Metode kontrole i praćenja rada zaposlenika

Milaković, Monika

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:777996

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Odjel: Ekonomija

Odsjek: Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 196/PMM/2020

Metode kontrole i praćenja rada zaposlenika

Student

Monika Milaković, 2588/336

Mentor

Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, srpanj 2020.

Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU

I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tudeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MONIKA MILAKOVIĆ **pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica završnog rada pod naslovom** METODE KONTROLE I PRAĆENJA RADA ZAPOSLENIKA **te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.**

Student/ica:
(MONIKA MILAKOVIĆ)

Monika Milaković
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MONIKA MILAKOVIĆ **neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog rada pod naslovom** METODE KONTROLE I PRAĆENJA RADA ZAPOSLENIKA **čiji sam autor/ica.**

Student/ica:
(MONIKA MILAKOVIĆ)

Monika Milaković
(vlastoručni potpis)

29.7.-1.8.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR-48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK: Monika Milaković | MATIČNI BROJ: 2588/336

DATUM: 14.07.2020. | KOLEGIJ: Osnove menadžmenta

NASLOV RADA: Metode kontrole i praćenja rada zaposlenika

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Methods of controlling and monitoring the work of employees

MENTOR: dr.sc. Krešimir Buntak | ZVANJE: docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik
2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član
3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član mentor
4. dr.sc. Ivana Martinčević, zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 196/PMM/2020

OPIS:

Upravljanje ljudskim potencijalom od osobitog je značaja prilikom upravljanja organizacijama. Ono se pojavljuje kao temeljna funkcija menadžmenta ako gledamo formalno organizacijski i naravno kao dio funkcije vođenja u kojoj se posebno težište stavlja na vještine. Da bi se osigurala efikasnost i efektivnost procesa poslovanja i time konkurentnost organizacije, jedna od važnih funkcija je kontrola efikasnosti ljudskog potencijala na radnom mjestu. Zadatak ovog završnog rada je istražiti i napraviti pregled metoda za ocjenu uspješnosti na radnom mjestu i istražiti primjenu metoda u gospodarstvu. U radu je potrebno obraditi slijedeća tematska područja:
1. menadžment ljudskih potencijala
2. metode kontrole i praćenja rada zaposlenika
3. istražiti stanje i dati pregled primjene metoda kontrola i procjene radnog učinka

ZADATAK URUČEN: 21/7/2020 | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

PREDGOVOR

Ovim putem zahvaljujem se mentoru izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku što me svojim znanjem i iskustvom vodio kroz pisanje ovog završnog rada, kao i na prenesenom znanju i vještinama kroz prethodne tri godine fakulteta. Također se zahvaljujem svim profesorima na prenesenim znanjima kroz ovaj preddiplomski studij, a koja su potom i iskorištena za pisanje ovog završnog rada. Isto tako, hvala mojim roditeljima na usmjerenju, motivaciji, podršci i pomoći koju su mi pružili prilikom upisa i trajanja fakulteta sve do završetka ovog studija.

Hvala vam!

SAŽETAK

Ovaj završni rad ima zadatak uvesti čitatelja u menadžment ljudskih potencijala, kao i njegove najvažnije funkcije s naglaskom na kontrolu na koju je baziran ostatak rada. Postoje mnoge metode koje se koriste prilikom ocjenjivanja, kontrole i praćenje radne uspješnosti zaposlenika, a korištenje tih metoda najčešće ovisi o veličini poduzeća u kojem se provode. Također, navedene su moguće pogreške prilikom provođenja kontrole i praćenja rada zaposlenika koje mogu imati loš utjecaj kod donošenja odluka o promjenama, pa su stoga spomenuti i načini kako izbjeći te pogreške. Neka poduzeća daju povratne informacije tih mjerenja kao i ocjenjivanja godišnjih rezultata zaposlenika. Kako bi se pokazala mišljenja i iskustva zaposlenika (ili vlasnika) o praćenju i kontroli rada zaposlenika, provedene su dvije ankete koje pokazuju koliko se zaposlenici uistinu susreću s tim metodama i ocjenjivanjima na radnom mjestu, s kojima se točno susreću i kakvo mišljenje imaju o tome, što ujedno pokazuje zastupljenost kontrole i tih metoda u poduzećima.

KLJUČNE RIJEČI: menadžment ljudskih potencijala, kontrola, metode, radna uspješnost, ocjenjivanje

SUMMARY

This Final Work has a task to introduce the reader in human resource management, as well as its most important functions with focus on control on which is based rest of the Work. There are many methods which are used when grading, controlling and monitoring employee perfomance, and using these methods most often depends on size of the company in which they are conducted. Also, there are listed possible mistakes while conducting control and monitoring the work of employees which can have bad impact on making decisions about changes, so there are mentioned ways of avoiding these mistakes. Some companies are giving feedback from these measurements as well as evaluation anual employee performance. To show employees opinions and experiances (or owner's) about monitoring and controlling employee's work, two surveys were conducted which are showing how much employees really meet these methods and grading on work, which methods they encounter particullary and what opinion they have about that, which also shows representation of control and these methods in companies.

KEYWORDS: human resource management, control, methods, work performance, gradeing

POPIS KORIŠTENIH KRATICA

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) – ljestvice ponašajnih očekivanja

BOS (Behavioral Observation Scales) – ljestvice opažanja ponašanja

B2B (business-to-business) – poduzeće prema poduzeću

B2C (business-to-customer) – poduzeće prema potrošaču

KLJUČNI POJMOVI I DEFINICIJE

Menadžment ljudskih potencijala je područje istraživanja i organiziranja znanja koje je usmjereno na predviđanje, usmjeravanje i razvoj zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Metoda 360 stupnjeva (procjena rada pomoću više izvora) je proces u kojem se rad određene osobe ocjenjuje pomoću povratnih informacija većeg broja ljudi, a to uključuje menadžere, podređene, kolege i klijente (Godina, 2019. prema Handy i dr., 1996).

Metode uspoređivanja odnose se na uspoređivanje radne uspješnosti pojedinca s uspješnošću drugih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ljestvice procjene smatraju se kao jedna od najpopularnijih metoda procjenjivanja radne uspješnosti, a koriste se na način da se ocjenjuju individualne uspješnosti s već unaprijed određenim kriterijima radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Schultz i Schultz, 1986).

„Check-lista“ je metoda koja se sastoji od niza pozitivnih i negativnih tvrdnji koje daju opise različitih oblika ponašanja na određenom radnom mjestu, a procjeniteljev je zadatak da označi odgovor koji najbolje opisuje osobu koja se procjenjuje na tom području (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sadržaj

1. UVOD 1
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA 2
2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 3
2.1.1. REGRUTIRANJE LJUDSKIH RESURSA 5
2.1.2. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA 7
2.1.3. ODABIR KANDIDATA I ZAPOSLENJE 11
2.2. VOĐENJE ZAPOSLENIKA 12
2.2.1. VJEŠTINE MOTIVIRANJA 13
2.2.2. VJEŠTINE DELEGIRANJA 15
2.2.3. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE 16
2.2.4. VJEŠTINE RAZVOJA PODREĐENIH 17
2.2.5. VJEŠTINE UPRAVLJANJA PROMJENAMA 18
2.3. KONTROLIRANJE ZAPOSLENIKA 18
3. KONTROLA I PRAĆENJE RADA ZAPOSLENIH 20
3.1. METODE MJERENJA USPJEŠNOSTI LJUDSKIH RESURSA 20
3.1.1. METODA 360 STUPNJEVA 21
3.1.2. METODE USPOREĐIVANJA 24
3.1.3. LJESTVICE PROCJENE 25
3.1.4. LISTE OZNAČAVANJA – „CHECK-LISTE“ 26
3.1.5. PRISTUP TEMELJEN NA PONAŠANJU 27
3.1.6. PRISTUP TEMELJEN NA REZULTATIMA 27
3.2. POGREŠKE PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI 28
3.2.1. SMANJIVANJE POGREŠAKA PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI 29
3.3. POVRATNA INFORMACIJA O USPJEŠNOSTI 30
3.4. OCJENJIVANJE GODIŠNJIH REZULTATA ZAPOSLENIKA 31
4. ISKUSTVA I MIŠLJENJA O KONTROLI I PRAĆENJU RADA ZAPOSLENIKA 33
4.1. PRVO ISTRAŽIVANJE 33
4.2. DRUGO ISTRAŽIVANJE 35
4.2.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆIMA 36
4.2.2. INFORMACIJE O PRAĆENJU RADNE USPJEŠNOSTI 36
4.2.3. NAJČEŠĆE METODE PREMA VELIČINI PODUZEĆA 38
5. ZAKLJUČAK 40

