalna povratna informacija je strukturirani/formalni razgovor koji se odvija prilikom savjetovanja ili ocjenjivanja s ciljem evaluacije zaposlenikovih kompetencija i individualnih ciljeva. Neformalna povratna informacija daje se po potrebi.⁶⁸

Važno je kako zaposlenik primi povratnu informaciju. Mora biti fokusiran, aktivno slušati i aktivno sudjelovati u razgovoru te se usredotočiti na sadržaj. Ukoliko mu izrečena povratna informacija nije jasna treba upitati dodatnu povratnu informaciju tj. pojašnjenje. Treba uočiti vrijednost povratne informacije koju je dobio, kao i povezanost između povratnih informacija i stvarnog ponašanja. Veliku ulogu ima upravo aktivno slušanje i način na koji radnik prima informacije, jer će to biti ključan aspekt njegovog daljnjeg napredovanja i obavljanja posla. Ukoliko radnik nije nešto razumio, a iz nekog razloga njemu poznatog (strah, sramežljivost ...) ne želi upitati pojašnjenje to će se odraziti direktno na njegove buduće rezultate.

⁶⁷ Priručnik o radnoj uspješnosti zaposlenika Financijske Agencije (2009): Zagreb, str. 17

⁶⁸ Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije (2015): Zagreb, str.17

4. ZAKLJUČAK

Upravljanje performansama je od ključne važnosti u suvremenim organizacijama. Označava sustavni proces kojim se koriste menadžeri pomoću kojega prate performanse pojedinaca/timova u cilju poboljšanja i jačanja radne snage unutar organizacije. Dobro je poznato da je kvalitetna radna snaga ključ uspjeha svakog poduzeća. Ljudi kao ni njihove sposobnost se ne mogu kopirati, stoga svaka organizacija ili poduzeće mora ulagati u razvoj vlastite radne snage pomoću koje će ostvariti ciljeve. Praćenje performansi omogućuje kontinuirano vrednovanje uspjeha i mogućnosti radnika u svakodnevnim radnim situacijama. To organizaciji omogućava da poslove dodijeli radnicima čije performanse točno odgovaraju poslu što će rezultirati maksimalnim performansama, dostizanju ciljeva i ostvarenju konkurentne prednosti.

Proces mjerenja performansi sastoji se od tri bitna koraka. Započinje prvom fazom u kojoj se određuje posao i kriteriji uspješnosti. Provodi se analiza posla pomoću koje se radnici upoznaju s ciljem i svrhom posla, na taj način znaju što im je činiti te što se od njih očekuje. Kriteriji uspješnosti se onda koriste kako bi se izmjerio ostvareni uspjeh odnosno neuspjeh. Drugi korak je ocjenjivanje uspješnosti koje daje uvid u udio rezultata radnika u ukupno ostvarenom cilju, a mjeri kroz tri faktora; relevantnost, osjetljivost i pouzdanost. Na temelju rezultata ocjene uspješnosti kreira se povratna informacija za svakog radnika pojedinačno što ujedno označava i posljednji treći korak. Za procjene performansi koriste se 3 osnovne metode: metoda uspoređivanja, ljestvice procjene i check liste.

Prilikom procesa ocjenjivanja mogu se dogoditi pogreške koje su najčešće vezane uz instrumente koji se koriste i samog procjenitelja, a prouzrokovane su nejasnim standardima performansi, malom diskriminativnosti u praksi te subjektivnim pogreškama procjenitelja. Procjenitelj performansi je od ključne važnosti za vjerodostojnost rezultata stoga mora biti pomno izabran. Procjenitelj mogu biti: manageri, kolege, podređeni, kupci te se može provesti i samoocjenjivanje. Da bi se smanjile pogreške i njihovi utjecaji, procjenitelje se mora podvrgnuti edukacijskim treninzima.

