# PROCJENA PERFORMANSI ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU "CEMEX HRVATSKA" D.D., KAŠTEL SUĆURAC

**Pažanin, Ante**

**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:124:812674

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# PROCJENA PERFORMANSI ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU "CEMEX HRVATSKA" D.D., KAŠTEL SUĆURAC

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Ante Pažanin**

**1132164**

**Split, rujan, 2017.**

# SADRŽAJ

**SAŽETAK....4**

**1. UVOD....5**

**1.1. Predmet rada....5**

**1.2. Problem rada....6**

**1.3. Ciljevi rada....6**

**1.4. Metode rada....6**

**1.5. Struktura rada....7**

**2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA....8**

**2.1. Planiranje ljudskih resursa....8**

**2.2. Ciljevi managementa ljudskih resursa....9**

2.2.1. Ekonomski i poslovni ciljevi....9

2.2.2. Socijalni ciljevi....9

2.2.3. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena....10

**2.3. Uloga planiranja ljudskih resursa....11**

**2.4. Ciljevi planiranja ljudskih resursa....13**

**2.5. Razlozi planiranja ljudskih resursa....13**

**2.6. Prednosti planiranja ljudskih resursa....14**

**3. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI....16**

**3.1. Praćenje radne uspješnosti....16**

**3.2. Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti....17**

**3.3. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti....17**

3.3.1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti....18

**3.4. Metode procjene radne uspješnosti....20**

3.4.1. Metode uspoređivanja....20

3.4.2. Ljestvice procjene....22

3.4.3. "Check- liste" (liste označavanja)....28

**3.5. Tko procjenjuje radnu uspješnost....28**

3.5.1. Manageri....29

3.5.2. Kolege i suradnici.....29
3.5.3. Samoocjenjivanje.....30
3.5.4. Podređeni.....30
3.5.5. Potrošači i klijenti.....31

**4. "CEMEX HRVATSKA" d.d.....32**

**4.1. Ustroj poduzeća.....32**
**4.2. Upravljanje ljudskim resursima u dioničkom društvu "Cemex Hrvatska".....33**
**4.3. Upravljanje učinkom.....34**
**4.4. Obrazovanje i razvoj zaposlenika.....36**
**4.5. Mjerenje uspješnosti provedenog usavršavanja.....37**
**4.6. Razvoj zaposlenika i talenata.....37**
**4.7. Aktivnosti na području razvoja zaposlenika.....38**
**4.8. Razmjena stručnjaka i projekti.....38**
**4.9. Obuka.....39**

**5. ZAKLJUČAK.....40**

**LITERATURA.....41**

**POPIS SLIKA.....43**

**POPIS TABLICA.....44**

**SUMMARY.....45**

# SAŽETAK

U ovom završnom radu cilj je bio istražiti na koje se načine vrši procjena performansi zaposlenika u poduzeću "Cemex Hrvatska" d.d.. Da bi poduzeća uspješno poslovala, potrebno je planirati ljudske resurse kako bi se utvrdilo koliki broj djelatnika (s kojim znanjima i vještinama) ona moraju zapošljavati. Svako poduzeće mora pratiti i ocjenjivati uspješnost na radu svojih zaposlenika kako bi se poboljšale njihove performanse. Proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri bitna koraka: određivanje posla i kriterija uspješnosti, pružanja povratne informacije te ocjenjivanja uspješnosti. Uspješnost na radu se procjenjuje putem triju metoda: metodom uspoređivanja, ljestvicama procjene te "check-listama". Poduzeće "Cemex Hrvatska" d.d. provodi nad 100% zaposlenika procjenu performansi i to lokalnim sustavom ocjenjivanja te korporativnim sustavom upravljanja učinkom.

**Ključne riječi:** procjena performansi, planiranje ljudskih resursa, metode procjene radne uspješnosti

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

Dioničko društvo "Cemex Hrvatska" osnovano je davne 1906. godine u Meksiku. Ono posluje u više od pedeset zemalja svijeta, a isključivo proizvodi, distribuira i prodaje cement, beton, agregat i razne građevinske materijale. Na područje Republike Hrvatske dioničko društvo "Cemex Hrvatska" je stiglo 2005. godine. Ono posjeduje tri tvornice cementa locirane u Kaštelima, Solinu i Klisu.[1]

Kako bismo proveli procjenu performansi zaposlenika u poduzeću "Cemex Hrvatska" d.d., Kaštel Sućurac, potrebno je općenito definirati što to zapravo utječe na motivaciju i performanse zaposlenika.

Čovjek je biće koje neprestano nešto želi i koje rijetko kad dostiže stanje potpunog zadovoljstva.[2] Kada je jedna želja zadovoljena, druga preuzima njeno mjesto. Zbog toga se može reći da ljudska bića tijekom čitavog svoga života gotovo stalno nešto žele. Ljudska bića čeznu za onim što razumno mogu dostignuti. Prosječan Amerikanac čezne za automobilom, televizorom i hladnjakom zato što oni predstavljaju stvarne mogućnosti; on ne žudi za avionima i jahtama zato što su oni izvan njegova dohvata.[3] Želje su u međuzavisnosti s potrebama, tj. kako bismo uopće mogli razmišljati o zadovoljavanju naših želja, potrebno je prvenstveno zadovoljiti osnovne ljudske potrebe: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarivanjem.

Ovaj će završni rad biti koncentriran na motivaciju, koja je ključni faktor koji utječe na performanse zaposlenika.

[1] http://www.cemex.hr/profiltvrtke.aspx, Datum preuzimanja (26.07.2017.)
[2] Maslow, H. A., Motivation and personality, II edition, Harper & Row, New York, 1976., str. 83.
[3] Maslow, H. A., op. cit., str. 89.

## 1.2. Problem rada

Problem istraživanja u ovom završnom radu je objasniti kolika je važnost ljudskih resursa kao ključnog čimbenika poslovanja poduzeća. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, nužno je ulagati u ljudske resurse. Svako poduzeće treba razviti i implementirati strategiju koja će omogućiti pravilno upravljanje ljudskim resursima.

## 1.3. Ciljevi rada

Novac nije jedini motivator koji utječe na performanse zaposlenika. Zadovoljstvo na radu i odanost poduzeću vrlo su važni za ostvarenje što boljih individualnih performansi zaposlenika. Zaposlenici su po razmišljanju mnogih najvrjedniji resurs poduzeća. Oni su izvor konkurentske prednosti i pokretači su novih ideja koje pridonose razvoju poduzeća.[4] Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada.[5] Gotovo svako poduzeće povremeno ili redovito prati individualne performanse svojih zaposlenika, a u suvremenim poduzećima to je kontinuirana praksa. Praćenje individualnih performansi kontinuirani je proces utemeljen na kontinuiranoj komunikaciji sa ciljem njihova unapređenja.[6] U završnom radu će se pokušati objasniti što sve utječe na performanse zaposlenika u poduzeću "Cemex Hrvatska" d.d..

## 1.4. Metode rada

Znanstvene metode koje će se koristiti za pisanje ovog završnog rada su:

- Metoda analize - Cilj joj je raščlaniti složenije pojmove, sudove te zaključke na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda kompilacije - Bazira se na prikupljanju podataka iz tuđih stavova, opažanja, zaključaka i spoznaja.

[4] Bakotić, D. & Vojković, I., Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, str. 32. (file:///C:/Users/damir/Downloads/0070102%20(8).pdf), Datum preuzimanja (28.07.2017.)
[5] Bakotić, D. & Vojković, I., op. cit., str. 33.
[6] Bakotić, D. & Vojković, I., op. cit., str. 34.

- Metoda deskripcije - Metoda kojom se jednostavno opisuju činjenice, procesi te predmeti u prirodi i društvu.
- Metoda sinteze - Postupak objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

Praktične metode koje će se koristiti za pisanje ovog završnog rada su:

- Metoda intervjua- Poseban oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima.
- Metoda prikupljanja podataka- Podrazumijeva analizu, sintezu, indukciju, klasifikaciju, specijalizaciju, apstrakciju te dedukciju.

### 1.5. Struktura rada

Uvodni dio ovog završnog rada koncipiran je na način da su definirani problem istraživanja, ciljevi rada, metode rada te struktura (sadržaj) rada. U teorijskom dijelu rada se objašnjava što je i kako se provodi procjena performansi zaposlenika. Također, ovaj dio rada će biti fokusiran na problematiku upravljanja ljudskim resursima te će se pokušati dati odgovor na pitanje kako poboljšati performanse zaposlenika. U empirijskom dijelu rada iznijeti će se opći podaci dioničkog društva "Cemex Hrvatska". U zaključku će se dati osvrt na završni rad kao cjelinu. Također će se navesti popis literature i sažetak kako bi se olakšalo praćenje glavnog teksta u završnom radu.

# 2. TEORIJSKE ODREDNICE KADROVIRANJA

## 2.1. Planiranje ljudskih resursa

Da bi se razumjelo upravljanje ljudskim resursima potrebno je pronaći odgovore na pitanja što su ljudski resursi, što je upravljanje ljudskim resursima te što je procjena performansi.

