PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Martinčević, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:189621

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivona Martinčević

PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivona Martinčević

PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010226143
e-mail: imartincevic@efos.hr
Mentor: Prof. dr. sc., Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study Management

Ivona Martinčević

MONITORING EMPLOYEE PERFORMACE

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je __završni rad__ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivona Martinčević

JMBAG: 0010226143

OIB: 98029767293

e-mail za kontakt: imartincevic@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Naslov rada: Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

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

U Osijeku, 2021 godine

Potpis Ivona Martinčević

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika

SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog završnog rada je objasniti i na praktičnom primjeru prikazati postupak praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poslovnim organizacijama. Ocjenjivanje radne uspješnosti se može provesti na mnoge načine, a na voditeljima i menadžerima ljudskih resursa ostaje izbor metoda i tehnika koje najviše odgovaraju njihovim sposobnostima, vremenskim ograničenjima i raspoloživim resursima. Proces praćenja radnih učinaka može podlijegati raznim subjektivnim i objektivnim pogreškama koje bi se trebale minimizirati u najvećoj mogućoj mjeri s treninzima i edukacijama ocjenjivača. Prema tome, cilj ovoga rada je prikazati važnost praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika za uspješan razvoj ljudskih potencijala, ali ponajviše za efektivnije i efikasnije ostvarenje organizacijskih ciljeva. Kako bi se predmet i cilj istraživanja obradili, završni rad je podijeljen na dva dijela koja su obuhvaćena kroz osam poglavlja. Prvi se dio sastoji od teorijske obrade teme, određivanja metodologije rada te podjele na metode, tehnike i pogreške, dok se drugi dio sastoji od analize na praktičnom primjeru farmaceutske tvrtke koja potkrepljuje i dokazuje definiranu teoriju.

Ključne riječi: Ljudski resursi, radna uspješnost, kontrola, ocjenjivanje, praćenje

Monitoring employee performance

ABSTRACT

The subject of research of this final paper is to explain and show on a practical example the process of monitoring and evaluating the work performance of employees in business organizations. Performance appraisal can be conducted in many ways, leaving department heads and human resource managers to choose the methods and techniques that best suit their abilities, time constraints, and available resources. The performance monitoring process can be subject to various subjective and objective errors that should be minimized as much as possible with the training and education of evaluators. Therefore, this final paper aims to show the importance of monitoring and evaluating the work performance of employees for the successful development of human resources, but most of all for more effective and efficient achievement of organizational goals. To address the subject and goal of the research, the final paper divides into two parts covered through eight chapters. The first part consists of the theoretical treatment of the topic, determining the methodology of work and division into methods, techniques, and errors while the second part consists of analysis on a practical example of a pharmaceutical company that supports and proves a defined theory.

Keywords: Human resources, performance, control, evaluation, monitoring

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika 2

2.1. Definiranje ciljeva praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti 3

3. Metodologija rada 6

3.1. Predmet istraživanja 6

3.2. Metode istraživanja 6

3.3. Hipoteza istraživanja 6

4. Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika 7

4.1. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika 7

4.2. Strategije za bolje razumijevanje i mjerenje radnog učinka 9

4.2.1. Strategija poboljšanja obrazaca ocjenjivanja 10

4.2.2. Strategija odabiranja pravih ocjenjivača 13

4.2.3. Strategija shvaćanja zašto ocjenjivači griješe 14

5. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika 15

5.1. Metode uspoređivanja 15

5.1.1. Metoda rangiranja 16

5.1.2. Metoda usporedbe parova 17

5.1.3. Metoda prisilne distribucije 18

5.2. Ljestvice procjene 18

5.2.1. Metoda grafičke mjerne ljestvice 18

5.2.2. Deskriptivne ljestvice procjene 20

5.2.3. Ljestvice temeljene na ponašanju 21

5.3. Metoda kritičnog događaja 22

5.4. Upitnici (skale) 23

6. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti 26

7. Analiza praćenja radne uspješnosti zaposlenika na praktičnom primjeru farmaceutske tvrtke 29

8. Zaključak 34

Popis literature 35

Popis slika 36

Popis tablica 37

1. Uvod

Osnovni cilj svake poslovne organizacije jest ostvarenje postavljenih organizacijskih ciljeva i ispunjenje svrhe postojanja. Iako se u današnjem svijetu razvijene tehnologije ljudski resursi zamjenjuju sa strojevima, u većini organizacija još uvijek čine najvažniji resurs koji je u velikoj mjeri odgovoran za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Kako bi se mogla odrediti radna učinkovitost i doprinos svakog zaposlenika na putu ostvarenja postavljenih ciljeva, menadžment ljudskih resursa provodi razne postupke praćenja i ocjenjivanja poslovnih performansi čiji rezultati ujedno čine i temelj sustava nagrađivanja, kažnjavanja i formiranja plaća.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je proces kojeg uglavnom provode menadžeri ljudskih potencijala, no nije rijedak slučaj da ga provode i voditelji odjela kao i sami zaposlenici. Postoje mnoge tehnike i metode praćenja radnih učinaka, a njihov odabir ovisi o preferencijama i iskustvu ocjenjivača, broju zaposlenika koji se vrednuju, veličini organizacije, dostupnim resursima i slično. Kako bi rezultati ovog procesa bili što točniji, objektivniji i svrsishodni, potrebno je postaviti odgovarajuće osobe na mjesto ocjenjivača koje će znati prepoznati i izbjeći pogreške u ocjenjivanju te znati protumačiti rezultate.

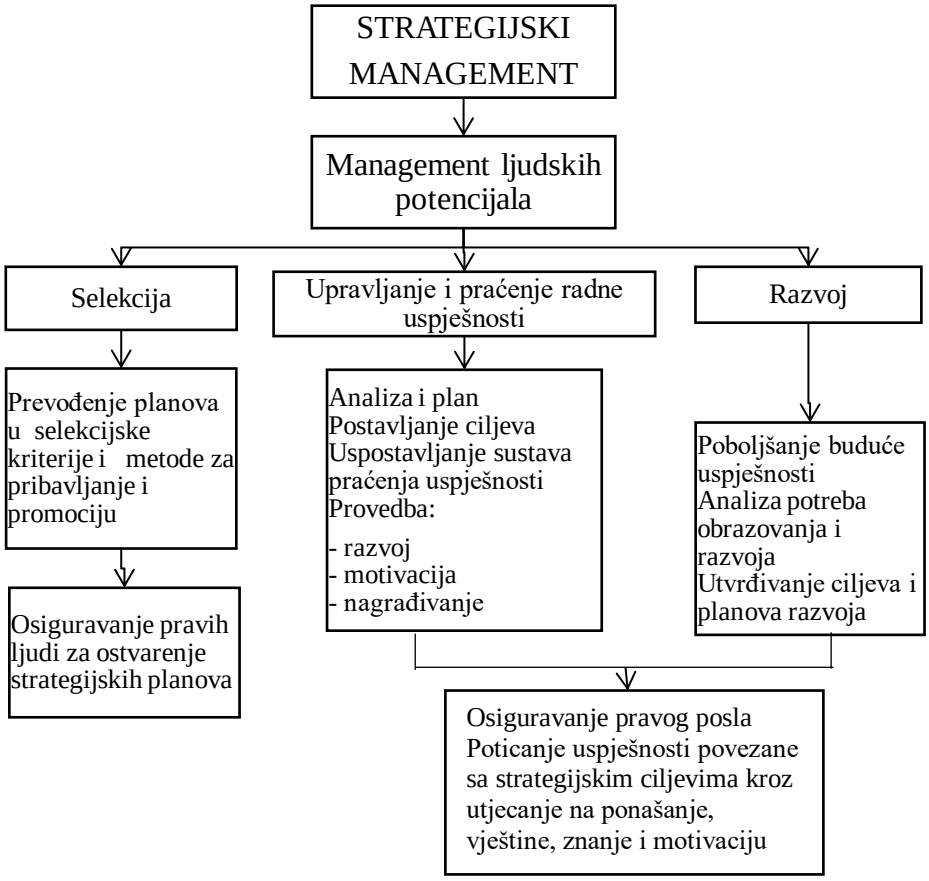
Važnost ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika očituje se u različitim industrijskim granama, a posebice onima koje odviše ovise o ljudskim resursima. Pravilna provedba i analiza rezultata rezultira kvalitetnim rješenjima za njihovo poboljšanje, a u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Detaljnija razrada i definiranje procesa, metoda i tehnika kao i analiza praktičnog primjera nalazi se u nastavku ovoga rada.

2. Definiranje postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika

Svaki uspješan menadžer mora redovito i kontinuirano provoditi praćenje i ocjenjivanje svojih zaposlenika kako bi znao s kojim ljudskim potencijalima raspolaže te kako povećati i/ili nagraditi njihovu efikasnost. Ključ uspješnog upravljanja i vođenja ljudskim potencijalima u poduzeću ovisi upravo o sposobnostima menadžera da analizira radne učinke zaposlenika, načine na koje koriste svoja znanja i vještine u svakodnevnom obavljanju posla te odredi sustave nagrađivanja i kažnjavanja za iste. Može se reći kako je menadžer ljudskih potencijala odgovoran za razvoj i upravljanje karijerom svojih zaposlenika te za njihovo obrazovanje, razvoj i napredak unutar organizacije (Požega, 2012).

Prema definiciji, praćenje radne uspješnosti obuhvaća „postupak praćenja i analiziranja zaposlenika te njihovih radnih učinaka kako bi se stekao što bolji uvid u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi i kako bi se utvrdilo je li moguće i, ako jest, na koji način ili načine raditi brže, bolje, učinkovitije“ (Požega, 2012:104). S druge strane, Dessler (2015:332) tvrdi da „procjena radne učinkovitosti znači ocjenjivanje djelatnikove trenutačne i/ili prošle radne učinkovitosti u odnosu na njegove norme učinkovitosti“. U oba slučaja riječ je o utvrđivanju razine radne uspješnosti zaposlenika i pronalasku načina kako je poboljšati, a sve u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da je upravljanje i praćenje ljudskih potencijala jedan od važnih područja strategijskog menadžmenta čiji je zadatak raščlanjivanje strategijskih ciljeva na individualne zadatke koje je potrebno izvršiti kako bi se navedeni ciljevi ostvarili i postigao organizacijski rast. Ljudi trebaju biti raspoređeni na poslove i zadatke u skladu s njihovim znanjima, vještinama i sposobnostima kako bi se postigla najveća efikasnost. Vrlo je važan temelj učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima koji želi stvoriti vezu između uspješnosti organizacije i uspješnih i zadovoljnih ljudi koji ju čine. Takvom se kombinacijom ostvaruje visoka razina efikasnosti poslovanja poduzeća, a samim time i njihov uspjeh. Navedena uloga, kao i funkcije upravljanja radom uspješnosti u strategijskom i menadžmentu ljudskih potencijala prikazani su na slici 1 u nastavku.