1. UVOD

U ovom završnom radu obrađena je tema vezana na metode kontrole i praćenja ljudskog potencijala. Ova tema je odabrana iz razloga što se trenutno kod nas premalo bavi baš tom temom jer se još uvijek ne razumije važnost kontrole i praćenja rada ljudi u organizacijama, pa stoga postoji i malo literature i komunikacije vezano na tu temu, a komunikacija o tome će biti potaknuta kroz anketu za potrebe ovog rada i kroz sam rad.

Rad će se prvo bazirati općenito na menadžment ljudskih potencijala koji u današnje vrijeme postoji u svim većim organizacijama jer je to neophodno područje svakog većeg poduzeća. Objasnit će se funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, njegove aktivnosti i vještine koje mora imati kako bi uspješno obavljali svoj dio posla. Zatim će se posebno obratiti pažnja na upravljanje ljudskim resursima, njegovom vođenju te kontroliranju općenito.

Zatim slijedi glavni dio rada koji se odnosi na kontrolu i praćenje rada zaposlenih. Kroz to cijelo poglavlje obrađivat će se metode mjerenja uspješnosti ljudskih resursa, koje su moguće pogreške pri tim mjerenjima, povratne informacije o uspješnosti i navest će se posebno ocjenjivanje godišnjih rezultata zaposlenika.

Ovaj završni rad, zaokružit će se prikazom i objašnjenjem ankete koja je provedena u svrhu pisanja ovog rada, a temeljeno na iskustvima i mišljenjima ljudi koji rade.

Za pisanje ovog rada korištene su tehnika komparacije mišljenja i iskustva ljudi, tehnika analize prikupljenih informacija te tehnika sinteze kojom će se sve prikupljeno spojiti u ovaj jedan rad. Korišteno je primarno istraživanje putem ankete, te sekundarno istraživanje kroz razne literature i internetske izvore, članke i radove.

Cilj ovog rada je pokazati važnost kontrole i praćenja rada zaposlenika u svim tvrtkama kroz razne metode i tehnike kako bi se mogli postići što bolji rezultati poslovanja, veći prihodi i veće zadovoljstvo radnika.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Prema navodu Bahtijarević-Šiber (1999), pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima sljedeća četiri značenja: znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizacijama te specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina zapravo se javlja kao posebna znanstvena disciplina bazirana na mnogim drugim koncepcijama znanosti, a posebice na psihologiju. Ono se može definirati kao područje istraživanja i organiziranja znanja koje je usmjereno na predviđanje, usmjeravanje i razvoj zaposlenika. Nadalje, na menadžersku funkciju kao jednu od značenja menadžmenta ljudskih potencijala odnose se sposobnosti da menadžment ljudskih potencijala osigura kvalitetne ljude koje će motivirati, obrazovati i razvijati kako bi oni postigli željene rezultate i dali doprinos ostvarenju ciljeva organizacije. U treće značenje menadžmenta ljudskih potencijala spada posebna poslovna funkcija u organizacijama pod koju se smatra da se u njoj iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i sjedinjuju poslovi i zadaće koji su vezani uz ljude, njihov pronalazak i odabir, obrazovanje i slične aktivnosti koje dovode do razvoja zaposlenika. Posljednje značenje menadžmenta ljudskih potencijala, specifična filozofija menadžmenta, označava pogled na zaposlenike kao najvažniji resurs i potencijal svake poslovne organizacije koji su ključni za konkurentsku prednost organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Vidljivo je da je menadžment ljudskih potencijala iznimno važno područje istraživanja već dugi niz godina te da se to područje istraživalo i prije ovog modernog doba, a time su se razvili i zahtjevi za posebnim sposobnostima tih menadžera.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi sljedeće sposobnosti koje menadžer ljudskih potencijala mora imati:

- Odabir, treniranje i osposobljavanje zaposlenika;
- Oblikovanje i vođenje sastanaka;
- Upravljanje raznim konfliktima;
- Utjecaj i pregovaranje na ravnopravnoj osnovi te;
- Integriranje napora i truda osoba različitih stručnih specijalnosti.

Drugim riječima, one se mogu podijeliti na osnovne i posebne menadžerske vještine, odnosno sposobnosti. U osnovne menadžerske vještine svrstavaju se: konceptualne vještine, vještine

rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. U posebne menadžerske vještine spadaju vještine: planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja (Buble, 2010). Kroz ove sposobnosti i vještine koje menadžment ljudskih potencijala mora imati, to nas dovodi i do definiranja osnovnih funkcija tih menadžera.

Najjednostavnije prikazano, osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala dijele se na:

- planiranje;
- organiziranje;
- upravljanje ljudskim potencijalima;
- vođenje te
- kontrolu.

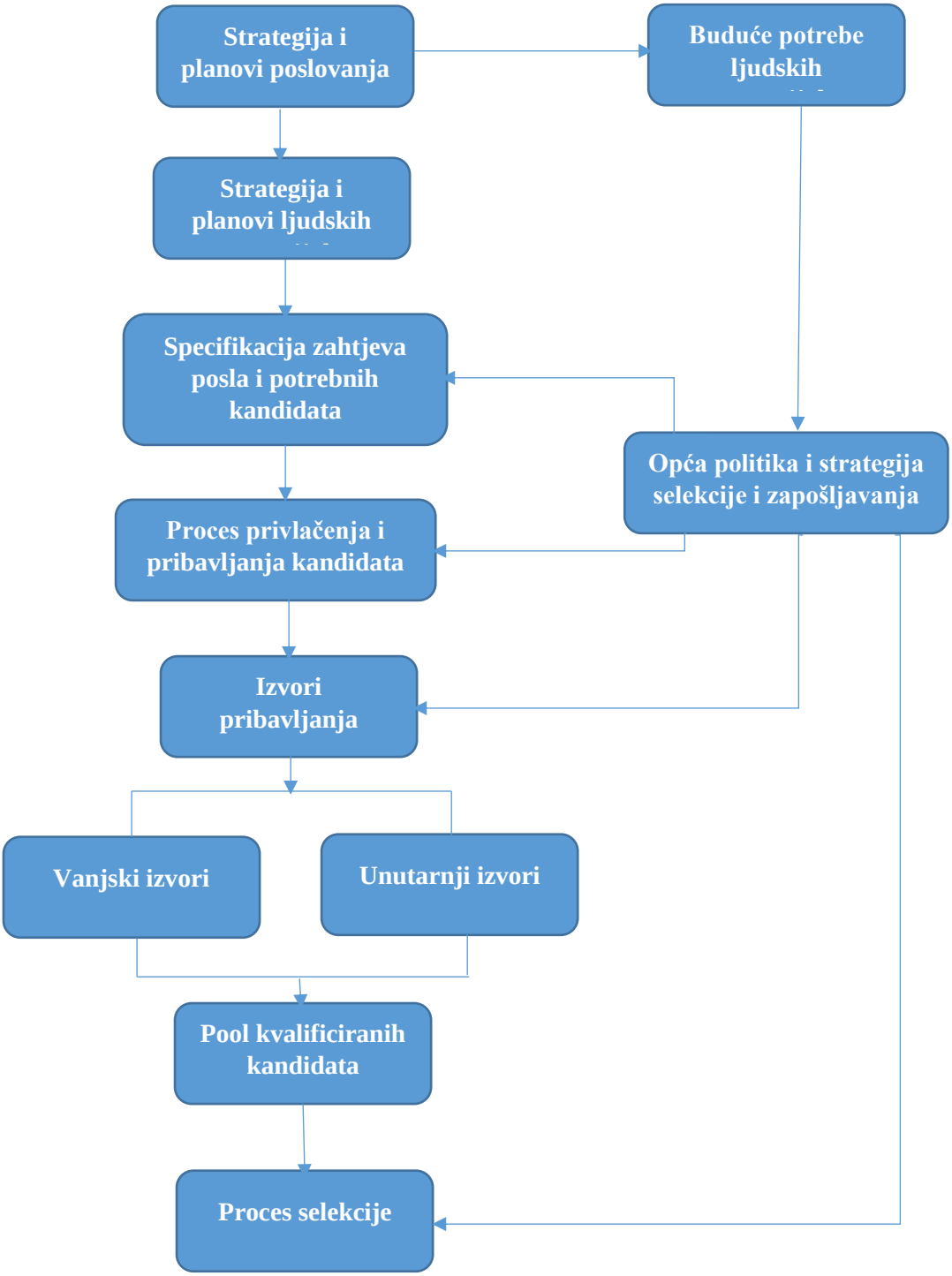
Od navedenoga, planiranje i organiziranje je početni dio menadžmenta ljudskih potencijala u kojem menadžment planira potrebe za novim zaposlenicima te organizira posao prema tome, a ostatak funkcija koje su ključne u ovom radu su obrađene detaljnije kroz sljedeća poglavlja.