Ljudski resursi (engl., human resources) je pojam koji se u ekonomiji koristi za definiranje radne snage.[7] Pojam se odnosi na pojedince, njihova znanja i vještine kojima pridonose uspješnosti poslovanja tvrtke, kao i na dio organizacije kojem je zadaća baviti se svim procesima koji se odnose na zaposlenike.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima jedna je od osnovnih poslovnih funkcija poduzeća. Management ljudskih resursa može se definirati kao niz međusobno povezanih zadaća i aktivnosti menadžmenta i organizacije koje su usmjerene na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih vještina, znanja, motivacija, interesa i ostalih oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije.[8]

Individualne performanse predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogobrojni faktori. Neki od njih, pod kontrolom su zaposlenika, a neki nisu. Stanje u gospodarstvu, stil rukovođenja, tip vlasništva i sustav organizacije rada neki su od faktora koji nisu pod kontrolom zaposlenika te on ne može utjecati na njih, a ukoliko i može, taj je utjecaj neznatan. Faktori na koje zaposlenici mogu utjecati su njihova znanja, vještine, sposobnosti, zalaganje, motivacija i sl. Prethodno navedeni faktori na određeni način utječu na individualne performanse zaposlenika, a samim time i na performanse organizacije, odnosno na poslovanje cijelog poduzeća.[9]

[7] https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/, Datum preuzimanja (28.07.2017.)
[8] Marić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima, str. 3.
[9] Bakotić, D. & Vojković, I., op. cit., str. 33- 34.

## 2.2. Ciljevi managementa ljudskih resursa

Management ljudskih potencijala usmjeren je na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije. Ciljevi managementa ljudskih potencijala moraju biti kompatibilni i usklađeni s ciljevima poslovanja organizacije. Njegovi se ciljevi mogu podijeliti u tri osnovne skupine: ekonomski i poslovni, socijalni i ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.[10]

### 2.2.1. Ekonomski i poslovni ciljevi

Najvažniji je ekonomski cilj osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu profitabilnost ili rentabilnost ulaganja. Neposredni poslovni cilj je osigurati: prave kvalitete, pravi broj zaposlenika, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje ciljeva poduzeća, povećanje konkurentskih prednosti i uspješnosti.

Krajnji ekonomski ciljevi su:

- snižavanje ukupnih troškova
- porast proizvodnosti i profitabilnosti
- porast ukupne uspješnosti poduzeća (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti)
- osiguranje konkurentskih prednosti[11]

### 2.2.2. Socijalni ciljevi

Moderna poduzeća ne mogu više ograničiti svoje ciljeve na ekonomsku dimenziju, posebice to ne može ova njihova djelatnost. Ona ima niz socijalnih ciljeva:

- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika
- razvoj i upotreba individualnih mogućnosti
- podizanje kvalitete života na radu

[10] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 20.
[11] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 20- 21.

- osiguravanje sposobnosti stalnog zapošljavanja
- zadovoljavanje potreba, interesa i očekivanja zaposlenika[12]

### 2.2.3. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena

Ključna pretpostavka ne samo za razvoj nego i za opstanak poduzeća na tržištu je brzo i stalno prilagođavanje promjenama u okolini. Ljudski resursi su izvor fleksibilnosti i prilagodljivosti poduzeća. U tom području management ljudskih resursa ima ove ciljeve:

- smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina djelovanja i života
- povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala poduzeća na kvalitativne, kvantitativne i strukturne promjene
- stvaranje i održavanje adaptabilnog i fleksibilnog potencijala svih zaposlenika

Za ostvarenje prethodno navedenih ciljeva, management ljudskih resursa u poduzećima mora se pridržavati nekih načela. Najvažnija načela su:

- strategijske i konkurentske prednosti poduzeće će ostvariti kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima
- praksa i politika upravljanja ljudskim resursima moraju omogućiti jednako postizanje individualnih i organizacijskih ciljeva
- najbolji rezultati se postižu ako se omogući da pojedinci, ostvarujući vlastite ciljeve, istovremeno ostvaruju i ciljeve poduzeća
- zaposlenici su investicija s dugoročnim efektima koji nadilaze investirano
- politika i praksa upravljanja ljudskim resursima moraju zadovoljavati socijalne, ekonomske i psihološke potrebe zaposlenika
- što pojedinci više svojih potreba mogu zadovoljiti u poduzeću, to će njihova odanost i identifikacija s poduzećem biti veća
- radna okolina i organizacijska kultura moraju poticati zaposlenike na iskorištenje kreativnih i intelektualnih znanja i sposobnosti, kao i na maksimalan razvoj

[12] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 21.

Sve to upućuje da se pristup ljudskih potencijala temelji na uzajamnosti zadovoljavanja potreba i ciljeva pojedinca i organizacije.[13]

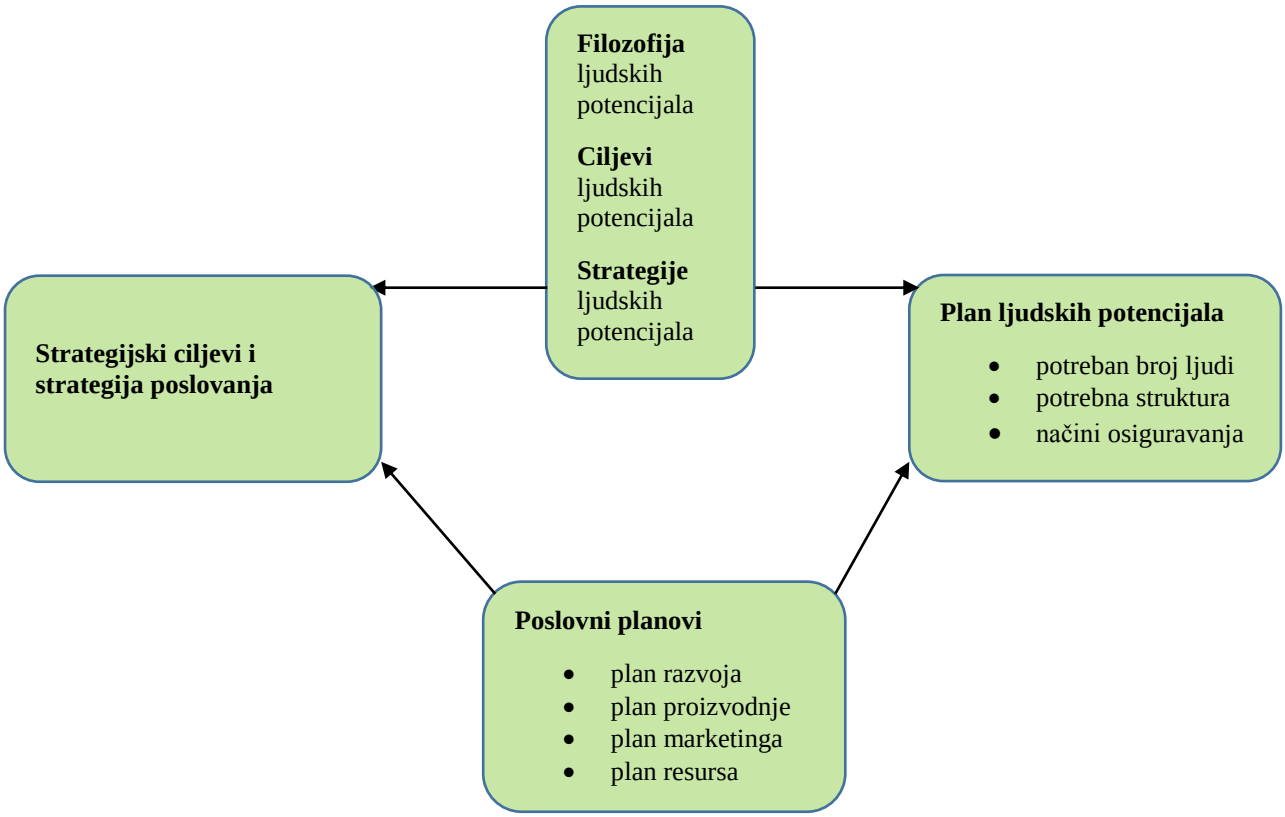
## 2.3. Uloga planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je vrlo važna funkcija managementa ljudskih resursa koja pridonosi uspješnosti ostvarenja strategijskih ciljeva poduzeća. Za ostvarenje strategijskih ciljeva, poduzeće mora posjedovati pravi broj djelatnika koji imaju znanja i vještine za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarenja strategije, njezina prevođenja u aktivnosti, konkretne ljude i druge važne resurse.

Dugoročno je planiranje ljudskih resursa sastavni dio strategije poslovanja poduzeća i strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Strategijsko planiranje može se definirati kao određivanje ukupne svrhe organizacije i načina kako ju postići. Planiranje je naredni korak u konkretizaciji i operacionalizaciji strategija. Odnos je prikazan na sljedećoj slici:[14]

Važnost planiranja ljudskih resursa za samo poslovno planiranje najbolje se izražava kroz stajalište "poslovno planiranje je planiranje ljudi". Planiranje ljudskih resursa je jedna od najmanje stvarno korištenih funkcija u managementu ljudskih resursa u poduzećima. Često se ističe da mnoga poduzeća više pričaju o planiranju ljudskih potencijala nego što ga stvarno provode. Javlja se i problem nedovoljne povezanosti planova ljudskih potencijala i poslovnih planova.