Slika 1 Uloga upravljanja radom uspješnosti u strategijskom i managementu ljudskih potencijala

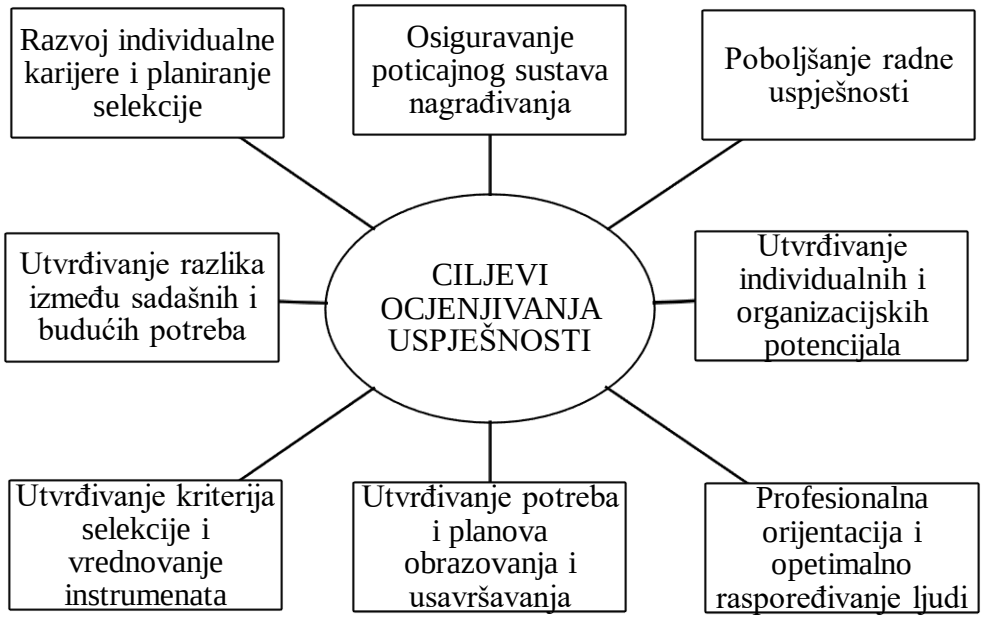
Izvor: Izrada autora prema: F. Bahtijević-Šiber, 1999:506

Iz slike 1 vidljivo je da aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala proizlaze iz strategijskog menadžmenta, a samim time obnašaju zadatke i aktivnosti vezane uz raščlanjivanje i izvršenje strategijskih ciljeva organizacije.

2.1. Definiranje ciljeva praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Bahtijarević-Šiber (1999:507), tvrdi kako je „temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva“. Prethodno je navedeno kako se organizacijskim, odnosno strategijskim ciljevima trebaju voditi kako ostali, tako i menadžeri ljudskih potencijala te u tom smjeru voditi svoje zaposlenike. S druge strane, također moraju voditi računa o važnosti određivanja ciljeva praćenja radnih učinaka svojih zaposlenika kako ne bi došlo do gubitka vremena i financijskih sredstava, ali i neiskorištenosti dostupnih znanja, vještina i sposobnosti ljudskih resursa.

Pravilnim određivanjem ciljeva praćenja i ocjenjivanja ljudskih resursa osigurava se uspješnost njihove procjene o kojoj ovise daljnje odluke o nagrađivanju ili kažnjavanju radnika što znatno utječe na razinu plaća i adekvatnih poticajnih metoda. Također se stvara portfolio ukupne snage i potencijala organizacije i rade se analize koje daju odgovor na pitanje odgovaraju li raspoloživi potencijali poslovnim zadacima koji su im dodijeljeni. Jedan od važnijih ciljeva ocjenjivanja je uspješno praćenje individualnih karijera što je vrlo važna stavka koju trenutačni i potencijali zaposlenici cijene i koja stvara konkurentsku prednost u današnjem poslovnom svijetu (Bahtijarević-Šiber, 1999). U nastavku, slika 2 prikazuje ciljeve ocjenjivanja radne uspješnosti o kojima je bilo riječ u ovome podnaslovu.



Slika 2 Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti

Izvor: Izrada autora prema: F. Bahtijarević-Šiber, 1999:507

Prilikom postavljanja ciljeva navedenih u slici 2, potrebno je voditi računa o njihovoj uspješnosti ali i izvedivosti. Ciljevi ne bi trebali biti preambiciozni da ih ne bude moguće ostvariti, no isto tako ne smiju biti ni preskromni kako ne bi došlo do zakidanja i neiskorištenosti svih potencijala koji su na raspolaganju. Upravo radi toga je Dessler (2015:333) iznio da „smjernice za njihovo uspostavljanje podrazumijevaju:

- Određivanje pametnih ciljeva
- Dodjeljivanje konkretnih ciljeva
- Dodjeljivanje mjerljivih ciljeva

- Dodjeljivanje izazovnih, ali izvedivih ciljeva
- Ohrabrivanje sudjelovanja“.

Iz svega navedenog se može uočiti da je proces praćenja i upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji složen postupak za čije su provođenje potrebna određena znanja i vještine koje menadžeri moraju posjedovati. Također je vidljivo da je riječ o višedimenzionalnom procesu koji se ne bi trebao razdvajati na segmente, nego se provoditi u cjelini kako bi ostvario svoju svrhu i postigao definirane ciljeve, kako one za praćenje ljudskih resursa, tako i strateške, organizacijske ciljeve. Proces procijene radnika se prati za različite organizacijske svrhe, a najčešća je ona za nagrađivanje ili njihovo kažnjavanje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Detaljnije o praćenju radne uspješnosti i njihovim tehnikama biti će riječ u nastavku rada.

3. Metodologija rada

Praćenje radne uspješnosti zaposlenika predstavlja vrlo važan proces menadžmenta ljudskih resursa, a utječe na uspješnost pojedinaca i organizacije u cjelini zbog čega će se provesti daljnje istraživanje. Prilikom izrade završnog rada predstavljenog tematskog područja, potrebno je provesti teorijsku i praktičnu analizu kako bi se došlo do rješenja provedenog istraživanja na temelju kojih će se iznijeti zaključak istog i postavljenje hipoteze rada.

3.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog završnog rada je postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika u poslovnim organizacijama. Istraživanje će se provesti na farmaceutskoj tvrtki koja će se oslovljavati kao tvrtka „X“ zbog pravnih restrikcija vezanih uz prikazivanje internih podataka globalne kompanije.

3.2. Metode istraživanja

Prilikom izrade ovog završnog rada, najviše će se primjenjivati metoda deskripcije, tj. metoda opisivanja postupka praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Također će se koristiti metoda analize pojedinih tehnika, metoda komparacije praktičnog dijela s teorijskim te induktivna metoda za donošenje zaključaka i rješenja postavljene hipoteze rada. Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, dok su za praktični dio provedenog istraživanja korišteni primarni izvori podataka.

3.3. Hipoteza istraživanja

U svrhu izrade ovog završnog rada, na temelju provedenih istraživanja donijet će se zaključak i rezultat slijedeće hipoteze rada:

1. Postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika ima pozitivan utjecaj na poslovne rezultate poslovanja organizacije

4. Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika

Nakon dobivenih rezultata analize praćenja radne uspješnosti, slijedeći zadatak menadžera ljudskih resursa jest pronaći odgovor na pitanje kako povećati dobivenu uspješnost zaposlenika. Ovisno o vrsti poduzeća i situaciji u kojoj se ono nalazi, potrebno je postaviti adekvatne sustave nagrađivanja i kažnjavanja u svrhu poboljšanja rezultata. Iako se većina sustava temelji na financijskim i materijalnim vrijednostima, također postoji veći raspon mogućnosti kao što su pohvale djelatnika, nagradna putovanja i razne pogodnosti kao nagrade te intenzivniji i agresivniji razgovori s radnicima kao kazne. Iako postoje različiti načini povećanja radne uspješnosti zaposlenika, autor tvrdi kako se ponajviše preporučuju stimulativni modeli zbog njihove velike uspješnosti i koristi, a čine ih varijabilne plaće, udio zaposlenika u profitu, promocija, democija, kontrola i slično (Požega, 2012).

Armstrong (2001) opisuje upravljanje rezultatima radnog učinka u obliku ciklusa koji se sastoji od četiri etape. Kako je riječ o prirodnom procesu upravljanja, ne dolazi do situacija u kojem odjel za upravljanje ljudskim resursima nameće ocjene radnih učinaka zaposlenika resornim menadžerima. Cjelovito upravljanje rezultatima radnog učinka također predstavlja proces logičkog upravljanja koji, prema autoru, uključuje „sljedeće etape:

1. Planiranje
2. Akcija
3. Praćenje
4. Pregled izvršenja usporedbom“ (Armstrong, 2001:25).

Prethodno navedene etape ciklusa upravljanja radnim učinkom osiguravaju pozitivne rezultate ako se pravilno i kontinuirano provode, a od velike su važnosti kako za organizaciju, tako i za svakog pojedinca koji u njoj obavlja zadane zadatke.

4.1. Mjerenje radne uspješnosti zaposlenika

Prije početka same provedbe mjerenja radne uspješnosti zaposlenika, važno je zaposlenicima objasniti koja je svrha tog procesa i kakvu on važnost predstavlja za njih i organizaciju. Osim što je svaki od njih odgovoran za poslovni rezultat organizacije, također djelovanjem i radnim učincima grade svoju karijeru i reputaciju. Kada su zaposlenici svjesni kakvu važnost ima

mjerenje radne uspješnosti i što to za njih može značiti, menadžeri ljudskih potencijala mogu olakšano provoditi mjerenje te samim time dobiti puno kvalitetnije i točnije podatke te realan uvid u potencijale organizacije.