2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima je prvi zadatak menadžmenta ljudskih potencijala. U upravljanje ljudskim resursima može se svrstati sve vezano uz pribavljanje i pripremu ljudskih potencijala, u što spadaju planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala, selekcija i raspoređivanje te obuka zaposlenika (Noe i dr., 2005). No, obuka i raspoređivanje zaposlenika se može uvrstiti i pod područje vođenja zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima se može prikazati kroz sljedeću shemu:

Shema 1. Proces planiranja, selekcije i odabira kandidata za posao



IZVOR: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999).

Navedena shema prikazuje kako proces upravljanja ljudskim potencijalima započinje planiranjem potreba za zapošljavanje novih zaposlenika, pribavljanjem kandidata te selekcijom, a navedeno je detaljnije opisano kroz sljedeća poglavlja.

2.1.1. REGRUTIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Buble (2010) definira regrutiranje kao proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te se tim procesom pronalaze potencijalni kandidati za otvorena radna mjesta.

2.1.1.1. Utvrđivanje i planiranje potrebe za ljudskim resursima

Planiranje ljudskih resursa prvi je i osnovni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala. Planiranje ljudskih potencijala u poduzeću ovisi prvenstveno o ciljevima poduzeća, tj. uglavnom o planiranju budućnosti poduzeća. Ukoliko je firma uspješna te proširuje svoje poslovanje prema svojim postavljenim ciljevima, menadžment ljudskih potencijala je zadužen pronaći potencijalne kandidate za radna mjesta koja se planiraju otvoriti u nekoj bližoj budućnosti. U manjim slučajevima nastaje planiranje zaposlenja radi odlaska na porodiljni, ili u slučaju planiranja davanja otkaza određenom zaposleniku ukoliko ne zadovoljava svojim radom na tom radnom mjestu.

Za prognoziranja i planiranja ljudskih resursa, postoje određene tehnike i metode koje se koriste, a neke od tih su: dinamika veličine i strukture tržišne ponude i potražnje, predviđanja vezana za poduzeća, prognoze o razvoju nacionalne ekonomije, dinamika prometa tvrtke, proizvodnje i produktivnosti, analiza trendova, metoda regresije Delphi metoda te poslovni plan (Nicolescu, 2009). Najčešće se koriste analize trendova, dinamika prometa tvrtke i poslovni planovi no to sve opet ovisi o poduzeću i djelatnosti kojom se bavi.

Za planiranje ljudskih resursa može se reći da oni: povećavaju prednost poduzeću da će ono dobiti prave ljude na pravom mjestu i u pravo vrijeme; pomaže poduzeću u razvijanju jasnih prikaza ciljeva bez kojih poduzeće ne može biti efikasno; te povećava sposobnost poduzeća da se lakše prilagođava promjenama u svojoj okolini. U tome su i vidljivi razlozi planiranja ljudskih potencijala (Buble, 2010. prema Hellriegel i dr., 1988).

Prvi korak u planiranju ljudskih potencijala jest sakupljanje podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću, točnije radi se o popisu poslova te popisu teorijskih i praktičnih znanja koja su potrebna za to radno mjesto. Prikupljanje tih podataka provodi se raznim intervjuima,

anketama, promatranjem poslovanja i slično, a ti podaci zatim služe za izradu opisa poslova i specifikacije poslova. Opis poslova može se definirati kao poseban dokument u kojem se navodi detaljan opis posla i on je prikaz najvažnijih radnji od kojih se taj posao sastoji, dok se specifikacijom posla smatra dokument kojim se definiraju zahtjevi postavljeni na izvršitelja tog određenog posla. To dvoje smatra se temeljnim odrednicama za daljnji proces planiranja ljudskih resursa u poduzeću (Buble, 2010).

Kao što navodi Buble (2010), sagledavati se mogu područja ocjenjivanja tekućih potreba za ljudskim resursima, te prognoziranje budućih potreba za ljudskim resursima. Ocjenjivanje tekućih potreba za ljudskim resursima je neophodno da bi se moglo nakon toga prognozirati buduće potrebe za ljudskih resursima. Kroz ocjenjivanje tekućih potreba za ljudskim resursima postavljaju se pitanja o trenutnom raspolaganju zaposlenika u poduzeću, o stupnju kvalificiranosti raspoloživih zaposlenika i poslova, o raspoređenosti zaposlenika po procesima te o raspoređenosti zaposlenika prema temeljnim grupama. Time se dolazi do prognoziranja budućih potreba za ljudskim resursima koji su znatno teži zadatak od utvrđivanja tekućih potreba iz razloga što je budućnost promjenjiva, pogotovo u današnjem dinamičnom okruženju u kojem se nalaze poduzeća, te je teško precizno prognozirati potrebu za ljudskim resursima.

Ljudski resursi se mogu pronalaziti iz internih i eksternih ponuda (Buble, 2010). Interne ponude smatraju se ponudama već postojećih radnika u poduzeću te je to najčešće najbolja opcija kada se otvori novo radno mjesto (ukoliko je radnih višak na nekom drugom položaju u poduzeću), jer ta osoba već poznaje politiku i funkcioniranje tog poduzeća te će se lakše snaći nego osoba koja bi bila odabrana izvan poduzeća, odnosno iz eksterne ponude. Što se tiče eksterne ponude, kao što je već rečeno, to je pronalaženje osobe za rad izvan samog poduzeća, a ono ovisi i o kretanju ljudi na tržištu rada, koje u tom trenu može imati veliki izbor potencijalnih kandidata, a može se desiti da baš u tom trenutku nema mnogo potencijalnih kandidata koji bi zadovoljavali uvjete otvorenog radnog mjesta u poduzeću.