[13] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 21- 22.
[14] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 180.




**Slika 1: Odnos strategije i planiranja ljudskih potencijala**

Izvor: Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 181.

Danas se sve više organizacija i njihovih managera fokusira na planiranje ljudskih potencijala koje je sastavni dio planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa managementa postaje sposobnost poduzeća da zadovolji buduće potrebe za ljudskim potencijalima. Manageri postaju svjesni da je organizacijska sposobnost odgovora na izazove i šokove vanjske okoline rezultat posjedovanja dovoljnog broja ljudi s odgovarajućim vještinama, talentima i motivacijom. Planiranje ljudskih potencijala postaje najvažniji instrument managementa u suočavanju s rizicima i neizvjesnošću i upravljanju njima. Planiranje ljudskih resursa najvažnije je za vrijeme turbulencija i velikih promjena kao što su brze ekspanzije, diverzifikacija proizvodnog ili prodajnog asortimana ili bilo koja druga strategijska promjena.[15]

[15] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 180- 181.

## 2.4. Ciljevi planiranja ljudskih resursa

Svrha je planiranja ljudskih resursa da se procijeni kako posluje poduzeće, u kojem smjeru ono ide te koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa se može okvirno definirati kao proces koji je usmjeren na očekivanje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju te zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će diktirati ti uvjeti. Ono prevodi misiju, planove i ciljeve u djelotvorne ljudske potencijale kako bi se postigli specifični rezultati. Planiranje ljudskih resursa se može općenitije definirati kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme, sposobnost istih da uspješno i učinkovito obavljaju one zadatke koji će poduzeću pomoći da postigne ukupne ciljeve.

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima poduzeća
- zaštititi ulaganja poduzeća i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima
- omogućiti da se poduzeće uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku prednost
- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa i maksimalno potpomoći uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva[16]

## 2.5. Razlozi planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa sve je važnija i prisutnija aktivnost managementa u uspješnom reagiranju na zahtjeve okoline i jačanju organizacijske konkurentske prednosti. Postoji više razloga za izraziti naglasak na tu aktivnost: [17]

- oskudno tržište radne snage
- vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj

[16] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 181- 183.
[17] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 186.

- tehnološke promjene
- demografske promjene
- naglasak na upravljanje karijerom
- naglasak na kvalitetu, proizvodnost i uslugu
- ljudski resursi postaju kritični resurs
- troškovi zapošljavanja, održavanja i razvoja
- troškovi neefikasne upotrebe ljudskih resursa
- povećana upotreba računala.

## 2.6. Prednosti planiranja ljudskih resursa

Manageri poduzeća su uvjereni da im planiranje ljudskih resursa stvara konkurentsku prednost na tržištu i čini njihovo poduzeće poduzetnijim i fleksibilnijim. Planiranje ljudskih resursa također vodi ravnomjernijoj i djelotvornijoj uporabi i razvoju ljudskih resursa. Veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika također su rezultat planiranja. U poduzećima s funkcionalnim sustavom planiranja ljudskih resursa zaposlenici imaju veće šanse sudjelovati u planiranju vlastitog razvoja, karijere i treninga. U poduzećima s funkcionalnim sustavom planiranja ljudskih resursa zaposlenici osjećaju da su njihove sposobnosti i talenti važni poduzeću i da imaju veće šanse doći na radna mjesta koja bolje koriste i njeguju njihove talente. To najčešće vodi većoj motivaciji, zadovoljstvu i općenito pozitivno utječe na radno ponašanje smanjujući fluktuaciju, apsentizam i nesreće na radnom mjestu. Planiranje potiče i zahtijeva efikasniji management ljudskih resursa u cjelini. Ukoliko se od managera traži da uz planove financija, proizvodnje i slično daju i planove ljudskih resursa, zapravo ih se na neki način prisiljava da bolje upravljaju i tim najvažnijim organizacijskim resursom. Smanjivanje troškova ljudskih resursa je važan efekt planiranja ljudskih resursa zbog toga što troškovi rada čine značajan udio u troškovima suvremenih poduzeća.

Postoje i druge brojne prednosti planiranja ljudskih resursa:

- poboljšava managersku uspješnost
- održava se kontinuitet managementa
- razvija se "pool" talenata
- razvija valjane i objektivne informacije o managerima

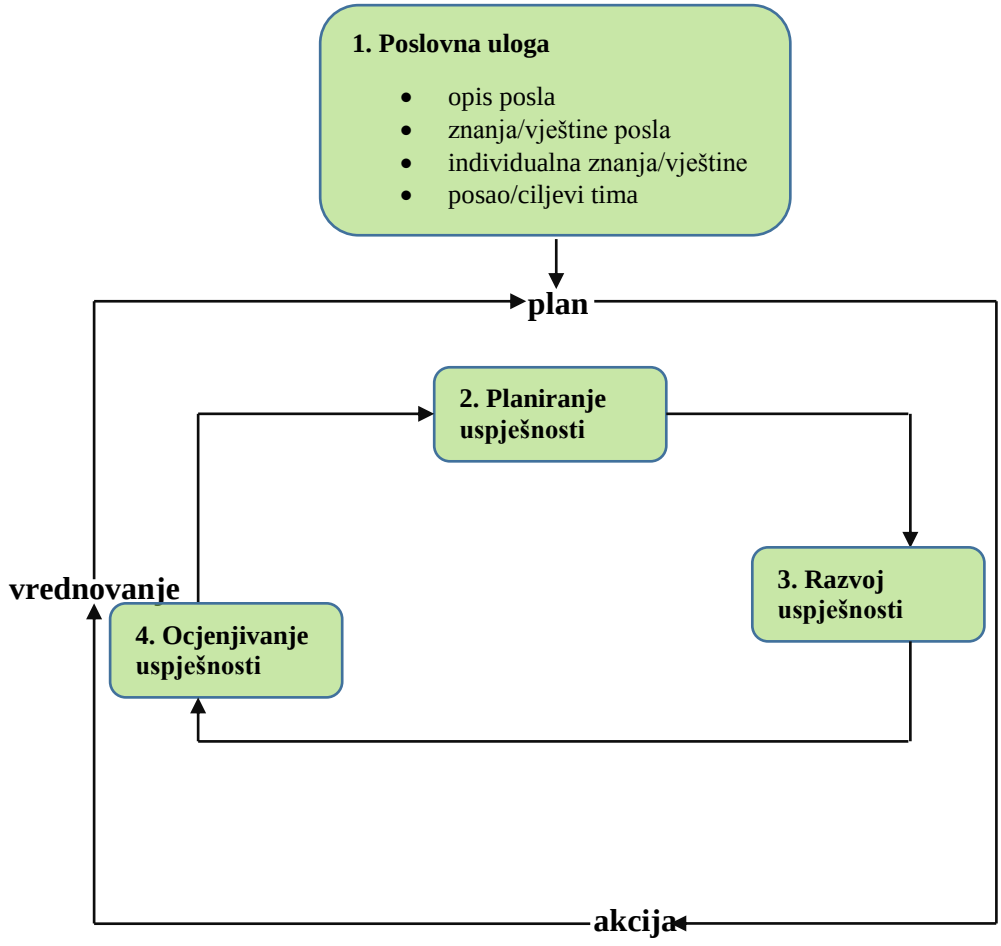
- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov
- omogućuje najbolje odluke razmještanja i postavljanja ljudi
- promoviranje "iznutra"[18]

[18] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 187- 188.

# 3. PROCJENA RADNE USPJEŠNOSTI

## 3.1. Praćenje radne uspješnosti

Za uspješnost obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih resursa potrebno je vršiti praćenje i ocjenjivanje uspješnosti na radu. To je kontinuirani proces usmjeravanja i vrednovanja rezultata rada i ponašanja u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj pokazatelja, sustava i metoda praćenja radne uspješnosti te sustavno i kontinuirano vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Ono je sastavni dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novoga i sve potrebnijeg zadatka managementa. Upravljanje uspješnošću se odnosi na sve managerske instrumente i aktivnosti, uključujući i procjenu uspješnosti, koji omogućuju postizanje strategijskih ciljeva poduzeća.[19]