Mjerenje radne uspješnosti djelatnika je procedura koja se provodi u nekoliko koraka, a može se definirati kao „praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno predstavljaju postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti:

- Kriterij radne uspješnosti (treba odrediti kriterij koji predstavlja radnu uspješnost),
- Ocjenjivanje radne uspješnosti (praćenje radne uspješnosti i njeno ocjenjivanje provodi se kontinuirano i dugoročno).
- Povratna informacija (razgovor sa zaposlenikom, rješavanje eventualnih problema te postizanje više radne aktivnosti i radne uspješnosti“ (Požega, 2012:106).

Prilikom određivanja kriterija radne uspješnosti važno je voditi računa da svaki kriterij mora biti prilagođen organizaciji i vrsti posla koji se obavlja kako bi se mogla vršiti usporedba među zaposlenicima. Ovisno o karakteristikama zadataka i strukturi radnog mjesta, nekada je moguće precizno odrediti jednog ili više kriterija, no za neke poslove je poprilično teško odrediti kriterije mjerenja zbog čega i sami rezultati mogu biti manje relevantni. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti se treba provoditi na važnijim mjestima u organizaciji i onima koji imaju velik utjecaj na poduzeće i njegov poslovni uspjeh. Rezultati praćenja se mogu iskazati kvalitativno ili kvantitativno. Kvalitativno izražavanje je jednostavnije i brže, ali nije dovoljno relevantno i pouzdano, dok je za kvantitativno izražavanje potrebno malo više vremena i napora, ali daje bolje učinke i pouzdane podatke. Nakon dobivenih rezultata, potrebno je dobiti povratnu informaciju zaposlenika čiji se učinak mjerio, a koja je nerijetko negativna. Važno je zaposlenicima dati do znanja da sa razumijevanjem kritika mogu korigirati i poboljšati svoj radni učinak i nastaviti graditi karijeru u pozitivnom smjeru (Požega, 2012).

Prema Požegi (2012), prilikom praćenja radne uspješnosti važno je voditi računa o parametrima koji se promatraju, a najčešći su kvaliteta i kvantiteta rada, troškovi koji se stvaraju prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti te vrijeme koje je potrebo za obavljanje istih. Potrebno je naglasiti kako se naglasak uvijek treba staviti na ključne poslove koji imaju najveći utjecaj za organizaciju i njen uspjeh. Što su informacije točnije i vrijednije, to će ocjenjivanje radne uspješnosti djelatnika biti uspješnije. S druge strane, Milkovich i Newman (2006) tvrde da postoji uska veza između sustava plaća i stabilnošću mjera radnog učinka. U takvoj se vezi u

odnos stavljaju varijabilnost u poslovnim rezultatima organizacije i lakoća mjerenja pojedinačnog učinka, s tim da je potrebno odrediti odgovarajući omjer udjela poticaja i osnovne plaće koji se koristi u strategiji plaća. Utjecaj plaća na mjerenje radnog učinka se može uočiti na slici 3 u nastavku.

		Varijabilnost u poslovnim rezultatima organizacije	
		Niska varijabilnost: malo promjena u sveukupnom poslovnom rezultatu korporacije	*Visoka varijabilnost: redovite i velike promjene u sveukupnom poslovnom rezultatu korporacije*
Varijabilnost/ lakoća mjerenja pojedinačnog učinka	Nestabilni, nejasni, mijenjajući ciljevi	Polje A – širok raspon nagrada osim novčane. Obuhvaća značajnu komponentu poticaja.	Polje B – širok raspon nagrada osim novčane. Naglasak na osnovnoj plaći s malim udjelom poticaja.
	Stabilni i lako mjerljivi	Polje C – naglasak na novčanim nagradama s velikim udjelom poticaja.	Polje D – naglasak na novčanim nagradama. Velika osnovna plaća s malim udjelom poticaja.

Slika 3 Mjerenje radnog učinka povezano je sa strategijom plaća

Izvor: G. T. Milkovich, J. M. Newman, 2006:309

Razina i način kreiranja plaće uvelike utječe na motivaciju zaposlenika što je vidljivo na slici 3, a samim time i na proces mjerenja njihovog radnog učinka. Što je lakše mjeriti pojedinačni učinak zaposlenika, veći je naglasak na novčanim nagradama, a s povećanjem promjena u poslovnim rezultatima organizacije, širi se raspon nagrada i naglasak se stavlja na osnovnu plaću zaposlenika.

4.2. Strategije za bolje razumijevanje i mjerenje radnog učinka

Milkovich i Newman (2006) objašnjavaju kako postoji nekoliko vrsta strategija pomoću kojih se određuju mjere ocjenjivanja radnog učinka i njegovog poboljšanja. Svaka se strategija odnosi na pojedine komponente koje ulaze u proces ocjenjivanja radnog učinka i o njima ovise. Prvo je potrebno voditi računa o osobama koje provode proces ocjenjivanja jer svatko od njih mora imati određena znanja, motivacije i iskustva za obavljanje ovakve vrste mjerenja. Zatim je potrebno prilagoditi definiciju radnog učinka jer svakim detaljnijim istraživanjem poslovi postaju dinamičniji i javlja se sve veća potreba za razvojem i prilagođavanjem karakteristika

zaposlenika. Treći smjer vodi ka pronalasku najboljeg obrasca ocjenjivanja. Odaberu li ocjenjivači najprikladniji obrazac, ocjenjivanje radnog učinka će biti bolje, kvalitetnije i točnije. Prema navedenom, Milkovich i Newman (2006:388) definirali su tri vrste strategija:

- Strategija poboljšanja obrazaca ocjenjivanja
- Strategija odabiranja pravih ocjenjivača
- Strategija shvaćanja zašto ocjenjivači griješe

O navedenim strategijama i njihovim karakteristikama biti će riječ u nastavku rada.

4.2.1. Strategija poboljšanja obrazaca ocjenjivanja

Prilikom korištenja obrazaca ocjenjivanja, važno je imati na umu da postoje dvije vrste obrazaca: rangiranja i ocjenjivanja. Svaka od navedenih vrsta ima specifične karakteristike, svrhu i rezultate koje donosi ocjenjivaču, a njihovo poznavanje povećava uspješnost i učinkovitost ocjenjivanja. Milkovich i Newman (2006:388) objašnjavaju da „obrasci rangiranja zahtijevaju od ocjenjivača međusobnu usporedbu zaposlenika radi određivanja relativnih zahtjeva skupine prema nekoj mjeri radnog učinka“. Postoje tri metode obrazaca rangiranja, a iste su prikazane na slici 4 u nastavku.

Izravna metoda rangiranja

Rang	*Ime zaposlenika*
najbolji	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	

Naizmjenično rangiranje

Rang	*Ime zaposlenika*
najbolji radnik	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	4. _____
sljedeći najgori	3. _____
sljedeći najgori	2. _____
najgori radnik	1. _____

(Izmjenjujte najbolji i najgori, sljedeći najbolji i sljedeći najgori itd.)

Metoda rangiranja usporedbom parova

	John	Pete	Sam	Tom	# puta višeg rangiranja
Bill	x	x	x	x	4
John	x	x	x	3	
Pete	x	x	2		
Sam	1				

x označava da je osoba u redu ocijenjena više nego osoba u stupcu. Najviši položaj ima osoba s najviše 'prvih mjesta' u rangiranju.

Slika 4 Tri obrasca rangiranja

Izvor: G. T. Milkovich, J. M. Newman, 2006:389

Izravnom metodom rangiranja, zaposlenici se međusobno rangiraju i uspoređuju. Naizmjenično rangiranje služi ocjenjivačima kada postoji veći broj zaposlenika za koji im je teže odrediti razliku među njima pa ih rangiraju između dvije krajnosti. Rangiranje usporedbom parova ocjenjivači vrednuju položaj određenih parova zaposlenika; osoba koja ima većinu sparivanja ima viši položaj (Milkovich i Newman, 2006).

Slijedeća kategorija obrazaca, koja je ujedno i popularnija od metode rangiranja, je ocjenjivanje. Milkovich i Newman (2006:388) za ovu kategoriju tvrde da „oblici ocjenjivanja od ocjenjivača zahtijevaju procjenu zaposlenika prema nekom apsolutnom standardu, a ne u odnosu na druge zaposlenike“. Postoje dvije metode u kategoriji ocjenjivanja: ljestvica ocjenjivanja s pridjevom kao uporištem (apsolutnim standardom) i standardne ljestvica ocjenjivanja na temelju ponašanja. Prva metoda se može na slici 5.

Standardna ljestvica ocjenjivanja na temelju pridjeva					
Komunikacijske vještine:	Pismena i govorna sposobnost jasnog i uvjerljivog izražavanja misli, ideja ili činjenica pojedinačno ili u skupini.				
Zaokružite broj koji najbolje opisuje razinu zaposlenika	1 prilično iznad prosjeka	2 iznad prosjeka	3 prosječno	4 ispod prosjeka	5 prilično ispod prosjeka

Slika 5 Ljestvica ocjenjivanja s apsolutnim standardima

Izvor: G. T. Milkovich, J. M. Newman, 2006:390

U standardnoj ljestvici ocjenjivanja na temelju pridjeva koriste se razni deskriptori, a u ovome slučaju oni predstavljaju pridjeve koji se dodjeljuju svakom zaposleniku koji se ocjenjuje. Ovom se ljestvicom varijacije u radnom odnosu definiraju od loše prema dobrom, a tipovi deskriptora predstavljaju temeljnu razliku između pojedinih ljestvica ocjenjivanja.

Obrazac ocjenjivanja koji se u praksi najčešće koristi zasigurno je ljestvica ocjenjivanja na temelju ponašanja, a poznata je i pod akronimom BARS. Autori pojašnjavaju da „BARS ljestvice pomažu u potpunijem ocjenjivanju rada zaposlenika. I menadžer A i menadžer B ispunili su svoje ciljeve, no ne znamo na koji su to način postigli, niti znamo koliko je teško bilo dostići te ciljeve u usporedbi jednih s drugima“ (Milkovich i Newman, 2006:390). navedeni podaci su vrlo važni u svrhu provedbe uspješnosti menadžera A i B zbog čega

potrebno definirati svaki oblik ponašanja kako bi se ocjenjivanje putem ovoga obrasca moglo provesti. Kategorije ponašanja u BARS ljestvici su prikazane i definirane na slici 6.