2.1.1.2. Pribavljanje ljudskih potencijala

Kao što je već spomenuto, ljudski resursi se mogu pribaviti iz internih i eksternih izvora. Interni izvori regrutiranja provode se putem internog oglašavanja slobodnog radnog mjesta, putem neposrednih kontakata ili pisanim pozivom, dok se eksterni izvori provode kroz oglašavanje, kroz agencije za zapošljavanje, putem obrazovnih institucija ili putem sindikata (Buble, 2010). U praksi, najčešći oblik internog izvora regrutiranja u Hrvatskoj provodi se putem neposrednih kontakata te se najčešće tako i preporučuju zaposlenici za otvorena radna

mjesta, dok je najčešći oblik eksternog regrutiranja kroz internetsko oglašavanje putem kojeg se osobe same javljaju na natječaj za posao, ali i kroz agencije za zapošljavanje koje osobe obavještavaju čim se ponudi neko radno mjesto za koje oni zadovoljavaju uvjete tog radnog mjesta.

Organizacije uglavnom daju prednost internim, tj. unutarnjim ponudama zaposlenika za radno mjesto, naspram eksternih, tj. vanjskih ponuda (Noe i dr., 2005). Razlog tome je što su zaposlenici unutar organizacije već upoznati sa samom organizacijom i s radom te organizacije te im se zbog toga lakše prilagoditi i naučiti posao od nekoga tko dođe izvana.

Isto tako, razlikuju se izravni od preporučenih kandidata. Izravni kandidati su oni kandidati koji su sami za sebe procijenili da odgovaraju profilu osobe za to radno mjesto, dok su preporučeni kandidati oni za koje netko drugi smatra da odgovaraju profilu osobe za to određeno radno mjesto (Noe i dr., 2005).

Također, razlikuju se javne agencije od privatnih agencija za zapošljavanje (Noe i dr., 2005). Tako u javne agencije za zapošljavanje u Hrvatskoj spada Hrvatski zavod za zapošljavanje, dok se u privatne agencije za zapošljavanje može svrstati internetska stranica s oglasima za posao MojPosao.net.

Može se također spomenuti i da se proces osiguravanja kvalitetnih kandidata za slobodna radna mjesta naziva proces pribavljanja, dok je to iz ugla kandidata proces traženja posla (Bahtijarević-Šiber, 1999). No, osim spomenutih načina pribavljanja kandidata, postoje situacije gdje se osobe koje traže posao jave u organizacijama sa svojim životopisom i zamolbom za posao iako nije spomenuto da je otvoreno neko radno mjesto, te da se nakon toga otvori neko radno mjesto za koje se sagleda ta osoba koja je već ranije ostavila svoje podatke i izrazila želju za radom u toj organizaciji, te se odabere za jednog od kandidata.

Nakon tog planiranja, a zatim i pribavljanja potencijalnih kandidata za određeno radno mjesto, dolazi se do selekcije tih pribavljenih potencijalnih kandidata.

2.1.2. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Za selekciju ljudskih resursa može se reći da je to postupak odabira između regrutiranih kandidata za otvoreno radno mjesto (Buble, 2010). Odabire se ona osoba koja sveukupno najviše odgovara opisu posla traženog radnog mjesta. Dakle, gleda se ponajviše obrazovanje,

radno iskustvo, dob i eventualno neke dodatne potvrde, diplome, ili čak preporuke koje mogu prevagnuti kod odabira kandidata.

Za selekciju, Nicolescu (2009) navodi sljedeće najčešće tehnike i metode: razni testovi (opći testovi znanja, posebni testovi znanja po poljima, radnim mjestima itd., testovi vještina , testovi kvaliteta, testovi osobnosti i sl.), intervju, upitnik, životopis, diploma i preporuke. Prvenstveno se u realnosti koriste životopisi i intervjui ukoliko se radi o manjoj firmi, a veće firme ili firme vezane za javne službe koriste razne testove te potom ostale metode.

U procesu selekcije, moraju se zadovoljiti pet generičkih standarda: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost. Pouzdanost se odnosi na pouzdanost testova kako bi se što preciznije došlo do pravog kandidata. Valjanost se odnosi na povezanost uspješnosti mjerenja s uspješnošću posla. Sposobnost uopćavanja može se definirati kao stupanj do kojeg se valjanost metode selekcije određena u jednom kontekstu može proširiti na drugi kontekst. Korisnost se definira kao stupanj do kojeg informacija do koje se došlo metodama selekcije povećava uspješnost organizacije, a zakonitost se odnosi na to da sve navedene metode moraju biti u skladu sa zakonom (Noe i dr., 2005). Svih tih pet standarda su međusobno povezana te jedan bez drugog ne bi bili ispravni te ne bi bilo koristi od njih.

Buble (2010) navodi prema Ghiselli i Brown (1955) dva moguća načina provođenja selekcije ljudskih resursa za određeno radno mjesto, a to su:

1. Ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata čime se utvrđuje koji od njih zadovoljavaju barem minimum zahtjeva posla kako bi ih se moglo dalje razmatrati, a ostale isključiti iz procesa zapošljavanja za to radno mjesto.

2. Kroz ovaj način ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata koje zahtijeva to radno mjesto, a zatim se izrađuju rang-liste kandidata bazirana na rezultate psiholoških ispitivanja te se odabiru oni koji su rangirani na najviša mjesta.

Kombinirati se mogu oba načina, a takvi oblici selekcije se najčešće provode u velikim firmama i na kandidate se gleda objektivno, dok se u malim firmama najčešće odabiru zaposlenici po subjektivnom dojmu direktora/menadžera, gledajući i na obrazovanje, a ponajviše na radno iskustvo.

U velikim organizacijama, tipičan postupak selekcije se dijeli na deset faza koje navodi Buble (2010., str.121.) prema Sherman i dr. (1988., str.160.), a to su sljedeće:

- „preliminarni intervju

- kompletiranje dokumentacije o kandidatu
- testovi zaposlenja
- intervju u službi ljudskih resursa
- ispitivanje podrijetla
- medicinski pregled
- preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
- intervju s neposrednim rukovoditeljem
- provjera znanja, probni rad
- odluka o zaposlenju.“

Preliminarni intervju je prvi u procesu selekcije kandidata za posao, a odnosi se na prvo izbacivanje kandidata koji ne zadovoljavaju niti minimalne zahtjeve radnog mjesta na koje su se prijavili. Pri tome se i sakuplja cjelokupna dokumentacija o kandidatu kako bi ga se lakše moglo dalje rangirati. Zatim se provode testovi zaposlenja, u koje uglavnom ulazi pismeni dio o npr. zakonima povezanim s tim radnim mjestom i tvrtkom, neki zadaci koji su povezani za to radno mjesto, psihološki testovi i sl. Nakon provođenja takvih testova, ponekad se već neki kandidati odbacuju ukoliko nisu ispunili minimalan zahtjev tih testiranja, a ostali odlaze u sljedeću fazu selekcije, a to je intervju u službi ljudskih resursa. Kroz takav intervju se većinom pokušavaju utvrditi već ranije prikazani rezultati testiranja u prijašnjoj fazi. Kandidati koji zadovolje u tim fazama, dolaze do ispitivanja podrijetla i medicinskih pregleda, a zatim dolazi do glavne preliminarne selekcije u službi ljudskih resursa kroz koju menadžeri ljudskih potencijala odabiru nekoliko kandidata koji odlaze na intervju s neposrednim rukovoditeljem te organizacije. Zatim rukovoditelj odabire jednu ili eventualno nekoliko osoba koje dolaze na probni rad gdje se provjerava njihovo znanje i snalaženje na tom radnom mjestu i u samoj organizaciji, te se tek tada donosi konačna odluka o kandidatu koji je odabran za to radno mjesto.

Kroz taj proces selekcije kandidata za otvoreno radno mjesto, ključni su testovi i intervjui koji se provode.