Brojne svjetske organizacije već primjenjuju neki od oblika sustava za praćenje performansi, a pozitivni rezultati trend su proširili i na Hrvatsku, pa je tako i sama FINA razvila svoj. PRUS je fleksibilan sustav koji se temelji na izgradnji organizacijske kulture u kojoj su radnici odgovorni za svoj rad, primaju zasluge za ostvarene rezultate te usavršavaju vlastita

znanja i vještine. Praćenje radne uspješnosti unutar sustava podijeljeno je na tri osnovne faze, a traje ukupno 6. mjeseci i čini jedno plansko-ocjensko razdoblje. Razgovor između rukovoditelja i radnika o individualnim ciljevima i kompetencijama označava planiranje odnosno početak prve faze. Definiraju se individualni ciljevi putem SMART metode, prema mogućnostima i sposobnostima radnika. Savjetovanje predstavlja drugu fazu u kojoj se na temelju rezultata kontinuiranog praćenja performansi radnicima pruža povratna informacija koja omogućuje radniku korektiranje radnji i zadataka kako bi postigao maksimalne rezultate. Ocjenjivanje predstavlja evaluaciju ostvarenih performansi zaposlenika u odnosu na postavljene FINA standarde i označava treću fazu.

Problemi i pogreške u ocjenjivanju mogu se lako dogoditi pošto je proces izuzetno iscrpan i složen, a ovisi o objektivnosti procjenitelja. Često radnici negoduju prilikom ocjenjivanja zbog straha ili panike ostvarenih rezultata ili pak sumnjaju u objektivnost procjenitelja. Zbog toga procjeniteljima treba adekvatna edukacija i kontinuirano usavršavanje znanja jer posljedice samog ocjenjivanja mogu biti pozitivne ili negativne za procenjivanog radnika. Pozitivne posljedice u FINA-i rezultiraju nagrađivanjem, napredovanjem ili stručnim usavršavanjem, dok zbog nedovoljnog učinka negativne posljedice rezultiraju pismenom opomenom i otkazom.

U ovom slučaju praksa je doista i potvrdila teorijske osnove. Uvođenje sustava pokazuje brojne pozitivne učinke u FINI poput; povećanja produktivnosti i motivacije radnika, lakšeg sustava nagrađivanja, zadržavanja kvalitetnog kadra radnika, omogućuje poticanje osobnog i profesionalnog razvoja radnika te doprinosi efektivnosti i efikasnosti postizanja organizacijskih ciljeva. FINA cijeni motivirane radnika, jer su oni najveća snaga organizacije. Motivirani radnici predstavljaju ljude koji su predani i spremni iskoristiti svoj potpuni potencijal kako bi pomogli FINA-i u daljnjem napredovanju i ostvarenju ciljeva, a kroz sustav PRUS to je dodatno izraženo.

Prilikom uvođenja svakog sustava uobičajeno je za očekivati strah i nepovjerenje od strane zaposlenika, no ukoliko se implementaciji sustava pristupi ozbiljno, početni strah i nepovjerenje pretvorit će se u motivaciju i želju za radom, a sustav za praćenje radne uspješnosti će se u konačnici isplatiti.

LITERATURA

Knjige:

- Armstrong M., (2006): *Performance Management key strategies and practical guidelines 3rd Edition*, Great Britain and United States, Kogan Page.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala* Zagreb, Golden marketing.
- Banner, D.K., & Cooke, R.A. (1984): *Ethical dilemmas in performance appraisal*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 3.
- Buble, M. (2006): *Osnove Menadžmenta*, Zagreb; Sinergija nakladništvo d.o.o
- Marušić, S. (1995): *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Zagreb; Ekonomski Institut.
- Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate d.o.o.
- *Pravilnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije* (2015). Zagreb.
- *Priručnik o praćenju radne uspješnosti radnika Financijske Agencije* (2009). Zagreb.
- Rahimić, Z (2010): *Menadžment Ljudskih Resursa*. Sarajevo; Premier Febeco.
- Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998): *The evolution of the performance appraisal process*, *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3.