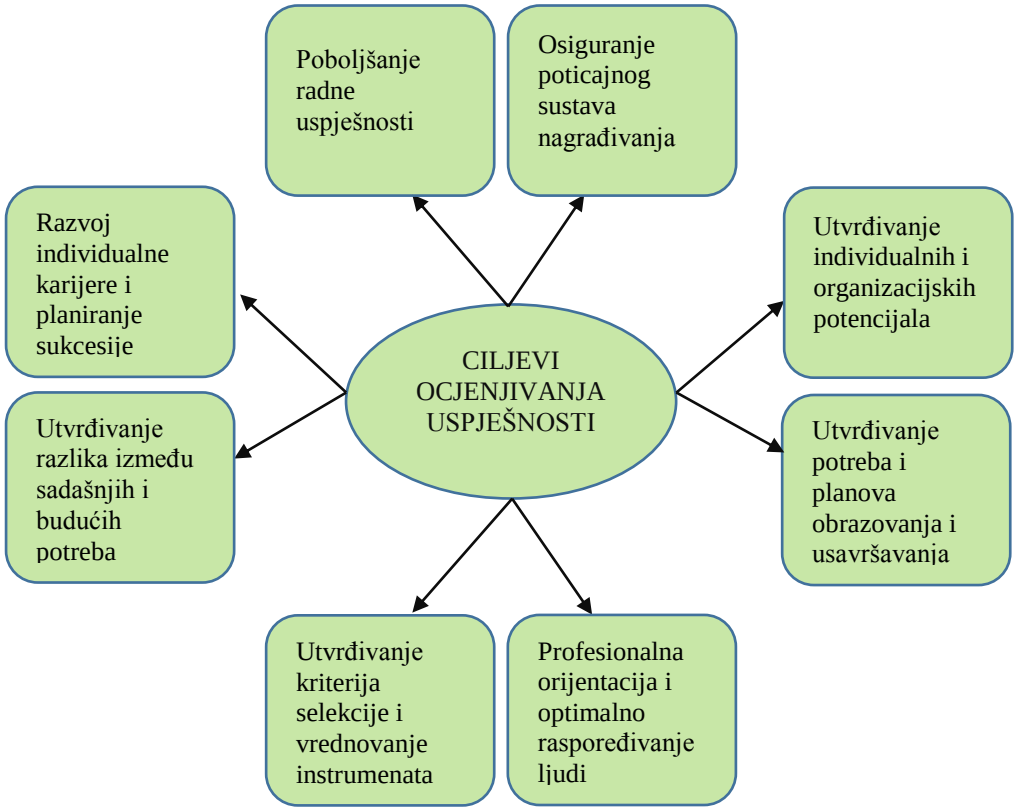

**Slika 2: Sustav upravljanja uspješnošću**

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

[19] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 505.

### 3.2. Ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Osnovni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti te ostvarenje strategijskih ciljeva. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti prikazani su na sljedećoj slici:[20]




**Slika 3: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti**

Izvor: Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 507.

### 3.3. Proces ocjenjivanja radne uspješnosti

Ocjenjivanje te praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces koji se periodično analizira i za kojeg se planiraju aktivnosti poboljšanja. Međutim, kad se govori o ocjeni uspješnosti (performance appraisal), općenito se misli na formalni postupak periodičnog vrednovanja i analize uspješnosti svih članova te postupak planiranja aktivnosti i ciljeva za njezino unapređenje i razvoj. Po pravilu se to provodi jednom, a najviše dva puta godišnje.

[20] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 507.

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri bitna koraka:

- određivanje posla i kriterija uspješnosti
- pružanje povratne informacije
- ocjenjivanje uspješnosti[21]

### 3.3.1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti

Vrlo važan je prvi korak cijelog procesa, a to je određivanje posla i kriterija uspješnosti. Taj se dio obavlja u okviru analize posla kao temeljne pretpostavke za obavljanje velikog dijela zadataka iz područja managementa ljudskih resursa. Međutim, to je i dinamičan proces u kojemu konstantno treba preispitivati i ponovno definirati kriterije uspješnosti i zadatke; navodimo njegove temeljne zahtjeve:[22]

1. **Utvrđivanje ključnih područja i globalnih zadataka**

To se zapravo odnosi na utvrđivanje temeljne svrhe i cilja posla, zadataka koje obuhvaća te onih područja i oblika ponašanja koji najviše pridonose njihovu uspješnom obavljanju. Ključna područja čine oni zadaci čije ostvarenje najviše pridonosi postizanju ciljeva poduzeća.

Ključna područja su sažeci očekivanog, ključni zadaci u kojima treba postizati zadovoljavajuće rezultate. Većina radnih mjesta se može odrediti kroz nekoliko ključnih područja, odnosno temeljnih zadataka (najčešće 5 do 7; primjerice, za managera proizvodnje to mogu biti: kontrola zaliha, razvoj novih proizvoda, kvaliteta proizvoda, tehnička poboljšanja, zarada, obrazovanje zaposlenih i kontrola proračuna). Pri određivanju ključnih

[21] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 510.
[22] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 510.

područja mogu se koristiti sljedeća pitanja: koji zadaci imaju najveći utjecaj na uspjeh odjela ili koje bi bile posljedice ako neki zadatak ne bi bio izvršen?[23]

## 2. Određivanje standarda radne uspješnosti

Standardi su količinska mjerila onoga što treba napraviti. Oni određuju posao glede kvalitete, kvantitete, vremena i sl. i time omogućuju mjerenje uspješnosti na radu; konkretiziraju ciljeve, određuju razinu na kojoj je radna uspješnost zadovoljavajuća.

Iako postoje različite vrste, standardi mogu biti:

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

Obično se svaki zadatak može izraziti putem nekog od sljedećih mjerila: kvantiteta, kvaliteta, vrijeme i troškovi. Postavljaju se kroz suradnju managera i njegovih suradnika.[24]

## 3. Postavljanje ciljeva

Osim standarda koji čine granicu između uspješnosti i neuspješnosti, potrebno je postavljati i ciljeve. Ciljevi se najčešće postavljaju pojedinačno u dogovoru s onima na koje se odnose. Oni trebaju biti specifični i omogućavati ostvarenje osobnih ciljeva. Kao za standarde radne uspješnosti, i za ciljeve se trebaju odrediti mjerila vrednovanja; mogu biti ista kao i kod standarda radne uspješnosti.[25]

Temeljna pravila pri određenju ciljeva u svezi s poboljšanjem uspješnosti:

- treba ih postavljati zajedno sa suradnikom
- ne treba ih postaviti previše
- ne smiju biti rigidni i moraju se moći revidirati

[23] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 510.
[24] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 511.
[25] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 511.

- trebaju biti nedvosmisleni, jasni, konkretni i izazovni
- trebaju biti povezani s dogovorenim osobnim ciljevima
- moraju biti količinski izrazljivi i mjerljivi
- treba utvrditi i pribilježiti ograničenja koja mogu utjecati na postignuće
- trebaju biti realistični i ostvarljivi u pogledu ograničenja vezanih uz potencijal, resurse i sposobnosti
- treba utvrditi vremenske okvire i termine analize
- ciljevi se trebaju odnositi na poboljšanja u kvantiteti, kvaliteti, troškovima i vremenu
- postavljanje ciljeva treba ugraditi u plan procjene i akcije
- treba se dogovoriti i složiti o tome na koji će način oba sudionika dogovora znati ostvaruju li se ciljevi i kako dobro[26]

### 3.4. Metode procjene radne uspješnosti

Radna uspješnost se procjenjuje nekom od metoda procjene. Kod većine poslova metode procjene radne uspješnosti su jedini način ocjenjivanja uspješnosti. Općenito se metode procjene radne uspješnosti mogu svrstati u tri skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i "check- liste".[27]

#### 3.4.1. Metode uspoređivanja

Metode uspoređivanja procjenjuju uspješnost na radu pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika (članova radne grupe, poduzeća i odjela). Najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. U metode uspoređivanja spadaju metoda rangiranja, uspoređivanja u parovima i prisilne distribucije.[28]

[26] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 512.
[27] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 518- 519.
[28] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 519.

**a) Metode rangiranja**

Rangiranje je najstarija i najjednostavnija metoda koja se koristi za procjenu ukupne radne uspješnosti. Međutim, metoda rangiranja je korisna samo kod malog broja ljudi (10 do 20).

Obično rangiranje zahtijeva od managera da članove svoje radne grupe rangira prema njihovoj ukupnoj radnoj uspješnosti od najvišeg do najnižeg, odnosno od najboljeg do najgoreg zaposlenika. Početni korak je da s popisa zaposlenika koje je potrebno rangirati prvo izabere najboljeg i najlošijeg, a nakon toga istom logikom dalje popunjava rangove s preostalim kandidatima s liste. Drugi pristup iste metode, tzv. naizmjenično rangiranje, je da se prvo izdvoje različite dimenzije radne uspješnosti i da se zaposlenici rangiraju posebno na svakoj dimenziji, prvo na jednoj, pa drugoj itd.[29]

**b) Metoda uspoređivanja u parovima**

Uspoređivanje u parovima od procjenitelja zahtijeva da sustavno usporedi svakog kandidata sa svakim drugim u grupi (odjelu, poduzeću) prema ukupnoj radnoj uspješnosti. U svakom paru procjenitelj odlučuje koji je od kandidata bolji. Kako bi usporedio svakog kandidata sa svakim, manager mora provesti N(N-1)/2 uspoređivanja gdje N označava broj kandidata.

Metoda uspoređivanja u parovima je usmjerena na to da prebrodi nedostatke običnog rangiranja, prvo problem stvarnog diferenciranja radne uspješnosti između ljudi kojima se pripisuje rang. Ona je relativno jednostavna i brzo provediva samo ako postoji mali broj sudionika. Procjeniteljima se dodjeljuju kartice s pripremljenim parovima te im je zadatak da označe boljeg člana para s obzirom na uspješnost na radu. Konačan rang zaposlenika prema radnoj uspješnosti se utvrđuje na temelju ukupnog broja slučajeva u kojemu su izabrani kao bolji u paru. Rezultati dobiveni metodom uspoređivanja u parovima se mogu prikazati matricom preferencije.[30]

[29] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 519.
[30] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 519- 520.