2.1.2.1. Testovi

Testovi se mogu definirati kao instrument za ispitivanje znanja i vještina kandidata, kao i njegovih sposobnosti i različitih osobina, a mogu se podijeliti na:

1. testove znanja,

2. testove sposobnosti,

3. testove interesa, te

4. testove ličnosti (Buble, 2010).

Testovi znanja su testovi koji se primjenjuju kada kandidat za posao ima prethodno iskustvo na takvom ili sličnom radnom mjestu, a u svrhu utvrđivanja znanja, vještina i radnih navika kandidata (Buble, 2010). Ako uzmemo primjer radnog mjesta knjigovođe, kandidat može dobiti zadatak vezan za knjiženja i konta, na temelju čega će se testirati koliko ima znanja vezano za knjiženja i na koja konta se nešto knjiži.

Testove sposobnosti Buble (2010) navodi kao testove koji služe za dobivanje podataka o sposobnostima snalaženja kandidata u novim situacijama za koje nije prethodno uvježban. U primjeru radnog mjesta knjigovođe i knjiženja računa, svaki račun je specifičan te se kroz ovaj test može doći do informacije o sposobnosti snalaženja kandidata u takvoj novoj situaciji s kojom se nije susreo ranije.

Kao što sama riječ kaže, testovi interesa vežu se uz interes kandidata za određeno radno mjesto, odnosno za takvu vrstu posla. U primjeru knjigovodstva, to može biti test s pitanjima vezanim za interes rada na računalu, rada s papirima i brojkama s obzirom da se ovaj posao većim dijelom sastoji od toga.

Posljednja vrsta testova, testovi ličnosti, odnose se na ispitivanje emotivnog ponašanja, stavova i motiva kandidata za posao (Buble, 2010). Kod radnog mjesta knjigovođe što je uzeto za primjer, kandidat mora biti strpljiv i pedantan što se može provjeriti ovakvim testovima. Također, u takvu vrstu testova mogu se ubrajati i upitnici sposobnosti koji se dijele na pet velikih dimenzija: ekstrovertnost, prilagodbu, ugodnost, savjesnost i radoznalost. Ekstrovertnost se odnosi na osobe koje su društvene, samosvjesne, govorljive i izražajne. Prilagodba se odnosi na emocionalno stabilne osobe, ne-depresivne koje su sigurne i zadovoljne. Ugodnost se povezuje s pristojnim, povjerljivim osobama koje su dobre prirode, tolerantne te sklone suradnji i opraštanju. Savjesnost se odnosi na pouzdane osobe s naglašenom organiziranošću, temeljitošću te orijentaciji prema uspjehu, dok se radoznalost povezuje sa znatiželjnim osobama punim ideja koje su umjetnički osjetljive, šaljive i širokih interesa (Noe i dr., 2005). Takvi upitnici ne pokazuju pozitivan ili negativan rezultat, već to ovisi o zahtjevima radnog mjesta na koje se kandidat prijavio. Za neke poslove je bolje da je osoba ekstrovertna,

npr. u poslu komercijalista, dok je za neke poslove bolja savjesna osoba, kao npr. u knjigovodstvenim poslovima.

2.1.2.2. Intervju

Buble (2010) definira intervju kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje ima li kandidat sposobnosti za obavljanje poslova radnog mjesta na koje se prijavio. Kroz intervju se pokušava doći do informacija o kandidatu kao što su individualni potencijal, interes za rad, sposobnosti djelovanja i sl., kao i pružanje informacija kandidatu o poduzeću, radnom mjestu za koje se kandidirao, o tome što se traži i očekuje od njega ukoliko bi dobio posao i druge slične informacije.

Intervju prema obliku može biti strukturirani koji ima unaprijed formiran sadržaj i strukturu jednaku za sve kandidate, nestrukturirani koji nema unaprijed formiran sadržaj i strukturu već se razlikuje od kandidata do kandidata, te polustrukturirani koji ima djelomično formiran sadržaj i strukturu, tj. koji je djelomično jednak za sve kandidate (Buble, 2010).

Prema broju sudionika, Buble (2010) navodi individualni intervju u kojem sudjeluju isključivo kandidat i intervjuer, zatim panel intervju u kojem sudjeluju jedan kandidat i više intervjuera te grupni intervju u kojem jedan ili više intervjuera razgovara sa skupinom kandidata. Individualni intervju se najčešće provodi u manjim poduzećima, dok je panel intervju najčešći oblik u velikim poduzećima, a grupni intervju se najrjeđe koristi jer se u takvom intervjuu intervjueri ne mogu posvetiti svakom kandidatu posebno.

2.1.3. ODABIR KANDIDATA I ZAPOSLENJE

Odluka o odabiru kandidata smatra se kritičnom fazom u procesu selekcije i zapošljavanja jer je teško procijeniti kandidate u potpunosti koji bi bio najbolji za to radno mjesto, ali zato se moraju uzeti u obzir faktor „može“ i faktor „hoće“. Drugim riječima, treba se odlučiti za osobu koja ima znanja, vještine i sposobnosti za to radno mjesto, ali ujedno koja ima motivaciju, interes i osobne karakteristike za to radno mjesto. Faktor „može“ se saznaje iz rezultata testova, a faktor „hoće“ iz rezultata intervjua (Buble, 2010).

Pri tome su moguća dva pristupa za donošenje odluke: klinički i statistički pristup. Klinički pristup donošenju odluke o izboru kandidata formira se na temelju informacija o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, a glavna mana ovom pristupu je to što različite osobe donose različite odluke za iste informacije. Statistički pristup donošenju odluke o izboru

kandidata temelji se na objektivnom odabiru putem statističkih obrada određenih pokazatelja (Buble, 2010).

Kako bi se zaokružilo ovo poglavlje, može se reći da menadžment ljudskih potencijala ne donosi tu konačnu odluku o zaposlenju određenog kandidata već odluku donosi menadžment za područje tog radnog mjesta, a odluku može donijeti prema tri različite strategije:

1. zapošljavanje kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh;

2. zapošljavanje kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh;

3. zapošljavanje kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh (Buble, 2010).

Za strategiju zapošljavanja kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh može se reći da je to najsigurnija strategija iz razloga što ta strategija samim nazivom ostavlja dojam neke sigurnosti i već poznatoga, drugim riječima organizacija gleda na tog kandidata kao osobu koja bude dobro odrađivala već poznate i uhodane poslove. Strategija zapošljavanja kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh samim nazivom ostavlja dojam strategije kojom se traži osoba koja će ostvarivati nove uspjehe i postignuća, dok se strategija zapošljavanja kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh odnosi na potrebu za zaposlenikom koji će se uspješno snalaziti u već poznatim radnim zadacima, ali koji će se uspješno snalaziti i u novim izazovima koji bi doveli do nekog napretka u organizaciji.

2.2. VOĐENJE ZAPOSLENIKA

Buble (2010., str.141) prema Hunsaker (str.9) definira vođenje na sljedeći način „Funkcija vođenja uključuje, uz ostalo, kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžeri se angažiraju u vođenju uvijek kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima“. Iz ove definicije može se zaključiti da menadžment ljudskih potencijala kroz vještine vođenja zaposlenika ima mnogobrojne funkcije i zadatke koje mora izvršavati kako bi rad bio što funkcionalniji u određenoj organizaciji.

Menadžeri za vođenje zaposlenika moraju imati sljedeće vještine:

- motiviranja,
- delegiranja,
- komuniciranja,
- razvoja podređenih te
- upravljanja promjenama (Buble, 2010).