Timski rad:	Sposobnost doprinosa grupnom radu, izvlačenje najboljeg iz drugih, njegovanje aktivnosti koje učvršćuju moral grupe, čak i pod visokim pritiskom.
Nadilazi standarde	1. Takva osoba traži ili je tražena za grupne zadatke. Grupe u kojima ta osoba radi neizbježno imaju visok radni učinak i visok moral. Zaposlenik snažno pridonosi i sposoban je prepoznati snagu mnogih članova grupe i poticati njihovo sudjelovanje. Izbjegava sukobe osobnosti pozitivnim stavom i sposobnošću posredovanja u nezdravim sukobima, ponekad čak i prije nego što buknu. Uložit će poseban napor da bi zasluge za uspjeh grupe bile pripisane svim njezinim članovima.
	2. Osoba koju u grupnim zadacima doživljavaju kao pozitivnog doprinositelja. Dobro radi sa svim tipovima ljudi i osobnosti, povremeno podižući radni učinak drugih. Dobre sposobnosti u rješavanju nezdravih sukoba u grupi koji se mogu rasplamsati. Posebno će se potruditi da oni koji su najbolje radili dobiju zasluženo priznanje.
Zadovoljava standarde	3. Osoba koju u grupnim zadacima smatraju pozitivnim pojedinačnim doprinositeljem. Dobro radi s većinom tipova ljudi i osobnosti. Nikad nije izvor nezdravog sukoba u grupi i poticat će druge na takvo ponašanje.
	4. Kad zadatak grupe zahtijeva vještinu, ova je osoba cijela u tome, zaposlenik kojeg se smatra jakim doprinositeljem. U drugim prilikama neće sprečavati rad drugih. Dobro radi s većinom tipova ljudi i osobnosti i neće poticati nezdrave sukobe u grupi. Neće sudjelovati u takvim sukobima osim ako nije više puta izazvan.
	5. Ovisna o podudaranju osobnih vještina i zadatka grupe, ova će se osoba smatrati pozitivnim doprinositeljem. Neće sprečavati rad drugih i izbjegava nezdrave sukobe osim ako nije izazvana.
Ne zadovoljava standarde	6. Teško da će ovu osobu odabrati za zadatke koji zahtijevaju timski rad osim u slučaju kad je njezina stručnost od ključne važnosti za zadatak. Ne odgovara na ciljeve grupe, no pomoći će potaknut osobnim željama. Ne slaže se baš s drugim članovima tima te se povlači ili stvara nezdrave sukobe. Traži osobno priznanje za rad tima i/ili umanjuje napore drugih.
	7. Zaposlenik s reputacijom osobe koja ne pridonosi i stvara sukobe u grupi. Malo mari za grupne ciljeve i teško ga je motivirati za ispunjenje ciljeva osim ako nije zajamčena pojedinačna nagrada. Može potkopavati rad grupe radi promicanja vlastitih ciljeva. Poznat po zahtjevima za osobnim priznavanjem i/ili umanjivanjem napora drugih.
Ocjena:	Dokumentacija ocjenjivanja (nije obvezna osim za 6 i 7)

Slika 6 Standardna ljestvica ocjenjivanja na temelju ponašanja

Izvor: G. T. Milkovich, J. M. Newman, 2006:391

Iz slike 6 vidljivo je da su u obrascu definirani oblici ponašanja zaposlenika koji se ocjenjuju te se na temelju toga utvrđuje zadovoljava li zaposlenik određene standarde ili ne. Popratna dokumentacija uz ovaj obrazac nije potrebna, no ako zaposlenik uopće ne zadovoljava standarde pod stavkama 6 i 7, onda je potrebno priložiti dodatne obrasce i dokumente jer se u tom slučaju trebaju poduzeti strože mjere i akcije.

4.2.2. Strategija odabiranja pravih ocjenjivača

Mnoge tvrtke primjenjuju strategiju odabiranja pravih ocjenjivača kako bi izbjegli pogreške i nerealno ocjenjivanje zaposlenika. Iako je ova strategija poprilično učinkovita i daje realne, nepristrane podatke, u većini se slučajeva teško provodi jer zahtjeva mnogo vremena i resursa, a zaposlenici gube interes za sudjelovanjem u konstantnim ispitivanjima (Milkovich i Newman, 2006). Postoji nekoliko uloga i pozicija ocjenjivača, a njihovi prednosti i nedostaci objašnjeni su u tablici 1 koja se nalazi u nastavku.

Tablica 1 Vrste ocjenjivača i njihove karakteristike

Tipovi ocjenjivača	Uloga	Prednosti	Nedostaci
Nadređena osoba kao ocjenjivač	Podjela radnih zadataka i ocjenjivanje podređenih	Iskustvo u prethodnom ocjenjivanju – jasna ideja o potrebnoj razini radnog učinka	Sklonost pogreškama prvog dojma o poslu i preblagom ocjenjivanju
Kolege kao ocjenjivači	Međusobno ocjenjivanje radnih kolega i/ili članova radnog tima	Najbliži su s osobama koje se ocjenjuju – neiskvarena percepcija o radnom učinku	Kolege mogu imate malo ili nikakvo iskustvo u ocjenjivanju, preblago ocjenjivanje
Sam svoj ocjenjivač	Zaposlenici sami sebe ocjenjuju radi dobivanja realističnije procjene njihova rada	Zaposlenici dobivaju povratni odgovor o vlastitom radu i odnosu s nadređenim	Neobjektivno i nepouzdano u odnosu na druge izvore ocjenjivanja
Kupac kao ocjenjivač	Ocijeniti rad poslovne jedinice	Poduzeća dobivaju direktan odgovor od kupaca što valja, a što treba popraviti	Postupno gubljenje granica između vanjskog i poslovnog svijeta
Podređeni kao ocjenjivač	Daje nadređenima informaciju kako ih podređeni vide i vrednuju njihov rad vođe	Nadređeni su svjesni svojih snaga i slabosti i što trebaju promijeniti kako bi bili uspješni vođe	Dobivanje iskrenih ocjena i savjetovanje sa zaposlenicima kako se odnositi prema povratnim informacijama

Izvor: Izrada autora prema G. T. Milkovich, J. M. Newman, 2006:398-400

Svaki od navedenih tipova ocjenjivača je koristan ovisno o vrsti organizacije i njenoj organizacijskoj strukturi. Važno je odabrati tip ocjenjivača koji će najviše pridonijeti praćenju i ocjenjivanju zaposlenika u skladu s predmetom poslovanja, broju zaposlenih i organizacijskoj kulturu poduzeća. Ako organizacija raspolaže sa dovoljno resursa, moguće je kombinirati nekoliko tipova ocjenjivača za potpuniju i realniju sliku o učinkovitosti zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama.

4.2.3. Strategija shvaćanja zašto ocjenjivači griješe

Treća strategija za razumijevanje i praćenje radnog učinka zaposlenika je direktno povezana sa samim ocjenjivačem. Svaki pojedinac ima određeni karakter, stavove i načine ponašanja, pa tako i osobe koje provode ocjenjivanje zaposlenika. Da bi se ocjenjivanje zaposlenika što pravilnije i točnije provelo, potrebno je razumjeti kakav karakter i ponašanje imaju ocjenjivači. Ako je ocjenjivač po prirodi veseo i prijateljski raspoložen, velika je vjerojatnost da će takve biti i ocjene, a vrijedni i obrnuto. S obzirom da se takve pogreške teško mogu spriječiti, potrebno je koristiti istraživačke ocjene kako bi se one što više udaljile od ocjenjivača i tako smanjile subjektivne utjecaj pod kakvim su administrativne ocjene (Milkovich i Newman, 2006).

Milkovich i Newman (2006:401) objašnjavaju da „istraživači nastavljaju s proučavanjem načina na koji ocjenjivači obrađuju informacije o radnom učinku ljudi koje ocjenjuju“. Smatraju da postoje četiri vrste pogrešaka ocjenjivanja zaposlenih, a mogu se očitovati u sljedećim procesima (Milkovich i Newman, 2006):

- Pogreške u procesu ocjenjivanja
- Pogreške u promatranju (pažnji)
- Pogreške u pamćenju i prisjećanju
- Pogreške u stvarnom ocjenjivanu

Pogreške u ocjenjivanju su česta i prirodna pojava, a detaljnije i o njima i kako ih smanjiti biti će riječ u šestom poglavlju ovoga rada.

5. Metode procjene radne uspješnosti zaposlenika

Postoje različite kategorije i vrste metoda procjene radne uspješnosti, a njihova primjena ovisi o organizaciji koja ih treba koristiti. Tako postoje metode koje su primjerene situacijama u kojima je više izgledno nagrađivanje, kada se želi interno popuniti upražnjeno radno mjesto, kad je potrebno ocijeniti rukovoditelje, ali i u situacijama kada je potrebno provesti kazne ili primijeniti tehniku davanja otkaza. Spektar različitih metoda i tehnika omogućuje ocjenjivačima odabir najprikladnije u svrhu dobivanja korisnih, realnih podataka (Marušić, 2001).

Noel i dr. (2006) objašnjavaju da se uspješnost zaposlenika može mjeriti na razne načine uzimajući u obzir specifične parametre mjerenja. Prema tome je moguće provesti mjerenje na temeljnu karakteristika i osobina zaposlenika te radnih rezultata koje ostvaruju, pojedinačnog uspjeha svakog od njih ili razvoja posebnih sustava mjerenja radne učinkovitosti. Na temelju navedenog, autori su razvrstali modele i tehnike ocjenjivanja u pet glavnih pristupa ovome procesu:

1. Usporedni pristup
2. Pristup temeljen na osobinama
3. Pristup temeljen na ponašanju
4. Pristup temeljen na rezultatima
5. Kvalitativni pristup

Svaki od navedenih pristupa obuhvaća nekoliko skupina i podskupina metoda i tehnika ocjenjivanja, a one koje se najčešće primjenjuju u organizacijama su objašnjene u nastavku.

5.1. Metode uspoređivanja

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:519) metode uspoređivanja „procjenjuju radnu uspješnost pojedinaca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, a najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost“. Metode koje autorica svrstava u metode uspoređivanja su metoda rangiranja, metoda usporedbe u parovima te metoda prisilne distribucije.

5.1.1. Metoda rangiranja

Metoda rangiranja zaposlenika je jedna od najstariji metoda ocjenjivanja koja se najviše primjenjuje i ne zahtjeva velika sredstva za provedbu. Glavni nedostatak ove metode je nemogućnost primjene na veći broj ljudi, tj. ova se metoda može primjenjivati na skupinu od 10 do 20 zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999). Metoda rangiranja se provodi pomoću ljestvice za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje, a nalazi se na slici 7.