**c) Metoda prisilne distribucije**

Prisilna distribucija je metoda grupnog rangiranja koja može biti korisna u narednim primjerima:

- razlikovanje je dovoljno grubo
- jedan procjenitelj ima zadaću procijeniti veliki broj suradnika
- može se pretpostaviti da distribucija radne uspješnosti suradnika odgovara normalnoj distribuciji

Zadatak procjenitelja je da procjenjivane rasporedi u nekoliko kategorija radne uspješnosti (najčešće pet) s time da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Postoci se određuju temeljom normalne distribucije pri čemu logika nalaže da postoji najveći broj prosječno uspješnih ispitanika, a najmanje onih najviše i najniže uspješnosti.[31]

### 3.4.2. Ljestvice procjene

Ljestvice procjene su najčešće korištene metode procjene radne uspješnosti. One ocjenjuju individualnu uspješnost usporedbom s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima. Svaki posao traži od pojedinaca određene osobine koje su potrebne za ostvarenje radne uspješnosti, a zadatak procjenitelja je da utvrdi koliko su te osobine prisutne kod njih. Ljestvice procjene su popularne zbog sljedeća dva razloga:

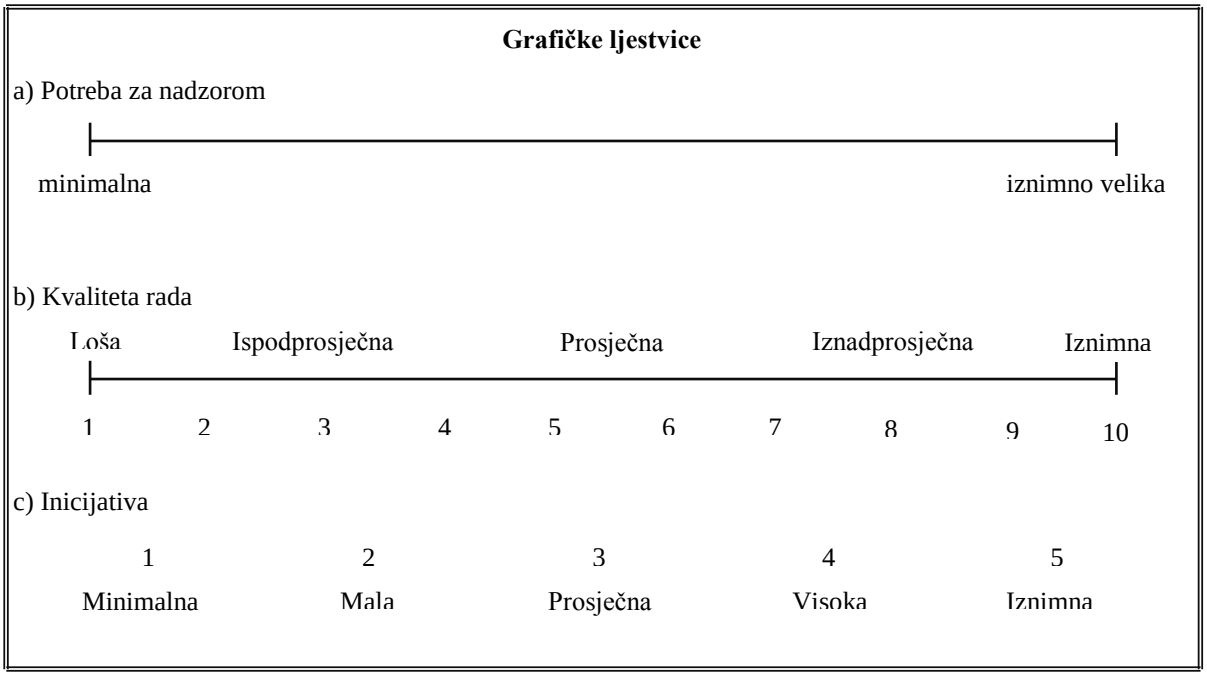
- pokušavaju biti što objektivnije
- relativno se lako konstruiraju

Postoje dvije temeljne grupe ljestvica procjene: grafičke i deskriptivne, tj. opisne ljestvice.[32]

[31] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 521.
[32] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 521- 522.

### a) Grafičke ljestvice procjene

Grafičke ljestvice su najčešće korištena metoda procjene radne uspješnosti. Najbolji primjer te metode je ocjenjivanje u školama, tj. profesori na ljestvici od jedan do pet ocjenjuju učenike na temelju njihove subjektivne procjene. Općenito se dijele na kontinuirane i diskontinuirane. Primjer grafičke ljestvice prikazan je na sljedećoj slici:[33]




**Slika 4: Grafičke ljestvice procjene**

Izvor: Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 522.

Vrlo često se upotrebljavaju ljestvice s više stupnjeva kakvu prikazuje sljedeća tablica:

[33] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 522.

**Tablica 1: Grafička ljestvica procjene**

| PRIMJER GRAFIČKE LJESTVICE PROCJENE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| OSOBINE | **Nezadovoljav-ajuća** | **Treba poboljšati** | **Zadovoljavajuća** | **Iznad prosječna** | **Iznimna** |
| Suradnja | | | | | |
| Kvaliteta rada | | | | | |
| Količina rada | | | | | |
| Znanje posla | | | | | |
| Inicijativa | | | | | |
| Kreativnost | | | | | |
| Prilagodljivost | | | | | |
| Prihvaćanje promjena | | | | | |
| Planiranje i org. rada | | | | | |
| Pouzdanost | | | | | |

Izvor: Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 523.

U takvoj metodi procjene postoji mogućnost subjektivne pogreške procjenitelja, a osim toga postoji i opasnost da procjenitelji ne mogu prevesti vrijednosne sudove u brojeve ili točke ljestvice. Najčešće procjenitelji daju visoke ocjene sudionicima procjene kako bi izbjegli konflikte ili zamjeranje.[34]

**b) Deskriptivne ljestvice procjene**

[34] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 523.

Deskriptivne ljestvice procjene umjesto brojeva ili kratkih verbalnih atributa daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije točaka i uspješnosti. Postoje brojne verzije koje se razlikuju po razrađenosti u opisu ponašanja koje označava dobru ili lošu radnu uspješnost kao i pomoći koju pružaju procjeniteljima za što objektivnije i lakše otkrivanje i situiranje radnog ponašanja na točke ljestvice.

Poduzeće će definirati radnu uspješnost ovisno o prirodi posla i strategijskim ciljevima koje želi postići. Uz ciljeve poduzeća, opće polazište je po pravilu analiza, tj. opis posla i radna područja te standardi uspješnosti koje definira. Neka poduzeća ističu osobine i ponašanja kao opće pretpostavke uspješnosti i kvalitete svojih zaposlenika.

Bitno je uzeti u obzir tko će vršiti procjenu- sam manager, manager i suradnik, više managera (neposredni i onaj viši u hijerarhiji) i slično. Neka poduzeća ocjenjuju neka temeljna svojstva i oblike ponašanja koje drže ključnima za ukupnu uspješnost svakih šest mjeseci. Cilj same procjene je utvrditi razvoj i definirati njegove ciljeve.

Rezultat je svrstavanje zaposlenika u četiri razreda: prvi čini 10% najboljih u Europi na određenoj hijerarhijskoj razini; u drugi razred ulazi 20% zaposlenika koji brzo napreduju i dobivaju povišice; treći je najveći i obuhvaća 40% zaposlenika koji čine zlatnu sredinu, dok četvrti obuhvaća 30% onih zaposlenika koji su problem i koje je potrebno dovesti u treću kategoriju.

Prednost deskriptivnih ljestvica procjene je što su relativno jednostavne za primjenu, mogu se praviti jedinstvene ljestvice za sve zaposlenike te što kvantitativno izražavaju pojedine pokazatelje, tj. dimenzije uspješnosti i ukupnu radnu uspješnost.

Glavni nedostatak deskriptivnih ljestvica procjene je njihova otvorenost na djelovanje subjektivnih pogrešaka procjenitelja. Smatra se da većina pogrešaka procjene nastaje zbog loše opisanih stupnjeva ljestvice za procjenu radne uspješnosti.[35]

[35] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 523- 528.

**c) Ljestvice temeljene na ponašanju**

Ljestvice temeljene na ponašanju za svaku točku ili stupanj daju konkretne primjere ponašanja. U novije vrijeme se upotrebljavaju dva tipa ovih ljestvica- ljestvica opažanja ponašanja (Behavioral Observation Scales- BOS) i ljestvice primjera ponašanja, tj. ljestvica ponašajnih očekivanja (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS).

One omogućavaju procjeniteljima da pošteno i objektivno ocijene ponašanje koje oni i drugi mogu provjeriti. U ljestvicama opažanja ponašanja ocjenjivanje se vrši na temelju učestalosti pojave opaženog ponašanja, dok ocjenu označava suma ili prosjek svih ocjena. Primjer ljestvice temeljene na ponašanju prikazan je na sljedećoj slici:[36]

| 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 5: Ljestvice opažanja ponašanja**

Izvor: Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 529.