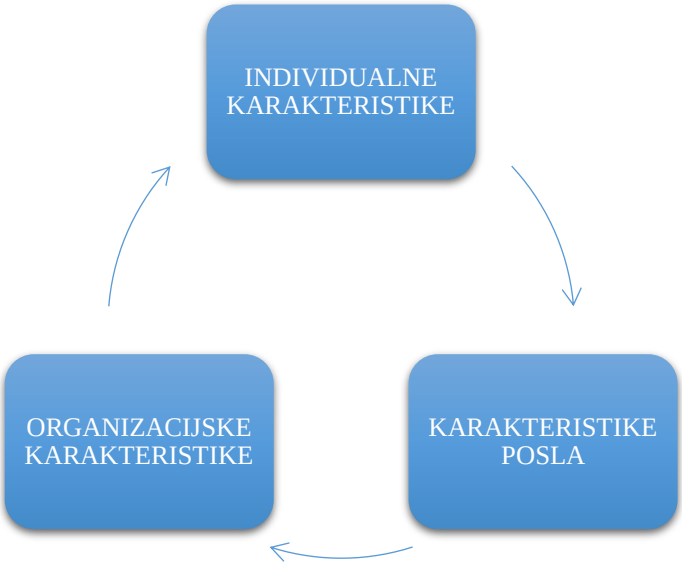
Navedene vještine će biti detaljnije pojašnjene kroz sljedeća potpoglavlja.

2.2.1. VJEŠTINE MOTIVIRANJA

Motivacija je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala. Ona se razlikuje od onoga što se treba učiniti i što spada u dužnost ili obavezu, dok je motivacija nešto što zaposlenici čine jer to žele učiniti. Motivacija je unutarnji pokretač ljudi na rad, a kako bi zaposleni bili motivirani, potrebni su određeni faktori motivacije koji će ih pokretati i motivirati (Buble, 2010).

Sljedeći graf prikazuje glavne tri grupe motivacije.

Shema 2. Grupe motivacije



IZVOR: Izrada autora prema Buble (2010) prema Porter i Miles (1974).

U individualne karakteristike spadaju potrebe, stavovi i interesi zaposlenika. U karakteristike posla spadaju različite vještine, sličnosti zadataka, značenje zadataka, autonomija i povratna veza, dok se pod organizacijske karakteristike mogu svrstati karakteristike koje se odnose na radno mjesto i na organizacijsku praksu (Buble, 2010. prema Hellriegel i Slocum). Dakle, manji dio motivacije odnosi se isključivo na pojedinca, dok se veći dio motivacije zaposlenika odnosi na samu organizaciju te radno mjesto.

Prvi zadatak menadžera za motiviranje zaposlenih odnosi se na otkrivanje što utječe na zaposlene da ostanu na poslu i što ih zapravo potiče da dobro odrađuju taj posao, te na temelju toga oblikuju faktore motivacije koje bi trebali više uključivati. Uglavnom, glavni motivacijski faktor zaposlenika za rad su njihove potrebe. Osnovne potrebe zaposlenika odnose se na fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za štovanjem i potrebe za samoaktualizacijom (Buble, 2010). Vidljivo je da se menadžer mora bazirati na ove potrebe na način da npr. organizira kuhano jelo za gablec zaposlenima što će ih sigurno motivirati na rad u takvoj tvrtki, zatim im se mora pružiti adekvatna zaštita na radu i sigurnost kako bi se osjećali mirno i sigurno pa se time mogu lakše posvetiti svom poslu, zatim menadžer treba pružiti zaposlenicima poštovanje i održavati mir između zaposlenika, te im treba osigurati nagrade i priznanja za njihov rad. S druge strane postoje i naučene potrebe, u koje spadaju postignuće, moć i pripadanje (Buble, 2010. prema McClelland, 1961). Što se tiče postignuća, kao i kroz osnovne potrebe, važno je da menadžer zaposlenicima osigura neki tip natjecanja, npr. „zaposlenik godine“ kako bi se zaposlene još više motiviralo na rad, a opet bi pojedinci imali osjećaj da postižu nešto dodatno osim plaće na tom radnom mjestu, kao što bi osjetili više moć i pripadanje na isti princip.

Kao i za sve ostalo, menadžment ljudskih potencijala mora imati određene strategije motiviranja zaposlenih. Tako Buble (2010) prema Bahtijarević-Šiber navodi nekoliko vrsta ponašanja menadžera prema zaposlenima:

1. privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji;

2. osiguravanje kvalitetnih izvršavanja preuzetih zadataka;

3. poticanje kreativnosti te;

4. osiguravanje identifikacije zaposlenih s organizacijom.

S obzirom da kvalitetni zaposlenici brzo i lako promijene organizaciju u kojoj rade zbog svojih znanja, vještina i sposobnosti, menadžeri se trebaju posebno posvetiti motivaciji takve skupine

ljudi kako bi ih zadržali na ovom radnom mjestu, ali naravno moraju i motivirati one malo lošije zaposlenike kako bi bili što bolji i razvijali se te kako bi te obje skupine kvalitetno izvršavale zadatke za koje su zaduženi. Također, važno je i da se potiče kreativnost kod zaposlenika kako bi to i njima samima davalo više zanimljivosti na radnom mjestu umjesto nostalgičnog ponavljanja istih radnih zadataka iz dana u dan, no to sve opet ovisi o organizaciji, tj. kojom djelatnošću se organizacija bavi. I zadnje, ali ne i manje važno, potrebno je održavati povezanost zaposlenika s organizacijom kako bi oni bili što povezaniji na emocionalnoj razini što im također daje osjećaj motiviranosti za rad te motivaciju da ostanu u toj organizaciji.

Također, strategija motivacije se može grupirati i u strategije materijalne motivacije i strategije nematerijalne motivacije (Buble, 2010). U strategiju materijalne motivacije uglavnom spada novac, to jest plaća, ali se može ostvarivati takva strategija i kroz davanje roba i usluga zaposlenicima koja se proizvode u toj organizaciji. Na primjer, u organizaciji u kojoj se vrši proizvodnja prehrambenih proizvoda, zaposlenicima se može na mjesečnoj ili godišnjoj razini dati određene proizvode koji se proizvode te ih se time može dodatno motivirati na rad i trud za radno mjesto na kojem rade. S druge strane, nematerijalna motivacija smatra se motivacijom kroz razna natjecanja, diplome, potvrde, zahvale, unapređenja, plaćanjem dodatnih edukacija, fleksibilnim radnim vremenom i sl.

2.2.2. VJEŠTINE DELEGIRANJA

Delegiranje se može definirati kao raspoređivanje radnih zadataka na niže zaposlenike, odnosno kao podjela rada uz odgovornosti koje taj rad donosi (Buble, 2010).

S obzirom da se delegiranjem na podređene prenosi i odgovornost za taj rad, za delegiranje postoje i određena pravila koja navodi Buble (2010) prema Laird i Laird (1965), a kojih se menadžeri moraju pridržavati:

- mora postojati spremnost menadžera i podređenih na preuzimanje odgovornosti s tim zadacima, točnije menadžer mora imati povjerenje u podređenog, kao i podređeni sam u sebe;
- kad novi suradnik uđu u radnu grupu menadžera, potrebno je na njega delegirati određene radne zadatke;
- kad netko od podređenih napušta posao, a odrađivao je neke važnije zadatke, potrebno je delegirati određene poslove na novog podređenog kako bi se posao mogao normalno obavljati;

- kad se osniva novo poduzeće ili odjel, a ne postoji višak ljudi za takvo radno mjesto, u tom se slučaju radni zadaci delegiraju na nekog nižeg radnika;
- kad se preuzimaju nova zaduženja, a postojeći menadžeri ne stignu sve odrađivati, neki radni zadaci se delegiraju na podređene;
- kad dođe do nekih posebnih prilika, npr. nekog razdoblja u kojem ima više posla, potrebno je delegirati pojedine zadatke na podređenog;
- kad dolazi do unapređenja zaposlenika, na njega se potom delegiraju određeni zadaci;
- kad se određenom zaposleniku bliži umirovljenje, radne zadatke je potrebno delegirati na nižeg radnika koji će po odlasku tog menadžera zamijeniti njegovo mjesto.