Metoda izmjeničnog rangiranja

Značajka: _____

Za značajku koju mjerite navedite sve djelatnike koje želite rangirati. Ime najviše rangiranog djelatnika stavite na 1. mjesto. Ime najniže rangiranog djelatnika stavite na najniže 20. mjesto. Potom ime sljedećeg najviše rangiranog djelatnika stavite na 2. mjesto, a ime sljedećeg najniže rangiranog djelatnika na 19. mjesto. Nastavite dok sva imena ne unesete u ljestvicu.

Najviše rangirani djelatnik

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Najniže rangirani djelatnik

Slika 7 Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje

Izvor: G. Dessler, 2015:339

Menadžeri, odnosno ocjenjivači popunjavaju ljestvicu sa slike 7 tako da prvo odrede djelatnike sa najvećim i najmanjim učinkom, a zatim popunjavaju „sredinu“ i ostale uspoređuju prema ove dvije krajnosti. U praksi se pokazalo kako ocjenjivači s lakoćom mogu odrediti najboljeg i najlošijeg radnika, ali imaju poteškoće prilikom popunjavanja svih mjesta između njih i određivanja uvjeta po kojima je neki radnik više rangiran, a neki niže (Bahtijarević-Šiber, 1999).

5.1.2. Metoda usporedbe parova

Metoda usporedbe parova je znatno preciznija metoda u odnosu na metodu rangiranja, a predstavlja metodu „procjenjivanja radne uspješnosti koja od procjenitelja zahtijeva da usporedi svakog radnika sa svakim drugim djelatnikom u grupi koja se promatra prema ukupnoj radnoj uspješnosti“ (Požega, 2012:109). Iako je ova metoda efikasna u kratkom vremenskom razdoblju, nije pogodna za uspoređivanje većeg broja parova jer može dovesti do nelogičnih pogrešaka (Požega, 2012). Za provođenje ove metode potrebno je izraditi tablicu u kojoj će biti uneseni promatrani zaposlenici i značajke po kojima će se vršiti usporedba (Dessler:2015). Primjer takve tablice prikazan je na slici 8.

ZA ZNAČAJKU „KVALITETA POSLA"

	Rangirani djelatnici:				
U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	–	–
B Maria	–		–	–	–
C Chuck	–	+		+	–
D Diane	+	+	–		+
E José	+	+	+	–	

Ovdje Maria postiže najbolje rezultate

ZA ZNAČAJKU „KREATIVNOST"

	Rangirani djelatnici:				
U usporedbi s:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		–	–	–	–
B Maria	+		–	+	+
C Chuck	+	+		–	+
D Diane	+	–	+		–
E José	+	–	–	+	

Ovdje Art postiže najbolje rezultate

Slika 8 Rangiranje djelatnika metodom parne usporedbe

Izvor: G. Dessler, 2015:339

U navedenoj tablici koja je prikazana na slici 8, potrebno je za svaki par označiti + ili – na temelju uspješnosti jednog zaposlenog u odnosu na drugog s obzirom na promatranu značajku. Nakon što se popuni cijela tablica, potrebno je zbrojiti sve pluseve za svakog radnika te time dobiti rezultate koji je radnik najviše rangiran, a koji najniže. Za iste parova moguće je kreirati više tablica po različitim značajkama na temelju čega se može doći do saznanja koja je osoba najuspješnija u promatranom području (Dessler, 2015).

5.1.3. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije još se naziva i metodom nametnu distribucije zbog toga što unaprijed određeni, tj. nametnu postoci u koje ocjenjivači moraju svrstati svoje zaposlenike koje promatraju. Ona predstavlja metodu „procjenjivanja radne uspješnosti na temelju grupnog rangiranja“ (Požega, 2012:110). Primjenom ove metode, ocjenjivač treba promatrane zaposlenike rasporediti u pet kategorija prema postocima koji se određuju proizvoljno, na temelju efekata koji se žele postići, no najčešći raspored je (Požega, 2012):

- 10% najuspješnijih
- 10% najneuspješnijih
- 20% djelatnika vrlo dobre radne uspješnosti
- 20% djelatnika slabe radne uspješnosti
- 40% srednjih, prosječno radno uspješnih zaposlenika

5.2. Ljestvice procjene

Ljestvice procjene predstavljanju jedne od najpopularnijih i najčešće korištenih metoda rade uspješnosti zaposlenika. Mogu se definirati kao „metode koje ocjenjuju individualne uspješnosti temeljene na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:521). Osnovna karakteristika ljestvica procjene su naprijed definirane osobine i oblici ponašanja koji su specifični za pojedino radno mjesto, a ocjenjuju se kroz nekoliko dimenzija. Ističu se dva razloga uspješnosti ljestvica procjene (Bahtijarević-Šiber, 1999: 521):

- Relativno se lako konstruiraju
- Pokušavaju biti što objektivnije

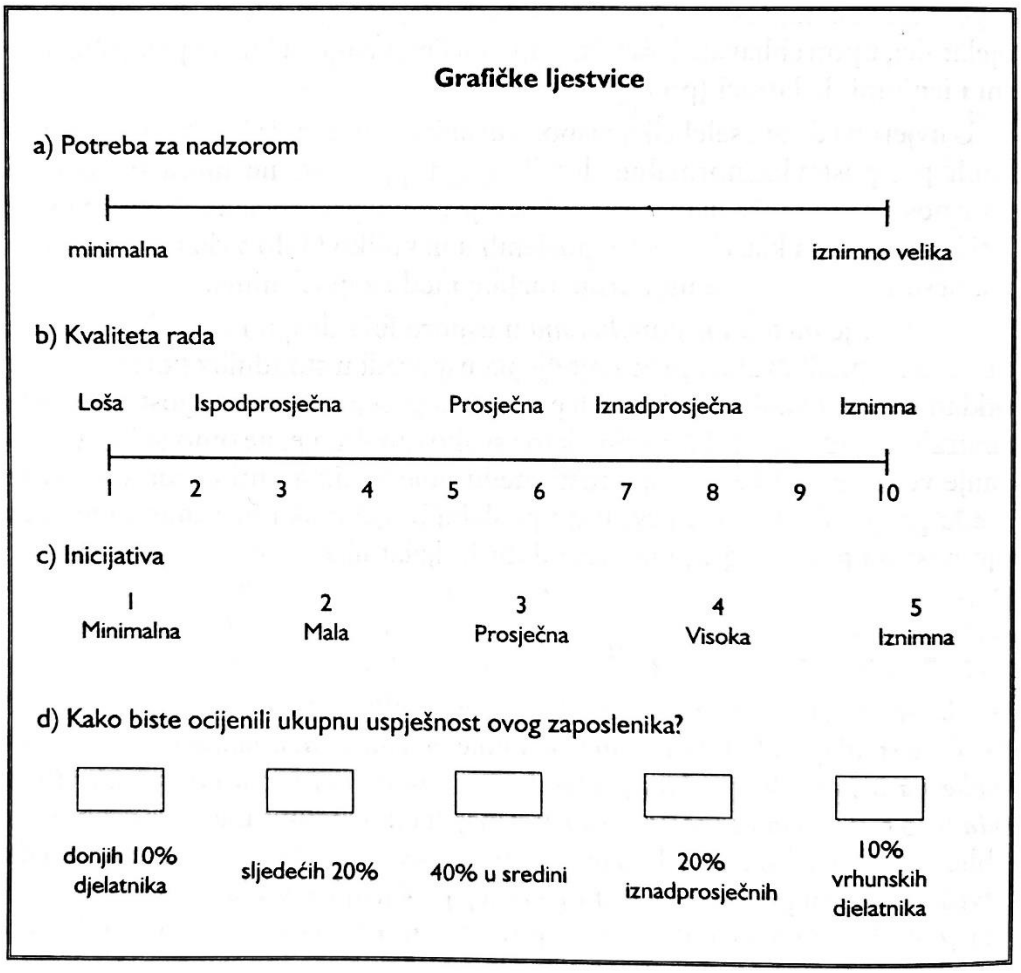
5.2.1. Metoda grafičke mjerne ljestvice

Grafičke ljestvice su najčešća i najjednostavnija metoda procjene koja se primjenjuje u poslovnim organizacijama. One mogu biti kontinuirane i diskontinuirane i izražavati se verbalno, grafički, brojčano, pridjevima i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Dessler (2015:335) objašnjava da „grafički oblici mjerenja obično mjere jednu ili više od četiri dimenzije koje su ključne za neki posao:

- Mjerenje općenite poslovne dimenzije
- Procjenjivanje stvarne dužnosti posla
- Obrasci za procjenu temeljni na sposobnosti
- Ocjenjivanje rezultata djelatnika postignutih u obavljanju konkretnih zadataka“.

Primjer standardne grafičke ljestvice prikazan je na slici 9.



Slika 9 Grafičke ljestvice

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, 1999:522

Iz navedenog se može uočiti da grafička ljestvica sadrži razne značajke koje su ocjenjivačima važne prilikom praćenja zaposlenika, ali i vrijednosti njihove radne učinkovitosti koje se vrednuju (Dessler, 2015).

5.2.2. Deskriptivne ljestvice procjene

Deskriptivne ljestvice procjene su objektivnije i preciznije metode praćenja radne uspješnosti u odnosu na one već navedene. One daju kraće ili detaljnije opise promatranih dimenzija za razliku od ostalih koji uglavnom primjenjuju brojeve ili kraće verbalne atribute (Bahtijarević-Šiber, 1999). Mogu se definirati kao „Opisne ljestvice procjene gdje se opisne kategorije rangiraju od lošijih (onih koji opisuju neuspješne radnike) do boljih (onih koji opisuju djelatnike sa visokom radnom uspješnošću) te se svakog promatranog zaposlenika svrstava u neku od kategorija i, po potrebi, opisnih potkategorija“ (Požega, 2012:110-111). Jedan od primjera navedene ljestvice je i lista za ocjenu stručnosti koja je prikazana na slici 10.

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 znatnu 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 10 Deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, 1999:526

Deskriptivne ljestvice mjerenja imaju široki raspon upotrebe; omogućuju ispitivačima izbor i opis dimenzija ispitivanja i određivanje vrsta i podvrsta kao što je vidljivo na primjeru na slici

10. Detaljnijim opisnim karakteristikama može se lakše svrstati zaposlenike u pojedine skupine i dobiti precizniji, realniji uvid kako u njihovu učinkovitost, tako i znanja, vještine i stručnost koju ti isti zaposlenici posjeduju.