Ljestvice temeljene na ponašanju potrebno je konstruirati. Konstrukcija tih ljestvica sastoji se od pet faza:

[36] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 528.

1. Identifikacija i navođenje kritičnih slučajeva- Manageri i ostale osobe u poduzeću koje dobro poznaju posao daju primjere uspješnog i neuspješnog ponašanja na radu.
2. Razvoj dimenzija uspješnosti- U ovoj fazi potrebno je definirati dimenzije uspješnosti. Također, manageri kao i ostale osobe koje dobro poznaju posao (npr. izvršitelji posla) svrstavaju slučajeve u manji broj kategorija (npr. 5 do 10) kako bi odredili dimenzije uspješnosti po kojima će ona biti vrednovana.
3. Ponovno razvrstavanje i vrednovanje slučajeva- U ovoj fazi konstrukcije ljestvica slučajevi se daju drugoj grupi stručnjaka da ih rasporedi prema dimenzijama uspješnosti pri čemu se zadržavaju samo oni slučajevi ponašanja u kojima postoji visok stupanj slaganja (50- 80% i više) dok se ostali slučajevi odbacuju.
4. Kreiranje ljestvice- Druga grupa eksperata u ovoj fazi treba ocijeniti preostale slučajeve s obzirom na stupanj uspješnosti koju predstavljaju. Tim slučajevima se pripisuje brojčana vrijednost s obzirom na njihovu važnost (od izvrsnog- 10, do vrlo lošeg- 1).
5. Razvoj definitivnog instrumenta- U posljednjoj fazi definiraju se "ponašajna uporišta", odnosno primjeri ponašanja na kojima je postignuta najveća suglasnost stručnjaka.

Prednosti ljestvica temeljenih na ponašanju su:

- Točnija procjena- Ljestvice temeljene na ponašanju konstruiraju se od strane ljudi koji odlično poznaju posao i njegove zahtjeve.
- Jasniji standardi- Kritični slučajevi pomažu pojasniti što podrazumijeva "iznimno dobra", a što "prosječna" uspješnost.
- Povratna informacija
- Nezavisne dimenzije- Svrstavanje kritičnih slučajeva u pet ili šest dimenzija uspješnosti treba pomoći da dimenzije budu nezavisne jedna od druge.
- Konzistentnost- Različiti procjenitelji najčešće slično ocjenjuju istu osobu.

Jedine mane ljestvica temeljenih na ponašanju su kompleksnost i dugotrajnost procesa razrade.[37]

[37] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 530.

### 3.4.3. "Check- liste" (liste označavanja)

Check- liste se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu. Ponašanje na poslu je opisano kroz niz negativnih i pozitivnih tvrdnji, a zadatak procjenitelja je da odredi one koje najbolje odgovaraju ili ne odgovaraju ponašanju na radu ocjenjivanog zaposlenika. Postoje: liste slobodnog i liste prisilnog izbora.

Liste slobodnog izbora sastoje se od nekoliko desetaka tvrdnji koje opisuju ponašanje na radu važno za uspješno ili neuspješno obavljanje posla, dok je zadatak procjenitelja označiti one koje najbolje pristaju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Tvrdnje opisuju pozitivno i negativno ponašanje. Tvrdnje mogu biti neponderirane (svaka pozitivna tvrdnja nosi jedan pozitivan bod, dok negativna nosi jedan negativan bod), ili ponderirane (imaju unaprijed određen broj pozitivnih ili negativnih bodova koje nose).

Liste prisilnog izbora daljnji su korak u objektiviziranju procesa procjenjivanja i otklanjanju subjektivnih pogrešaka procjenitelja. Te se liste sastoje od skupa tvrdnji (4 do 5 tvrdnji) koje opisuju ponašanje relevantno za određeni posao. Tvrdnje se sastoje od pozitivnih i negativnih oblika ponašanja, dok su samo neke diskriminativne za dobru ili lošu radnu uspješnost. Procjenitelj u svakoj skupini treba izabrati tvrdnju koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja osobe. Kada ocjenjivanom najbolje odgovara dodjeljuje se pozitivan bod, a negativan bod se dodjeljuje u obrnutoj situaciji.[38]

## 3.5. Tko procjenjuje radnu uspješnost

Procjenitelj radne uspješnosti može biti svaka osoba koja to ponašanje poznaje i prati. Oni mogu biti: manageri, kolege i suradnici, podređeni, osoba koju se ocjenjuje (samoocjenjivanje) i potrošači (klijenti).[39]

[38] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 531- 533.
[39] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 534.

### 3.5.1. Manageri

Manageri su tradicionalni procjenitelji radne uspješnosti. Riječ je o nadređenim osobama koje izravno i stalno promatraju ponašanje na radu i uspješnost svojih suradnika u obavljanju posla. Oni poznaju standarde i očekivanja u pogledu radne uspješnosti. Manageri također provode završni razgovor s ocjenjivanom osobom te zajedno s njom izrađuju plan poboljšanja razvoja i uspješnosti.[40]

### 3.5.2. Kolege i suradnici

Kolege i suradnici su druga mogućnost za ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću. Riječ je o članovima radne grupe koji najčešće najbolje poznaju nečiji rad. Te osobe procjenjuju radnu uspješnost međusobnim procjenjivanjem (svaki član grupe ocjenjuje ostale članove osim sebe). Oni ponekad mogu dati informacije koje se ne mogu dobiti od managera. Nedostatci procjenjivanja radne uspješnosti putem kolega i suradnika su:

- mogućnost da će kolege i suradnici koji procjenjuju biti previše blagi
- mogućnost izazivanja nepovjerenja između kolega (suradnika)

Procjena radne uspješnosti od strane kolega i suradnika ima veliku psihološku prednost zbog toga što:

- ocjena je rezultat ocjenjivanja većeg broja ljudi te se zbog toga nikoga ne može optužiti za dobivanje loše ocjene
- čovjek ima manje povjerenja u šefa za kojeg može misliti da ga "ne voli" nego u kolege s kojima radi[41]

[40] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 534.
[41] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 534- 535.

### 3.5.3. Samoocjenjivanje

Kod samoocjenjivanja osoba sama ocjenjuje vlastitu uspješnost na radu u određenom razdoblju. Sudjelovanje zaposlenika bi trebalo poboljšati njihovu motivaciju i smanjiti obrambeni stav tijekom razgovora o uspješnosti, no samoocjenjivanje je najčešće blaže i obično nije reprezentativno. Najčešće se koristi uz managersko procjenjivanje radne uspješnosti. Svrha samoocjenjivanja je poticanje razvoja zaposlenika, razvijanje suradnje i dijaloga između managera i njihovih suradnika te povezivanje organizacijskih i razvojnih ciljeva s uspjehom na radu. Kako bi se povećala kritičnost i objektivnost samoocjenjivanja potrebno je da ljudi shvate da samoocjenjivanje radne uspješnosti ima razvojnu svrhu te da mu je cilj poboljšavati i unapređivati, a ne kritizirati.[42]

### 3.5.4. Podređeni

Procjenjivanje od strane podređenih može biti važan izvor informacija u ocjenjivanju managerske uspješnosti. Primjer takvog procjenjivanja jest studentsko ocjenjivanje profesora. Postupak kod kojega podređeni vrednuju managera, tj. svog šefa, naziva se obrnuta ocjena ili vrednovanje prema gore. Na taj će način manageri dobiti izravnu povratnu informaciju o svojoj uspješnosti od onih na kojima ju izravno manifestiraju.

Ciljevi procjenjivanja radne uspješnosti od strane podređenih su:

- povećati vodstvene vještine managera
- dati zaposlenicima pravo glasa
- povećati konkurentsku prednost u djelatnosti

Podređeni kod managera najčešće procjenjuju sljedeće dimenzije managerske uspješnosti: timski rad, vodstvo, komunikaciju, kvalitetu, razvoj suradnika i planiranje. Danas

[42] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 535.

mnogobrojne velike svjetske tvrtke primjenjuju vrednovanje prema gore kao sastavni dio svoga sustava procjene uspješnosti.[43]