Iz ovog je vidljivo da postoje mnoga pravila koja idu uz delegiranje što dovodi do zaključka da delegiranje zadataka nosi ujedno i veliku odgovornost s obje strane – i onoga koji se delegira i onog koji delegira.

No, uz samo delegiranje postoje i određene granice u koje spadaju: održavanje određenih poslova u svojim rukama i pod kontrolom, ne smije se delegirati ono što već podređeni sam obavlja, potrebno je zadržavati kontrolu nad politikom poduzeća, ali je važno znati i da se odgovornost ne može u potpunosti delegirati (Buble, 2010 prema Laird i Laird).

2.2.3. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE

Komuniciranje je jedno od najvažniji menadžerskih vještina jer se sama menadžerska aktivnost ne može provoditi bez nekog oblika komunikacije menadžera sa svojim podređenima, ali i nadređenima (Buble, 2010).

Metode i tehnike koje se koriste prilikom komunikacije su sljedeće: informacije, koordinacija, odluka, složeni sastanak itd., elektronička pošta, komunikacija u „četiri oka“ pismena obavijest i pisana komunikacija, izbalansirana ljestvica rezultata, upute o određenim aktivnostima, časopisi organizacije, godišnje pismo direktora (Nicolescu, 2009).

Najčešća podjela komunikacije je na usmenu i pismenu komunikaciju. Usmena komunikacije odnosi se na neposredni razgovor između menadžera i drugih zaposlenika unutar organizacije. Takav razgovor najčešće se provodi kroz intervjue prilikom zapošljavanja, kroz razne sastanke, ili neposredno dodjeljivanje radnih zadataka podređenima. Usmena komunikacija s nadređenima se najčešće provodi kroz sastanke ili neke hitne obavijesti. Pismena komunikacija najčešće se provodi unutar tvrtke mailom jer je brza, može se proslijediti

odjednom na više osoba te „ostavlja trag“, točnije ne može doći do zabuna da je menadžer propustio obavijestiti podređene (ili nadređene) o nekim važnim informacijama ili naputcima, ili da je dao krivu obavijest.

Menadžeri ljudskih potencijala zaduženi su za također i za ovladavanje problemima komunikacija (Buble, 2010). Osim što moraju i sami paziti na način komunikacije s podređenima te, ukoliko dođe do nesporazuma ili konflikta, menadžeri moraju znati riješiti taj nesporazum ili konflikt na najprofesionalniji mogući način te vratiti komunikaciju u pravi smjer. Osim toga, u situacijama kada dođe do konflikata između samih podređenih, menadžeri moraju znati zaustaviti tu konfliktnu komunikaciju te riješiti nesporazum između tih zaposlenika i navesti ih na rješavanje sukoba i pomirbu.

Naravno, menadžeri moraju biti i dobri slušatelji kako bi znali i mogli saslušati svoje podređene te možda i sagledati njihove prijedloge, probleme i sl.

2.2.4. VJEŠTINE RAZVOJA PODREĐENIH

Razvoj podređenih važan je za svaku organizaciju jer su oni jedni od najvažnijih čimbenika koji pridonose uspjehu i razvoju organizacije. Buble (2010., str.199.) prema Hunsakeru navodi dva osnovna razloga zašto je za menadžere važan razvoj podređenih:

„1. Vještiji i kompetentniji podređeni čine posao menadžera dosta lakšim, budući da menadžer na njih može prenijeti više svojih odgovornosti bez velike potrebe za kontroliranjem svakoga pojedinog detalja posla.

2. Pomažući podređenima da riješe svoje osobne probleme i razviju kompetencijske vještine te izgrade primamljive planove karijere, menadžeri će ih motivirati da postignu bolji i kvalitetniji rad.“

Prema navedenom prvom razlogu važnosti razvoja podređenih, s obzirom da se pod razvoj podređenih mogu uvrstiti veća odgovornost podređenog, razvijenije vještine, sposobnosti i znanja za taj određeni dio posla, samim time se menadžeri mogu više osloniti na njih i vjerovati im da će kvalitetno odraditi zadatak koji je menadžer prenio na njega, a time će se menadžer rasteretiti i moći posvetiti drugim obavezama što naposljetku dovodi do kvalitetnije obavljenog posla te razvoja organizacije. Osim toga, drugi razlog baziran je na samog podređenog i njegov osobni razvoj i zadovoljstvo što dovodi njegove motivacije za radom i napretkom, a time dolazi i do napretka same organizacije.

U metode i tehnike koje se koriste prilikom razvoja podređenih mogu se uvrstiti: analiza posla, plan karijere, mentorstvo, podučavanje i treniranje (Nicolescu, 2009). Navedene metode mogu se implementirati i time dati najbolje rezultate.

2.2.5. VJEŠTINE UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Buble (2010) kao jednu od vještina navodi i vještine upravljanja promjenama. Svaka organizacija u nekim periodima svog životnog ciklusa proživljava promjene. Neke se organizacije nalaze u izrazito dinamičnom okruženju i poslovanju pa kod njih postoje promjene svakodnevno, no kod većine organizacija promjene su povremene (npr. na mjesečnoj razini). Stoga menadžeri moraju imati razvijene sposobnosti upravljanja promjenama kako bi mogli pravilno upravljati ljudskim resursima kroz te promjene i time osigurati daljnje poslovanje i razvoj organizacije.

2.3. KONTROLIRANJE ZAPOSLENIKA

Zaposlenici, tj. rad zaposlenika prati se zapravo radnom uspješnošću, a tim praćenjem njihovog rada se oni ujedno i kontroliraju. Bahtijarević-Šiber (1999) definira praćenje radne uspješnosti kao kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata tijekom rada. Tijekom tog procesa, važno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate s ciljevima zaposlenika i rezultatima rada.

Bahtijarević-Šiber (1999., str.507.) navodi sljedeće ciljeve ocjenjivanja uspješnosti:

- „Osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja;
- Poboljšanje radne uspješnosti;
- Utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala;
- Profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi;
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja;
- Utvrđivanje kriterija selekcije i vrednovanje instrumenata;
- Utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba;
- Razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije.“

Navedeni ciljevi orijentirani su na ciljeve organizacije i ciljeve pojedinaca. Postoje mnogobrojne metode i tehnike kojima se provodi to kontroliranje i praćenje uspješnosti zaposlenika, a obrađeni su u daljnjim poglavljima.

3. KONTROLA I PRAĆENJE RADA ZAPOSLENIH

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, kontroliranje zaposlenika povezano je s praćenjem i ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika. U nastavku rada, pojašnjene su metode kojima menadžment ljudskih potencijala može mjeriti uspješnost zaposlenika, a na kraju rada (u četvrtom poglavlju) prikazat će se koje su najzastupljenije od njih u realnosti prema provedenoj anketi.

3.1. METODE MJERENJA USPJEŠNOSTI LJUDSKIH RESURSA

Postoji mnogo metoda kojima se mjeri uspješnost rada zaposlenika u organizacijama te ih se sve više razvija jer organizacije shvaćaju sve više kolika je važnost kontrole i praćenja rada zaposlenika za razvoj i postizanje ciljeva organizacija. U nastavku je prikazano šest najčešće korištenih metoda trenutno.