Web stranice:

- <http://www.fina.hr/>
- <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=896>
- <http://managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>
- http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2032-33.32.33.pdf

POPIS SLIKA:

<i>Slika: 1: Elementi sustava za upravljanje performansama.</i>	5
<i>Slika: 2. Organizacijski i individualni ciljevi u procjeni performansi</i>	7
<i>Slika: 3. Utjecaj povratne informacije na performanse.</i>	14
<i>Slika: 4 Metoda usporedbe u parovima</i>	19
<i>Slika: 5. Prisilna distribucija</i>	19
<i>Slika: 6. Grafičke ljestvice</i>	20
<i>Slika: 7 Primjer deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti</i>	22
<i>Slika: 8 Primjer ljestvice opažanja za dimenziju vođenja</i>	23
<i>Slika: 9 Primjer Check liste slobodnog izbora za procjenu uspješnosti obavljanja managerskog posla</i>	24
<i>Slika: 10 FINA logo</i>	27
<i>Slika: 11. Faze PRUS-a.</i>	31
<i>Slika: 12. Prikaz izračuna pokazatelja uspješnosti.</i>	40

POPIS TABLICA:

<i>Tabela: 1. Pokazatelji uspješnosti organizacijskih jedinica</i>	11
<i>Tabela: 2. Ukupna ocjena zaposlenika</i>	38



INTERNO

Prva faza PRUS-a: PLANIRANJE (Izgled obrasca iz aplikacije)

PRUS – PLANIRANJE			
Ispisao: Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:50 Broj dokumenta: 1234		1 od 2	
Ime i prezime radnika: Puni naziv radnog mjesta (s razinom): Organizacijska jedinica: Ime i prezime neposrednog rukovoditelja: Radno mjesto neposrednog rukovoditelja: Ime i prezime nadređenog rukovoditelja: Radno mjesto nadređenog rukovoditelja: Plansko – ocjensko razdoblje: lipanj – prosinac 2017. Datum planiranja: 30.05.2017. Datum potvrde: 30.05.2017.			
Kompetencije			
RB	Kompetencije radnog mjesta	Traženi stupanj razvijenosti kompetencija	
1.	Analitičko razmišljanje	A	
2.	Dijeljenje znanja i informacija	A	
3.	Inovativnost	B	
4.	Kontinuirano učenje	A	
5.	Rješavanje problema	A	
6.	Timski rad	A	
7.	Usmjerenost na rezultat	B	
8.	Tehnička stručnost	B	
Ciljevi			
RB	ROK	PONDER	OPIS CILJA
1.			
2.			

Ispisao:
Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:50
Broj dokumenta: 1234
Napomene:

2 od 2

Ime i prezime radnika:
Datum _____
Potpis _____

Ime i prezime rukovoditelja:
Datum _____
Potpis _____



INTERNO

Druga faza PRUS-a: Savjetovanje (Izgled obrasca iz aplikacije)

PRUS – SAVJETOVANJE			
Napisao:		1 od 2	
Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:30			
Broj dokumenta: 1243			
Ime i prezime radnika: Puni naziv radnog mjesta (s razinom): IT dizajner – viši specijalist Organizacijska jedinica: Ime i prezime neposredno rukovoditelja: Radno mjesto neposrednog rukovoditelja: Ime i prezime nadređenog rukovoditelja: Radno mjesto nadređenog rukovoditelja: Plansko – ocjensko razdoblje: lipanj - prosinac Datum savjetovanja: 30.05.2017. Datum potvrde: 30.05.2017.			
Kompetencije			
RB	Kompetencije radnog mjesta	Traženi stupanj razvijenosti kompetencija	Trenutni stupanj razvijenosti kompetencija
1.	Analitičko razmišljanje	A	
2.	Dijeljenje znanja i informacija	A	
3.	Inovativnost	B	
4.	Kontinuirano učenje	A	
5.	Rješavanje problema	A	
6.	Timski rad	A	
7.	Usmjerenost na rezultate	B	
8.	Tehnička stručnost	B	
Komentar razvijenosti kompetencija			
Ciljevi			
RB	Opis cilja	Komentar i status dosadašnjeg ostvarenja cilja	
1.			
2.			
3.			
Opomene			
RB	Opomena	Datum	
1.			