5.2.3. Ljestvice temeljene na ponašanju

O ljestvicama na temelju ponašanja već je bilo riječ u potpoglavlju 4.2.1. ovoga rada, a rečeno je da predstavljaju jednu od najčešće korištenih metoda praćenja radne uspješnosti te da nudi preciznije procjene u odnosu na druge ljestvice. Još se može koristiti naziv bihevioralno bazirane ocjenjivačke ljestvice koji je poznatiji po skraćenici BARS. Izgradnja i sastavljanje BARS-a najčešće se sastoji od pet koraka (Dessler, 2015:341-342):

1. Zapisivanje kritičnog događaja
2. Oblikovanje dimenzija radnog učinka
3. Premještanje događaja
4. Rangiranje događaja
5. Razvijanje konačnog instrumenta

Ljestvice temeljene na ponašanju se kreiraju i ispunjavaju na temelju opažanja ponašanja zaposlenih, a ocjena na pojedinoj dimenziji se prikazuje kao suma ili prosjek svih ocjena (Bahtijarević-Šiber, 1999). Primjer takve ljestvice prikazan je na slici 11 u nastavku.

LJESTVICE OPAŽANJA PONAŠANJA ZA DIMENZIJU VOĐENJA

1. Pruža pomoć, obučavanje i vođenje tako da zaposleni mogu poboljšati svoju uspješnost
gotovo nikad 5 4 3 2 1 gotovo uvijek

2. Objašnjava suradnicima točno što očekuje od njih – suradnik zna koje su njegove radne dužnosti i odgovornosti
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 11 Primjer ljestvice opažanja ponašanja za dimenziju vođenja

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, 1999:529

Na slici 11 prikazan je primjer ljestvice opažanja ponašanja za odabranu dimenziju koja je, u ovome slučaju, dimenzija vođenja. Svaki navedeni oblik ponašanja se ocjenjuje s ocjenama od 1 do 5 gdje 1 zastupa radnju/ponašanje koja se gotovo uvijek ponavlja, dok se ocjena 5 odnosi na radnju koja se gotovo nikada ne ponavlja ili ne izvršava.

5.3. Metoda kritičnog događaja

Metoda kritičnog događaja se u prvome planu odnosi na zabilješke i opažanja nadređenog vezano uz karakteristike ili ponašanje zaposlenika koje se posebno istaknulo, bilo ono dobro ili loše. Nije pogodno da se ova metoda primjenjuje sama za sebe jer ne daje dovoljno relevantne podatke rukovoditeljima, ali često se koristi kao dodatak ljestvicama procjene, a najviše onima koje se temelje na ocjenjivanju ponašanja zaposlenih (Marušić, 2001). Primjer metode kritičnog događaja na određenom radnom mjestu u nekom poduzeću prikazan je u tablici 2.

Tablica 2 Primjer kritičnih događaja ranog mjesta u poduzeću

Primjeri kritičnih događaja pomoćnice menadžera tvornice		
Stalne dužnosti	**Ciljevi**	**Kritični slučajevi**
Izraditi raspored proizvodnje	90% iskoristivosti osoblja i uređaja tvornice, narudžbe dostavljene na vrijeme	Uvela novi raspored proizvodnje; smanjila kašnjenje narudžbi za 10% prošli mjesec, povećala iskoristivost strojeva u tvornici za 20% prošli mjesec
Nadzirati nabavu sirovina i kontrolirati zalihe	Smanjiti troškove skladištenja robe i istovremeno održavanje odgovarajućih zaliha dostupnima	Dopustila da troškovi skladištenja robe poratu za 15% prošli mjesec; Prilikom naručivanja dijelova „A“ i „B“ učinila je višak od 20%, a prilikom naručivanja dijela „C“ učinila je manjak od 30%
Nadzirati održavanje strojeva	Bez prekida rada zbog kvarova na strojevima	Uvela je novi sustav preventivnog održavanja, spriječila je kvar stroja otkrivanjem pokvarenog dijela

Izvor: Izrada autora prema G. Dessler, 2015:341

Prikupljanje pozitivnih i negativnih događaja zaposlenika prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti je potrebno i korisno. Vođenje evidencije takvih događaja u određenim vremenskim periodama daje temeljitiju sliku o radnoj uspješnosti pojedinog zaposlenika u odnosu na ocjenjivanje koje se provodi u jednom „komadu“ te najčešće obuhvaća zadnje radne učinke prije provedbe ocjenjivanja. Njenim rezultatima rukovoditelji mogu svojim podređenima objasniti zašto su dobili određenu ocjenu radne uspješnosti, a njima daje uvid u dobre i/ili loše radne učinke te im pomaže pri budućem poslovnom nastupu. Kako bi dala korisne i potpune podatke, ova se metoda mora primjenjivati zajedno s nekom od metoda brojčanih pokazatelja (Dessler, 2015).

Ono što se može uočiti na tablici 2 su stalne dužnosti pomoćnice menadžera u tvornici i njihovi ciljevi. Bilježenjem kritičnih događaja uz brojčane izraze učinkovitosti jasno se može razlučiti učinkovitost u obavljanju njenih dužnosti onako kako su nastajale. Ovakvim prikazom njen nadređeni ima podlogu za određivanje sustava nagrađivanja i kažnjavanje te sustava upravljanja s plaćom, a pomoćnica zna što je napravila dobro, a što treba promijeniti i/ili poboljšati.

5.4. Upitnici (skale)

Primjena upitnika (skala) prilikom ocjenjivanja zaposlenih je vrlo jednostavna i ne zahtjeva velike napore prilikom njenog izvođenja zbog čega stručnjaci savjetuju da se proces ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika započne upravo s ovim upitnicima. Ocjenjivanje pomoću upitnika mogu provoditi rukovoditelji nižih razina jer nisu potrebna posebna znanja i iskustva prilikom njihova popunjavanja. Takvi se upitnici uglavnom sastoje od skala 1-5 koje služe za ocjenjivanje karakteristika i radne uspješnosti zaposlenika. Postoji nekoliko vrsta upitnika koji se najčešće primjenjuju, a sukladno tome, u različitim je upitnicima moguća primjena skala od 1 do 10 što daje detaljnije odgovore (Marušić, 2001).

Rukovoditelji koji provode istraživanja mogu birati jednog od nekoliko upitnika koji su im na raspolaganju; između sažetijih i opširnijih. Naravno, kada se odluče za jednu vrstu upitnika moraju ga primjenjivati do kraja istraživanja za sve podređene koji će biti ocjenjeni u tom procesu. Ocjenjivanje pomoću upitnika može provoditi jedan rukovoditelj, ali se preporučuje da ocjenjivanje provode barem dva gdje je jedan više pozicioniran u odnosu na drugog čime se želi postići veća objektivnost prilikom ocjenjivanja zaposlenih. Kako bi se dobila finalna ocjena svakog promatranog pojedinca, potrebno je izračunati aritmetičku sredinu ocjena svih

rukovoditelja koji su provodili ocjenjivanje. Najčešće se koristi rezultat na dvije decimale kako bi ocjena većih grupa bili dovoljno diskriminatorna. Primjer jednog takvog upitnika nalazi se na slici 12.

Ime i prezime
Stručna sprema _____
Radno mjesto _____
Odjel _____
Ocjenjivač _____
Razdoblje koje se ocjenjuje: od ___.___.____. do ___.___.____.

UPUTE
1. Razmotrite faktor jedan po jedan.
Jedan faktor ne smije utjecati na ocjenjivanje drugih faktora.
2. Uzmite u obzir radni učinak cijelog razdoblja ocjenjivanja.
Izbjegavajte isticanje najnovijih događaja ili izoliranih incidenata.
3. Pretpostavite da prosječan radnik posao obavlja na zadovoljavajući način tako da ocjena izuzetan označava jasno isticanje iznad prosjeka.

Označite znakom X procjenu za svaki faktor zasebno.

FAKTORI OCJENJIVANJA	Ne zadovoljava. Ne ispunjava zahtjeve.	Ispod prosjeka. Traži poboljšanja. Povremeno ne ispunjava zahtjeve.	Prosječan. Zadovoljava traženo ispunjenje plana.	Dobar. Često premašuje zahtjeve.	Izuzetan. Stalno bolji od zahtjeva i premašuje plan.
KVANTITETA POSLA: Uzmite u obzir količinu posla i procijenite je li produktivnost zadovoljavajuća?					
KVALITETA RADA: Točnost, preciznost, urednost, temeljitost u obavljanju poslova.					
POUZDANOST: Stupanj pouzdanosti u zaposlenika da će izvršiti zadane poslove.					
INICIJATIVA: Samopouzdanje, kreativnost, prihvaćanje odgovornosti.					
ADAPTABILNOST: Prihvaćanje promjena i novih uvjeta rada.					
SUDJELOVANJE: Sposobnost za rad s drugima i za druge te prihvaćanje poslova izvan radnog vremena.					

Slika 12 Primjer upitnika ocjenjivanja zaposlenih

Izvor: Izrada autora prema S. Marušić, 2001:298

U upitniku koji je prikaza na slici 12 može se uočiti kako se zaposleni ocjenjuju na temelju šest faktora ocjenjivanja: kvantiteta posla, kvaliteta rada, pouzdanost, inicijativa, adaptabilnost i sudjelovanje. Svakom se od navedenih faktora dodjeljuje opisna ocjena gdje ocjena 1 znači da ne zadovoljava/ne ispunjava uvijete, a ocjena 5 Izuzetan, stalno bolji od zahtjeva i premašuje plan. Ta temelju ocjena svakog navedenog faktora izračuna se aritmetička sredina te se dobije konačna ocjena promatranog zaposlenika.