### 3.5.5. Potrošači i klijenti

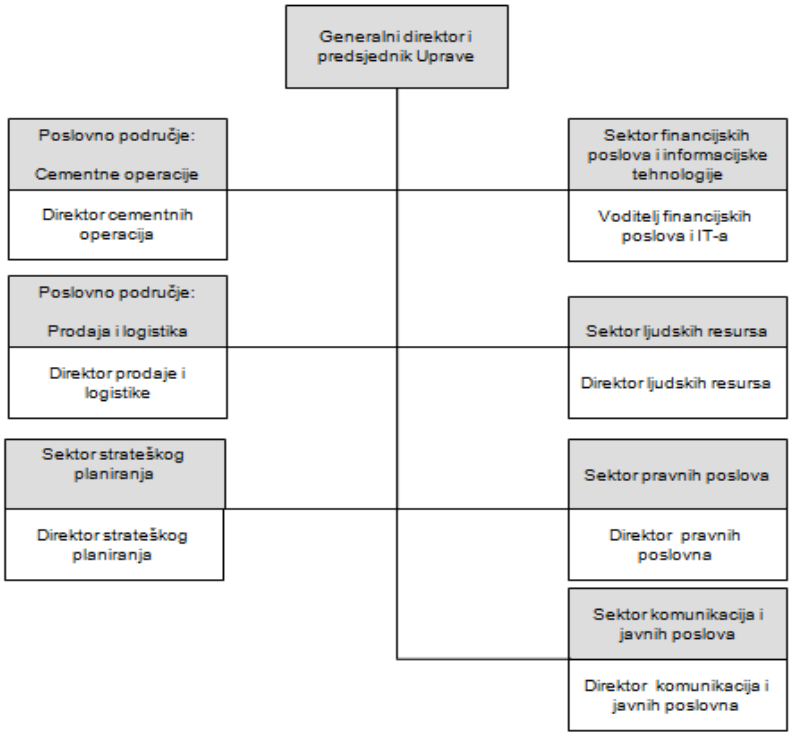
Zadovoljavanje vanjskih i unutarnjih potrošača i klijenata sve je važnije za uspješnost poslovanja tvrtke, stoga je bitno uvođenje procjenjivanja radne uspješnosti upravo od strane potrošača i klijenata. Načini na koje potrošači i klijenti mogu procjenjivati radnu uspješnost su: specijalizirani upitnici, telefonsko intervjuiranje i druge standardne tehnike putem kojih se nastoji dobiti mišljenje o uspješnosti pojedinca, odjela ili organizacije. Sve više poduzeća u novije vrijeme upotrebljava "zadovoljstvo klijenta uslugom" kao osnovicu stimulativnog nagrađivanja.[44]

[43] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 535- 536.
[44] Bahtijarević– Šiber F. (1999.), op. cit., str. 536.

# 4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU "CEMEX HRVATSKA" D.D., KAŠTEL SUĆURAC

## 4.1. Ustroj poduzeća

Poduzeće "Cemex Hrvatska" d.d. je vodeće poduzeće u proizvodnji cementa na području Republike Hrvatske zahvaljujući izvrsnom ustroju. Sljedeća slika pokazuje makro-organizacijsku strukturu poduzeća "Cemex Hrvatska" d.d.:

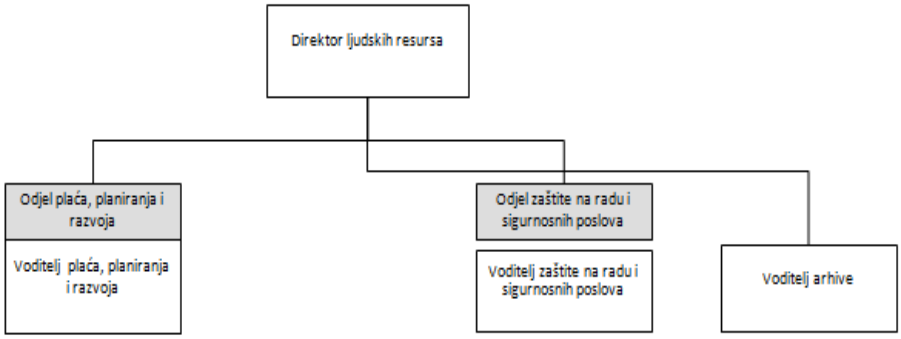



**Slika 6: Makro- organizacijska struktura društva**

Izvor: https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit

Generalni direktor i predsjednik Uprave poduzeća Cemex su odgovorni za uspješnost upravljanja poduzeća. Direktori organizacijske strukture rangirani ispod generalnog direktora te predsjednika Uprave djeluju usklađeno kako bi uspješnost poduzeća Cemex bila na najvišoj razini.

Poduzeće "Cemex Hrvatska" d.d. je na dan 31. 12. 2016 godine zapošljavalo 450 zaposlenika.[45]




**Slika 7: Sektor ljudskih resursa**

Izvor: https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit

## 4.2. Upravljanje ljudskim resursima u dioničkom društvu "Cemex Hrvatska"

U dioničkom društvu "Cemex Hrvatska" management ljudskih resursa obuhvaća sljedeće:

- zaštitu na radu
- zaštitu od požara
- organizaciju rada (usklađenost sa Zakonom o radu, sistematizacija radnih mjesta...)
- zapošljavanje i regrutiranje
- obrazovanje i razvoj zaposlenika
- praćenje organizacijske kulture
- praćenje i planiranje troškova osoblja
- računovodstvo (obračun) plaća
- upravljanje učinkom
- kadrovsku administraciju
- arhiviranje građe[46]

[45] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (12.08.2017.)

### 4.3. Upravljanje učinkom

Koristi se:

1. Lokalni sustav ocjenjivanja
2. Korporativni sustav upravljanja učinkom

U poduzeću "Cemex Hrvatska" d.d. nad 100% zaposlenika se provodi procjena radne uspješnosti. Radna uspješnost zaposlenika prati se dva puta godišnje putem lokalnog sustava ocjenjivanja. Učinak se ocjenjuje na postotnoj skali u rasponu od 40% do 150%, na temelju zadanog opisa radnog mjesta.

Osim lokalnim sustavom ocjenjivanja, uspjeh zaposlenika na rukovoditeljskim pozicijama mjeri se i korporativnim sustavom upravljanja učinkom definiranim od strane Cemex- a. Korporativni sustav upravljanja učinkom temelji se na postavljanju individualnih ciljeva te je uspostavljen kako bi ojačao dvosmjernu komunikaciju. Uspješnost na radu je u 2016. godini ocjenjena za 100% zaposlenika.

Korporativni sustav procjene učinka (performance appraisal) integriran je u proces "career building" prema kojem je pristup razvoja karijera temeljen na četiri strukturirana razgovora između zaposlenika i njegovog nadređenog tijekom godine:

1. Plan za uspjeh- Postavljanje godišnjih ciljeva koji su usklađeni sa strategijom poduzeća.
2. Osposobljeni za uspjeh- Analiza potrebnih vještina, znanja i kompetencija.
3. Proširene perspektive- Redefiniranje postavljenih ciljeva.
4. Ocjena izvedbe- Analiza ostvarenih rezultata i performansi, daljnji razvoj karijere.

Zaposlenici koji su uključeni u sustav procjene učinka (performance appraisal) imaju godišnje ciljeve izravno povezane sa strategijom. Svi zaposlenici uključeni u lokalni sustav

[46] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (12.08.2017.)

ocjenjivanja procjenjuju se prema zajedničkim ključnim kompetencijama koje proizlaze iz tvrtkine strategije: održivost (zaštita okoliša), orijentiranost na korisnike, timski rad...[47]

Zaposlenici dobivaju povratnu informaciju o ostvarenoj uspješnosti na radu dva puta godišnje. Svaki zaposlenik mora znati koju ocjenu i na temelju čega ju je dobio, a njegov nadređeni je obvezan obrazložiti visinu dodijeljene ocjene. 100% voditelja mora proći obuku na temu procjenjivanja radne uspješnosti, postavljanja ciljeva te davanja povratnih informacija.

Također, prva i druga razina managementa ima obvezu provođenja upitnika "360 degree feedback". Kada pojedinac dobije rezultat svog "360 degree feedbacka", manageri prve i druge razine ga usmjeravaju te mu pokazuju područja u kojima je jak, kao i ona u kojima ima potencijala i potrebe za unapređenjem. Vrlo je važno da se na temelju dobivenih rezultata izvrši analiza na osnovu koje se kreira individualni plan akcije te po potrebi organizira edukacija u onim područjima gdje postoji potreba za napretkom.

"360 degree feedback" se sastoji od:

- usporedba samoprocjene i procjena dobivenih od pojedinih grupa procjenjivača (nadređeni, podređeni i kolege)
- prikaz frekvencija ocjena po pojedinim ponašanjima grupiranima po pojedinim kompetencijama
- popis najbolje i najlošije ocjenjenih ponašanja
- obrazac za izradu plana akcije te postavljanje individualnih ciljeva razvoja[48]

[47] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (13.08.2017.)
[48] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (13.08.2017.)

### 4.4. Obrazovanje i razvoj zaposlenika

Certifikat Poslodavac- Partner (koji je 9 godina za redom dodjeljen poduzeću Cemex), dodjeljuje se za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima, poduzećima koje zadovolje unaprijed postavljene standarde, a na temelju bodovanja kvalitete sljedećih područja, jedno od područja koje je ocjenjivano je i usavršavanje te razvoj zaposlenika:[49]

- selekcija i regrutiranje
- strategija
- razvoj i usavršavanje
- odnos prema zaposlenicima
- motivacija, rad i nagrađivanje

Potrebe za obrazovanjem se procjenjuju na temelju zahtjeva voditelja, opisa radnog mjesta te potreba koje proizlaze iz projekata. Voditelj planiranja, plaća i razvoja kadrova je zadužen za izradu, implementaciju i praćenje plana edukacije, a direktor HR (engl. human resources) Sektora za odobravanje plana. Potrebe za obrazovanjem se procjenjuju na način da se od direktora sektora traže zahtjevi za edukacijom zaposlenika, nakon čega se ti zahtjevi konsolidiraju u jedinstven plan kojega bi trebao odobriti direktor HR Sektora.