Ispisao:
Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:50
Broj dokumenta: 1243

2 od 2

Napomene

RB	Napomena

Ime i prezime radnika:

Datum : _____

Potpis: _____

Ime i prezime rukovoditelja:

Datum: _____

Potpis: _____



Treća faza PRUS-a: Ocjenjivanje (Izgled obrasca iz aplikacije)

PRUS – OCJENJIVANJE				
Napisao: Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:30 1 od 2 Broj dokumenta: 1245				
Ime i prezime radnika: Puni naziv radnog mjesta (s razinom): IT dizajner – viši specijalist Organizacijska jedinica: Ime i prezime neposredno rukovoditelja: Radno mjesto neposrednog rukovoditelja: Ime i prezime nadređenog rukovoditelja: Radno mjesto nadređenog rukovoditelja: Plansko – ocjensko razdoblje: lipanj – prosinac 2017. Datum ocjenjivanja: 30.05.2017. Datum potvrde: Datum izmjene: 30.05.2017.				
RB	Kompetencije radnog mjesta	Traženi stupanj razvijenosti kompetencija	Stupanj razvijenosti kompetencija (savjetovanje)	Procjena razvijenosti kompetencija
1.	Analiitičko razmišljanje	A	B	B
2.	Tehnička stručnost	B	B	B
3.	Timski rad	A	B	B
4.	Dijeljenje znanja i info.	A	B	B
5.	Inovativnost	B	C	C
6.	Kontinuirano učenje	A	C	C
7.	Rješavanje problema	A	C	C
8.	Usmjerenost na rezultate	B	D	D
Ukupna ocjena razvijenosti kompetencija: 72.97%				
Komentar razvijenosti kompetencija				
Ciljevi				
RB	Individualni ciljevi	Ponder cilja	Ocjena	Komentar realizacije ciljeva
1.	*****	25% 0.25	B	***
2.	*****	25% 0.25	C	***
3.	*****	50% 0.50	B	***
Zbroj umnožaka pondera i ocjene ciljeva: 3.75 Ukupna ocjena realiziranosti ciljeva: 93.75%				

Ispisao: Vrijeme ispisa: 15.06.2017. 15:50 Broj dokumenta: 1245		2 od 2
UKUPNA OCJENA RADNIKA (ukupna ocjena kompetencija*0.3 + ukupna ocjena ciljeva*0.7) 87.52% <u>radnik je uspješan</u>		
Komentar neposrednog rukovoditelja/prijedlog za stručno osposobljavanje i usavršavanje radnika		
Komentar radnika		
Komentar nadređenog rukovoditelja		
Ime i prezime radnika: Datum: _____ Potpis: _____		Ime i prezime rukovoditelja: Datum: _____ Potpis: _____
Ime i prezime nadređenog rukovoditelja: Datum: _____ Potpis: _____		

SAŽETAK:

Problem istraživanja predstavlja analiziranje procesa upravljanja performansi s teorijskog i praktičnog aspekta, te potvrdu poklapanja prethodno navedenih dijelova. Ciljevi ovoga rada nalažu teorijsku analizu upravljanja performansama, analizu upravljanja performansama na primjeru FINA-e, te ukoliko postoji potvrdu neusklađenosti između teorijskog i praktičnog dijela, kao i sugestije unaprjeđenja.

Ovaj rad se bavi važnostima upravljanja i praćenja performansi, s početkom u teorijskoj razradi područja upravljanja performansama koje je detaljnije razrađeno na primjeru Financijske Agencije (FINA). Na temelju provedenog istraživanja utvrđeno je poklapanje između teorijskog i praktičnog dijela. Istraživanje je također potvrdilo mnogobrojne pozitivne učinke u FINA-i nakon uvođenja sustava PRUS.

Ključne riječi: analiza, upravljanje performansama, Financijska Agencija.

SUMMARY:

The problem of this research is the theoretical and practical analysis of performance management process, as well as approval of matching previously mentioned parts. The objectives of this paper require theoretical analysis of performance management, analysis of performance management on FINA's example, and if there is a confirmation of mismatch between theoretical and practical parts suggestions for improvement.

This paper tackles the importance of performance management, starting in theoretical base of performance management which is elaborated in depth on FINA's example. Conducted research confirmed matching between theoretical part and practical part. Furthermore research concluded numerous positive aspects on FINA after implementation of performance management system called PRUS.

Key words: analysis, performance management, Financial Agency.