6. Subjektivne pogreške u ocjenjivanju radne uspješnosti

Prilikom procjenjivanja zaposlenih, menadžeri mogu biti podležni nizu subjektivnih pogrešaka koje znatno utječu na njihove poslovne izvedbe, karijeru i plaću, ali i na međuljudske odnose u organizaciji u kojoj su zaposleni. Takva razmišljanja dodatno otežavaju relevantnost procjenjivanja, no najveći problem predstavljaju tehnički problemi koji mogu utjecati na pravednost ocjenjivanja. Prema Dessleru (2015:347-348) i Požegi (2012:112), neki od najčešćih tehničkih problema koji vode subjektivnim pogreškama su:

- Halo efekt
- Nejasne norme
- Tendencija ka sredini
- Favoriziranje ili strogost
- Pristranost
- Konstantna pogreška
- Vremenska pogreška

Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, menadžeri često znaju temeljiti cjelokupnu ocjenu na temelju jedne od karakteristika koja im se sviđa ili ne sviđa kod neke osobe. Takva se pogreška naziva halo efekt, a može se definirati kao „pogreška u procjenjivanju radne uspješnosti zaposlenik kod koje se osobine osobe procjenjuju na temelju ukupnog dojma ili mišljenja o sebi, ili pak da se na temelju jedne karakteristike djelatnika stvara cjelovita slika ili ukupna ocjena njegove radne uspješnosti“ (Požega, 2012:112). Kako bi se ova pogreška spriječila, menadžeri moraju postati svjesni tog problema i trenirati kako ga izbjeći, a u tome im mogu pomoći bihevioralne ljestvice mjerenja u kojoj dimenzije radnog učinka koji se ocjenjuje ne ovise jedna o drugoj (Dessler, 2015).

Problem nejasnih normi često se pojavljuje kod ljestvica mjerenja gdje parametri nisu jasno i precizno definirani i ne predstavljaju jednake vrijednosti za svaku osobu koja ih popunjava. Ovaj se problem može najbolje prikazati i objasniti na temelju primjera koji je prikazan na tablici 3 u nastavku.

Tablica 3 Nejasne norme na grafičkoj mjernoj ljestvici

Grafička mjerna ljestvica s nejasnim normama				
	Izvrsno	Dobro	Dovoljno	Loše
Kvantiteta posla Kvaliteta posla Kreativnost Integritet				
Napomena: Primjerice, što se točno misli pod „dobro“, „kvantiteta posla“ i tako dalje?				

Izvor: Izrada autora prema G. Dessler, 2015:347

Kako bi se riješio problem nejasnih normi, na primjeru tablice 3 trebale bi se uvesti opisne definicije svake navedene stavke koja se ocjenjuje te opisi parametara kako bi se točno znalo što se podrazumijeva pod „izvrsno“, što pod „loše“ i tako dalje. Detaljnija pojašnjenja normi rezultiraju relevantnim procjenama koje je lakše objasniti (Dessler, 2015).

Česti je slučaj da se menadžeri drže sredine prilikom dodjeljivanja ocjena zaposlenicima, pa tako na skali od 1 do 7 izbjegavaju davati najviše ocjene (7 i 6) kao i one najniže (1 i 2) zbog čega većina zaposlenika dobije ocjene između 3 i 5 (Dessler, 2015). Takav se problem naziva tendencija ka sredini, a može se definirati kao „ocjenjivanje svih djelatnika prosječnom ocjenom“ (Dessler, 2015:348). Takvo ocjenjivanje nema pretjerano velike koristi jer ne prikazuje realne ocjene uspješnosti zaposlenika.

Sljedeća pogreška koju menadžeri čine prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti je favoriziranje ili strogost. Postoje menadžeri/voditelji koji su poznati po ocjenjivanju s niskim ili visokim ocjenama svojih podređenih, a izrazito je problematično kada se ovakve pogreške događaju prilikom primjene grafičke ljestvice mjerenja. No ovakva se pogreška može odraziti na pozitivan način prilikom korištenja metoda rangiranja jer menadžere navodi da stvaraju razliku između djelatnika koji imaju visoku radnu učinkovitost i onih s niskom radnom učinkovitosti (Dessler, 2015).

Pristranost je jedna od najsubjektivnijih pogrešaka koju čine ocjenjivači, a razlozi i uzroci tomu su neograničeni. Može biti riječ o osobnosti ocjenjivača koji ima veću tendenciju davanja boljih

ocjena zaposlenicima s njemu prihvatljivijim karakteristikama u odnosu na one koji su različitog karaktera od onog čemu ocjenjivač naginje. Također, kada ocjenjivač ima problem pristranosti prilikom ocjenjivanja zaposlenih, ocjene radne učinkovitosti ovise o odnosima između nadređenog i podređenog. Dobri odnosi uglavnom donose visoke ocjene za razliku od loših koji mogu rezultirati poprilično niskim ocjenama (Dessler, 2015).

Menadžeri prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika čine konstantnu pogrešku gdje se pojavljuje „relativno trajna tendencija nekih menadžera da ocjenjuju ili blago (visokim ocjenama) ili strogo (niskim ocjenama) ili, pak, da uglavnom ocjenjuju prosječnim ocjenama izbjegavajući davati visoke ili niske ocjene zaposlenicima“ (Požega, 2012:112). Takvim ocjenjivanjem menadžeri mogu davati previše blage ili stroge ocjene te ako teže središnjim ocjenama čine pogrešku centralne tendencije (Požega, 2012).

Posljednja od navedenih pogrešaka u ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika je vremenska pogreška koja je također često prisutna kod mnogih menadžera. Jednostavno rečeno, to je pogreška koju menadžeri čine kada ocjenjuju zaposlenike na temelju posljednjeg dijela promatranog razdoblja, a sama ocjena obuhvaća cjelokupno razdoblje koje se promatra. Razlog takve pogreške je činjenica da se posljednji učinci i rezultati najviše pamte i sadržavaju najsvježije podatke kojih se menadžer prvih sjeti. Ovakvom pogreškom radnici koji rade dobro tijekom cijele godine i učine pogrešku u posljednjem razdoblju bivaju zakinuti zbog svježeg dojma tih pogrešaka prilikom formiranja ocjene. Vrijedi i obrnuto kada radnici koji ne rade dobro tijekom cijele godine dobiju veću ocjenu zbog dobrih rezultata u posljednjim tjednima praćenja (Požega, 2012).

7. Analiza praćenja radne uspješnosti zaposlenika na praktičnom primjeru farmaceutske tvrtke

U drugome je poglavlju definirana važnost praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poslovnim organizacijama različitih industrijskih grana. Kako bi se što bolje razumio odnos između ocjenjivanja radnih učinaka pojedinaca u određenoj poslovnoj organizaciji i ukupnim poslovnim rezultatima iste, provedena je analiza na praktičnom primjeru tvrtke iz farmaceutske industrijske grane. Zbog pravnih restrikcija vezanih uz obradu i prikazivanje internih podataka, promatrana farmaceutska tvrtka će nositi naziv tvrtka „X".

Tvrtka „X" jedna je od najvećih globalnih farmaceutskih kompanija, a poznata je i po visokim poslovnim učincima te razvoju i unapređenju ljudskih potencijala. U ukupnim poslovnim rezultatima vrlo važnu ulogu ima odjel za osobnu prodaju i održavanje prezentacija lijekova liječničkim ordinacijama i ljekarnama. S obzirom da su ljudski potencijali jedan od ključnih čimbenika u ovome odjelu, važno je pratiti njihove radne učinke kako bi se mogao pravilno formirati sustav plaća, ali i metode nagrađivanja ili kažnjavanja.

Voditelj promatranog odjela u tvrtki „X" dva puta godišnje mora odjelu za ljudske resurse prezentirati aktivnosti njegovog tima kroz nekoliko određenih kvalitativnih i kvantitativnih parametara. Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti članova tima, koristi se grafička ljestvica mjerenja radne učinkovitosti, a promatrani parametri su podijeljeni u dvije temeljne skupina koje se sastoje od nekoliko potparametara:

1. Kompetencije
    a) Znanje – poznavanje područja medicine i svojstava lijeka koji se promovira; prije samostalnog rada na terenu prolazi se teorija (trening) za svaki lijek
    b) Prodajne vještine – način na koji se razgovara s liječnikom o lijeku; također se prolazi trening i svake se godine na godišnjem sastanku unaprjeđuje neki od segmenata
    c) Organizacija – priprema radnog dana prema prioritetima
    d) Analiza – vještina analiziranja dostupnih podataka rezultata prodaje, povezivanje s aktivnostima na terenu te donošenja zaključaka i planiranja aktivnosti za naredni ciklus od 3 mjeseca

e) Poznavanje terena – organiziranje plana posjeta prema specifičnosti terena (udaljenosti, radnog vremena i sl.)
f) Upravljanje vremenom (time management) – iskoristivost često ograničenog vremena za sastanak s liječnikom
g) Administracija – pravovremenost i točnost dnevnih, mjesečnih i ostalih izvještaja, prijava događaja, točnost i ažurnost baze podataka i sl.

2. Uključenost
   a) Aktivnost – dnevni broj posjeta liječnicima i ljekarnama (10 liječnika i 1,5 ljekarni u normalnim uvjetima)
   b) Entuzijazam – pozitivan stav i motivacija u obavljanju svakodnevnih zadataka i posebnih projekata
   c) Poznavanje i odnosi s liječnicima – poznavanje i dobri odnosi s liječnicima
   d) Timski rad – spremnost na suradnju i pomaganje kolegama iz tima
   e) Upravljanje događajima (event management) – planiranje, dogovaranje i realizacija predavanja
   f) Pro aktivnost - prijedlozi i aktivnosti povrh zadanih zadataka

Ocjenjivanje članova tima voditelj promatranog odjela provodi dodjeljivanjem ocjena 1-4 navedenim parametrima za svakog pojedinca. Razlog dodjeljivanja ocjena od 1 do 4, tj. izbjegavanja klasičnih ocjena 1-5 je sprječavanje tendencije ka sredini te se zbog toga svaki voditelj mora opredijeliti je li neki zaposlenik iznad ili ispod prosjeka. U tablici 4 se može uočiti kako promatrani odjel ima tim od 9 zaposlenika gdje svatko od njih dobiva ocjenu za sve promatrane parametre, a potom se zbrajaju za svaku od dvije navedene cjeline parametara. Na temelju dobivenih podataka, mogu se računati prosjek, mod i medijan za lakše tumačenje i usporedbu uspješnosti među članovima tima. Prilikom prezentiranja ovih podataka odjelu za ljudske resurse, voditelji se često služe grafikonima rasipanja za slikovitiji prikaz odnosa članova tima po pitanju njihove uspješnosti u promatranim parametrima.