Zahtjevi za edukacijom zaposlenika obuhvaćaju edukacije vezane za zakonsku regulativu, zahtjev voditelja, edukacije koje zahtijevaju određeni projekti te stručna usavršavanja.

HR Sektor je dužan pratiti ostvarenja plana edukacija i minimalno jednom godišnje je dužan izraditi analizu izvođenja plana. Dodatno je potrebno pratiti stručnu literaturu, Cemex- ove interne on- line treninge (LMS– Learning Management System koji je dostupan svim zaposlenicima te koji nudi širok raspon edukacija grupiranih po područjima) te interne obuke unutar pojedinog odjela.

[49] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)

Uz eksterni postoji i interni sustav obuke:

- sustav međunarodnih internih obuka (stručnjaci iz određenih poslovnih jedinica obučavaju kolege iz drugih poslovnih jedinica)
- sustav lokalnih internih obuka (stručnjaci po pojedinom području usavršavaju svoje kolege)
- posebni projekti[50]

### 4.5. Mjerenje uspješnosti provedenog usavršavanja

Uspješnost provedenih obuka i usavršavanja se mjeri analizom provedbe plana, upitnika upućenih voditeljima i polaznicima te mjerenjem uspješnosti na radu. Za neke je tečajeve moguće ocijeniti korisnost provedenog programa (npr. tečajevi stranih jezika) te upitnikom zadovoljstva. Testovi znanja se trebaju provoditi prema zakonu. Kod projekata te uz njih vezanih obuka vidljivo je mjerenje uspješnosti provedenih programa. Uspješnost obuke upravljanja ljudskim resursima mjeri se kvalitetom i brojem ispunjenih obrazaca procjene učinka. Za jedan dio edukacije je potrebno izračunati ROI (Return On Investment), a tamo gdje nije moguće mjeriti ROI, gleda se feedback s obuka te promjene u ocjeni radne uspješnosti u onom segmentu na koji se odnosila edukacija.[51]

### 4.6. Razvoj zaposlenika i talenata

Cemex- ova strategija razvoja zaposlenika i talenata se temelji na provođenju kulture učenja u svim proizvodnim jedinicama, što je vrlo važno za kontinuitet razvoja zaposlenika s ciljem postizanja što boljih mogućih rezultata te obučavanja nasljednika i kadrova nužnih za planirano širenje poslovanja.

[50] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)
[51] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)

Cemex od linijskih managera zahtijeva da preuzmu odgovornost za učinkovito i kvalitetno vođenje svojih timova, a kako bi u tome uspjeli, zadatak poduzeća Cemex je da osigura svim managerima obuku s područja vođenja timova te im pomogne da razviju vještine koje će ih osposobiti da primjenjuju različite motivacijske tehnike na lokalnoj razini. Cemex je naročito orijentiran na obuku managera o primjeni različitih tehnika pružanja povratnih informacija koje omogućavaju zaposlenicima da dođu do ključnih poruka kojima će se pohvaliti dobar rezultat ili kojima će im se pomoći da nešto poprave ukoliko je to potrebno. U proces razvoja zaposlenika i talenata ulaze: utvrđivanje potreba za obukom, organizacija aktivnosti usavršavanja i razvoja, planiranje budžeta te ocjenjivanje usavršavanja i vođenje evidencije o usavršavanju.[52]

### 4.7. Aktivnosti na području razvoja zaposlenika

U poduzeću Cemex se provode procesi preispitivanja talenata, obučavanja nasljednika te planiranja individualnog razvoja kojima je cilj da osim poboljšanja učinka dodatno motiviraju zaposlenike te pred njih postavljaju izazove koji će ih zadržati u njihovom poslu. Program razvoja mora osim tradicionalnog podržavati i netradicionalno učenje. On, također, mora sadržavati kombinaciju prilika za razvoj koje će zaposlenicima pomoći u razvoju njihovih karijera.[53]

### 4.8. Razmjena stručnjaka i projekti

Cemex nudi svojim zaposlenicima priliku za stjecanje iskustava i znanja premještanjem u neko drugo područje Cemex- a u okviru razmjene stručnjaka. Zaposlenici imaju priliku sudjelovati u projektima unutar šireg operativnog tima istodobno obavljajući svoje postojeće poslove ili mogu raditi na projektima u određenom vremenskom razdoblju, ovisno o

[52] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)
[53] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)

dostupnosti različitih uloga te isto tako ovisno o zaposlenikovim sposobnostima i ambicijama za preuzimanje novih izazovnih zadataka.[54]

### 4.9. Obuka

Uvijek se mogu javiti situacije koje osim obuke na radnom mjestu zahtijevaju nadopunu obukom izvan njega. Metode obuke moraju biti ciljane i vezane uz plan profesionalnog razvoja zaposlenika. Cemex svake godine ulaže u obuku svojih zaposlenika i organizira posebne programe u skladu s njihovim potrebama u sklopu godišnjih procesa evaluacije učinaka i talenata.[55]

[54] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (14.08.2017.)
[55] https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit, Datum preuzimanja (15.08.2017.)

# 5. ZAKLJUČAK

Procjena performansi zaposlenika je ključna za efikasno i efektivno poslovanje poduzeća. Ona je važna za poboljšanje djelovanja poduzeća te pomaže oko planiranja poslovanja. Potrebno ju je obavljati minimalno jednom godišnje za sve zaposlenike. Ona pomaže pri određivanju individualnih potreba za usavršavanjem te pomaže poduzeću kod planiranja usavršavanja.

Na temelju ostvarenih performansi zaposlenika mogu se planirati plaće te njihova eventualna izmjena. Osim toga, procjena performansi je bitna i za motivaciju osoblja, razvoj ponašanja i stavova te poboljšanje odnosa između zaposlenika i uprave poduzeća. Kod provođenja procjene performansi zaposlenika (i planiranja) treba težiti tome da se pomogne osobi kako bi se mogla razvijati u smjeru u kojem želi, tj. nije potrebno samo identificirati potrebu za usavršavanje određenih radnih sposobnosti.

Postoje brojni pristupi provođenja procjene performansi zaposlenika, a razmišljanja o najučinkovitijem pristupu se s vremenom mijenjaju. Procjena performansi zaposlenika bilo koje vrste je uspješna ukoliko se pravilno provodi.

Procjena performansi zaposlenika u poduzeću "Cemex Hrvatska" d.d. provodi se nad 100% zaposlenika i to dva puta godišnje putem lokalnog sustava ocjenjivanja. Uspjeh zaposlenika na rukovoditeljskim pozicijama mjeri se i korporativnim sustavom upravljanja učinkom definiranim od strane Cemex- a. Bez dobro uspostavljenog i integriranog procesa procjene performansi zaposlenika, poduzeće "Cemex Hrvatska" d.d. ne bi bilo uspješno i vodeće poduzeće u proizvodnji cementa na području Republike Hrvatske.

# LITERATURA

**KNJIGE:**


1. Bahtijarević– Šiber F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

2. Buble, M. (2006.), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split

3. Marušić, S. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izdanje, Adeco, Zagreb

4. Mullins, L.J. (2005.), Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, UK

5. Sikavica, P., Bahtijarević– Šiber F., Pološki Vokić, N. (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb


**INTERNET IZVORI:**


1. Bakotić, D. & Vojković, I., Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi (file:///C:/Users/damir/Downloads/0070102%20(9).pdf)

2. Marić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima

3. Maslow, H. A., Motivation and personality, II edition, Harper & Row, New York, 1976. (https://ekskatedra.files.wordpress.com/2014/11/abraham-maslov-motivacija-i-licnost.pdf)

4. Tadić, I., Definiranje "snopova" funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća (file:///C:/Users/damir/Downloads/12_Tadic%20(7).pdf)

5. http://www.cemex.hr/profiltvrtke.aspx

6. https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/

7.https://docs.google.com/document/d/1GPttufcArsEdjZ9p_PINKJlGAL6aQAfQ_SuG0E6Keyk/edit

# POPIS SLIKA

1. Slika 1: Odnos strategije i planiranja ljudskih potencijala.....11

2. Slika 2: Sustav upravljanja uspješnošću.....15

3. Slika 3: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....16

4. Slika 4: Grafičke ljestvice procjene.....22

5. Slika 5: Ljestvice opažanja ponašanja.....25

6. Slika 6: Makro- organizacijska struktura društva.....31

7. Slika 7: Sektor ljudskih resursa.....32

# POPIS TABLICA

1. Tablica 1: Grafička ljestvica procjene.....23

# SUMMARY

The main objective of this research was to examine in what ways a firm "Cemex Croatia", LTD estimates the performance of its staff. In order to successfully operate, it's important to plan the human resources to determine a number of employees which a company has to employ. Every company has to track and evaluate the performance on work of its staff in order to improve their performance. Tracking and evaluation consist of three important steps: assessment of the tasks and the norms of success, offering feedback and grading success. Success on work is estimated throughout three methods: comparison method, the scales of estimation and through the "check- list". "Cemex Croatia", LTD carries out performance estimation over the 100% of its employees.

**Key words:** performance estimation, human resources, methods of performance estimation