Tablica 4 Grafička ljestvica ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika odjela za osobnu prodaju i prezentaciju lijekova tvrtke "X"

Parametri ocjenjivanja	**Članovi tima/zaposlenici**								
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**
KNOWLEDGE	3	2	2	3	3	2	3	3	3
SELLING SKILLS	3	2	3	3	3	2	3	3	3
ORGANIZATION	4	3	2	4	4	3	4	2	4
ANALYSIS	3	2	2	3	4	2	3	3	3
TERRITORY MANAGEMENT	3	3	3	4	4	3	4	3	4
TIME MANAGEMENT	3	3	2	4	4	3	4	2	4
ADMINISTRATION	4	3	1	4	3	4	4	3	3
COMPETENCES	**23**	**18**	**15**	**25**	**25**	**19**	**25**	**19**	**24**
ACTIVITY	4	3	4	4	4	3	4	3	4
ENTHUSIASM	4	2	4	4	4	2	3	2	4
RELATIONSHIPS DR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TEAM SPIRIT	2	2	4	4	4	2	4	2	4
EVENTS MANAGEMENT	4	2	3	4	4	3	4	3	4
PRO ACTIVITY	3	3	3	3	4	1	3	2	4
INVOLVEMENT	**17**	**12**	**18**	**19**	**20**	**11**	**18**	**12**	**20**
SUM	40,00	30,00	33,00	44,00	45,00	30,00	43,00	31,00	44,00

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka iz tvrtke „X“

Osim kvalitativnog ocjenjivanja zaposlenih koji je prikazan na tablici 4, voditelj odjela za osobnu prodaju i prezentaciju lijekova u tvrtki „X“ također treba provoditi kvantitativnu analizu radnog učinka svakog pojedinog zaposlenika na mjesečnoj bazi. Obrazac za takvu analizu prikazan je u tablici 5.

Tablica 5 Obrazac za kvantitativnu analizu radne učinkovitosti članova tima odjela za osobnu prodaju i prezentaciju lijekova tvrtke "X"

Parametri		**Mjeseci**					
		Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Daily	Daily activity						
	Daily act weighted						
Monthly	Doctor contacts						
	Pharmacy contacts						
	Total contacts						
	F2F calls						
	Remote calls						
	AE+phone calls						
	No of call days						
	No of working days						
	Call day %						
	A dr/ph coverage						
Events	Organized events						
	No of speakers						
	No of targeted attendees						
	Total no of attendees						
Cycle to date	A dr/ph non seen (%)						
	Total dr/ph non seen (%)						
	Investment execution (%)						

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka iz tvrtke „X“

Izrada obrasca u tablici 5 ovisi o kojem je odjelu riječ kao i o važnosti parametara koje svaki voditelj odluči promatrati. Kao ključne parametre učinkovitosti treba odabrati one koju su lako dostupni, mjerljivi i usporedivi; treba odabrati nekoliko ključnih parametara i pratiti ih duže vrijeme kako bi se mogli usporediti od ciklusa do ciklusa. Prema tome, parametri vezani uz dnevne aktivnosti se, u ovome slučaju, odnose na broj dnevnih posjeta (10 liječnika + 1,5 ljekarne u normalnim uvjetima) i u uvjetima COVID-a jedan sastanak preko TEAMS-a vrijedi kao dvije posjete, a telefonski kontakt s poslanim materijalom putem e-maila vrijedi 0,5 (8 posjeta dnevno). Parametri promatrani na mjesečnoj bazi odnose se na broj posjeta liječnicima u mjesecu, broj posjeta ljekarnama u mjesecu, posjete u živo, posjeta putem Teams-a, telefonski i e-mail kontakt, broj dana za posjete u mjesecu gdje za organizirani događaj suradnik ima pola dana, edukacije, 2x pola dana za administraciju, dodatan dan za pozivanje, edukacije, treninzi

sastanci i sl., broj radnih dana u mjesecu te postotak viđenih A liječnika (više od 90%). Parametri događaja obuhvaćaju broj organiziranih događaja, broj predavača koji sudjeluju na događaju (ugovori, predavanja, prikazi slučajeva, prijava u sustav, prijava bodova HLJK komori, usklađivanje datuma, rezervacija prostora, pozivanje slušača, realizacija i sl.) i odaziv slušača. Posljednji promatrani parametar ciklusa sadrži postotak ne viđenih A liječnika u ciklusu od 6 mjeseci (u ciklusu svi moraju biti viđeni najmanje pet puta), postotak ne viđenih liječnika u ciklusu od 6 mjeseci gdje najviše 10% B liječnika smije biti ne viđeno (u prosjeku trebaju biti viđeni 2-3 puta) te postotak utrošenog planiranog budžeta za promatrani ciklus.

Važnost praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u promatranoj farmaceutskoj tvrtki „X“ , ali i briga za njihov osobni i poslovni razvoj očituje se i u godišnjem izvještaju o napretku zaposlenika (YDR) gdje zaposlenik:

- ocjenjuje realizaciju postavljenih ciljeva za proteklu godinu
- navodi svoje prednosti i područja u kojima je manje dobar i u kojima želi napredovati
- predlaže projekte i treninge za postizanje napretka
- postavlja svoje ciljeve za slijedeću godinu; 2 poslovna cilja i jedan osobni cilj na unaprijeđenu osobnih kompetencija

Potrebno je naglasiti kako je važan dio YDR-a procjena djelovanja zaposlenika u skladu s četiri vrijednosti i ponašanja kompanije:

1. Soft skills - poštivanje kolega i klijenata
2. Surađivanje s kolegama
3. Hrabrost i inovativnost
4. Orijentiranost k postizanju ciljeva

Svaka se od navedenih stavki ocjenjuje sa ispod, iznad ili očekivano ponašanje; ako je ocjena iznad ili ispod očekivanog treba navesti objašnjene ili primjer takvog ponašanja. Nakon provedenog ocjenjivanja, u suradnji s menadžerom komentira se zaposlenikova samoprocjena na temelju čega se definiraju ciljevi za sljedeću godinu te projekti i treninzi za osobni razvoj. Postavljeni ciljevi moraju biti SMART ciljevi sa definiranim parametrima na temelju kojih će se mjeriti razina ostvarenosti tih ciljeva. Prema realizaciji zadanih ciljeva na kraju se definira konačna godišnja ocjena.

8. Zaključak

Iako se praćenje radne uspješnosti uglavnom provodi kao dio aktivnosti odjela za ljudske resurse, ne bi se trebalo zanemariti ni kao proces ostalih odjela. Svi voditelji, pa čak i sami zaposlenici bi trebali biti u mogućnosti redovito i kvalitetno provoditi praćenje radnih učinaka svojih zaposlenika kako bi mogli pravilno upravljati pojedinačnim karijerama, postaviti sustave plaća, nagrađivanja ili kažnjavanja te motivaciju za izvršenje zadataka usmjeriti ka ostvarenju kako operativnih, tako i strateških ciljeva organizacije. Postoji mnogo načina i tehnika provedbe ovog procesa, a oni najčešći i najznačajniji su prikazani u teorijskoj obradi rada.

Način provedbe procesa praćenja radne uspješnosti i njena važnost ovise o vrsti industrijske grane, a na temelju provedene analize na praktičnom primjeru tvrtke „X“ može se uočiti kako u farmaceutskoj industriji čini vrlo veliku važnost u poslovnim rezultatima promatrane tvrtke. Osim što predstavlja povratnu informaciju o smjeru kretanja poslovnih učinaka u okviru organizacijskih ciljeva, također doprinosi osobnom razvoju zaposlenika kao i razvoju njihovih karijera. Uravnotežena briga o zaposlenicima i ciljevima poslovanja dovodi do uspješnih poslovnih rezultata koji stvaraju konkurentsku prednost tvrtke „X“ kao poslodavca, ali i među ostalim farmaceutskim tvrtkama.

Temeljem provedene teorijske i praktične analize, u svrhu izrade ovog završnog rada postavljena je hipoteza koja glasi: „Postupak praćenja radne uspješnosti zaposlenika ima pozitivan utjecaj na poslovne rezultate poslovanja organizacije“. Provedeno istraživanje na praktičnom primjeru farmaceutske tvrtke „X“ dovelo je do pozitivne veze između praćenja radne uspješnosti zaposlenika i poslovnih rezultata organizacije zbog čega se postavljena hipoteza prihvaća.

Popis literature

1. Armstrong, M. (2001). **Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom**, knjiga prva. MEP Consult, Zagreb, 2001.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
3. Dessler, G. (2015). **Upravljanje ljudskim potencijalima**. MATE d.o.o., Zagreb
4. Marušić, S. (2001). **Upravljanje ljudskim potencijalima**. Adeco, Zagreb
5. Milkovich, G. T.; Newman, J. M. (2006). **Plaće i modeli nagrađivanja.** MASMEDIA, Zagreb
6. Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M. (2006). **Menadžment ljudskih potencijala**. Mate d.o.o., Zagreb
7. Požega, Ž. (2012). **Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću**. Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika), Osijek

Popis slika

Slika 1 Uloga upravljanja radom uspješnosti u strategijskom i managementu ljudskih potencijala 3
Slika 2 Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti 4
Slika 3 Mjerenje radnog učinka povezano je sa strategijom plaća 9
Slika 4 Tri obrasca rangiranja 10
Slika 5 Ljestvica ocjenjivanja s apsolutnim standardima 11
Slika 6 Standardna ljestvica ocjenjivanja na temelju ponašanja 12
Slika 7 Ljestvica za izmjenično rangiranje osobe koju se procjenjuje 16
Slika 8 Rangiranje djelatnika metodom parne usporedbe 17
Slika 9 Grafičke ljestvice 19
Slika 10 Deskriptivne ljestvice za ocjenu stručnosti 20
Slika 11 Primjer ljestvice opažanja ponašanja za dimenziju vođenja 21
Slika 12 Primjer upitnika ocjenjivanja zaposlenih 24

Popis tablica

Tablica 1 Vrste ocjenjivača i njihove karakteristike 13
Tablica 2 Primjer kritičnih događaja ranog mjesta u poduzeću 22
Tablica 3 Nejasne norme na grafičkoj mjernoj ljestvici 27
Tablica 4 Grafička ljestvica ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika odjela za osobnu prodaju i prezentaciju lijekova tvrtke "X" 31
Tablica 5 Obrazac za kvantitativnu analizu radne učinkovitosti članova tima odjela za osobnu prodaju i prezentaciju lijekova tvrtke "X" 32