Tablica 1. Metode za mjerenje uspješnosti rada zaposlenika

METODA	PODJELA METODE	OPIS METODE
1. Metoda 360 stupnjeva	-	Ocjenjivanje rada zaposlenika informacijama prikupljenih od strane većeg broja različitih ljudi u organizaciji: menadžera, podređenih, klijenata…
2. Metode uspoređivanja	2.1. Metode rangiranja 2.2. Metoda uspoređivanja u parovima 2.3. Metoda prisilne distribucije	Uspoređivanje radne uspješnosti jednog zaposlenika s radnim uspješnostima drugih zaposlenika.
3. Metode procjene	3.1. Grafičke ljestvice 3.2. Deskriptivne ljestvice procjene	Ocjenjivanje indivudalne uspješnosti s unaprijed

	3.3. Ljestvice temeljene na ponašanju	određenim kriterijima uspješnosti.
4. „Check-liste“ (Liste označavanja)	-	Niz pozitivnih i negativnih tvrdnji, a zadatak procjenitelja je da odabere one tvrdnje koje najbolje opisuju tog zaposlenika.
5. Pristup temeljen na ponašanju	5.1. Kritični slučajevi 5.2. Ljestvice ponašajnih očekivanja 5.3. Ljestvice opažanja ponašanja	Praćenje ponašanja zaposlenika koja on mora imati kako bi bio uspješan na svom radnom mjestu.
6. Pristup temeljen na rezultatima	-	Ocjenjivanje rada zaposlenika na temelju njegovih postignutih rezultata.

IZVOR: Izrada autora

3.1.1. METODA 360 STUPNJEVA

Godina (2019) prema Handy i dr. (1996) definira metodu 360 stupnjeva (procjena rada pomoću više izvora) kao proces u kojem se rad određene osobe ocjenjuje pomoću povratnih informacija većeg broja ljudi, a to uključuje menadžere, podređene, kolege i klijente. Ocjenjivanje se vrši u obliku rangiranja različitih područja rada.

Mogući izvori ocjenjivanja zaposlenika su:

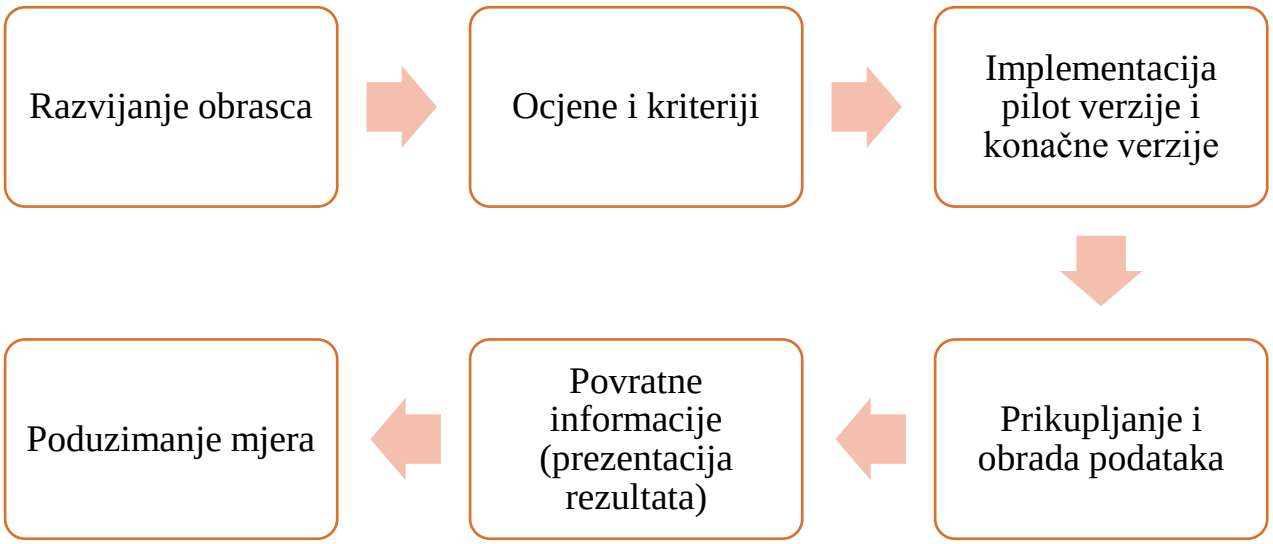
- nadređeni,
- zaposlenici iste razine,
- podređeni,
- klijenti te
- samoprocjena.

Ocjenjivanje zaposlenika od strane nadređenih je najčešće korišteni oblik praćenja uspješnosti zaposlenika. Neposredni nadređeni zapravo najbolje može vidjeti kako zaposlenik funkcionira i radi te da upravlja njime, no unatoč tome, iskustvo je pokazalo da informacije samo od strane nadređenih nisu toliko ispravne koliko su informacije od strane i ostalih zajedno s nadređenima. U slučaju zaposlenika iste razine, oni su ponekad najprecizniji izvori ocjenjivanja iz razloga što najviše vremena provode zajedno, tj. najbliži su si, a to je i dobro prihvaćena metoda ocjenjivanja među zaposlenicima. Podređeni kao izvor ocjenjivanja nisu baš najbolje prihvaćeni izvori jer su oni često puta zavidni, u konfliktu ili bilo kojem drugom obliku neprihvaćanja svojih nadređenih te stoga te informacije mogu biti netočne. S obzirom da se zaposlenici najviše fokusiraju na to da udovolje svojim nadređenima, uvođenje klijenata u metodu 360 stupnjeva je pozitivan korak s obzirom da su kupci objektivni te će najbolje procijeniti što valja kod outputa (ili usluga), a što bi se trebalo promijeniti. Samoprocjena je oblik ocjenjivanja koji se često koristi, ali uglavnom za prikupljanje neformalnih informacija o njihovom radu te viđenju sebe na tom radnom mjestu (Godina, 2019). No, svaki od tih izvora ocjenjivanja ima svoje prednosti i mane. Pri korištenju svih izvora ocjenjivanja uspješnosti u jednom – metodi 360 stupnjeva, mane se svakom tom izvoru smanjuju, dok uglavnom prevladavaju prednosti tih izvora te se zbog toga ova metoda smatra jednom od najučinkovitijih metoda.

Metoda 360 stupnjeva isprva je bila korištena kao alat za osobni razvoj zaposlenika, dok se u posljednje vrijeme sve češće koristi kao alat ocjenjivanja rada zaposlenika. Kao koristi korištenja ove metode za ocjenjivanje rada zaposlenih smatraju se: proširenje spektra mišljenja, omogućavanje općenitog ocjenjivanja rada, mogućnost identificiranja doprinosa pojedinca te motivacija za promjenama. Nasuprot tome, ova metoda nosi sa sobom i određene mane, u koje spadaju: zlouporaba izbora ocjenjivača, nedostatak iskrenosti, velik broj prikupljenih informacija, očekivanja te pravni odnosi (Godina, 2019 prema Silverman i dr., 2005).

Ova metoda provodi se na sljedeći način:

Shema 3. Metodologija metode 360 stupnjeva



IZVOR: Izrada autora prema Godina (2019) prema Handy i dr. (1996).

Obrazac za primjenu metode 360 stupnjeva ispunjava se ocjenjivanjem ponašanja pojedinca prema listi kompetencija, a taj obrazac može organizacija osmisliti sama ili ih izrađuje neka druga organizacija (agencija). Na tom se obrascu navode kriteriji i rang ocjena prema kojima će ispitanici ocjenjivati rad pojedine osobe. Prije konačne verzije ove metode, potrebno je napraviti pilot verziju koja će pokazati ukoliko obrazac ima nekih nedostataka koji se moraju ispraviti, a zatim se kreće sa slanjem konačne verzije. Ti se obrasci dijele zaposlenicima koji ocjenjuju rad određene osobe/osoba, te se ti podaci prikupljaju i obrađuju. Nakon toga se prikupljeni podaci obrađuju te se daju povratne informacije, ali uglavnom samo osobi koja je bila ocjenjivana. Nakon toga se poduzimaju određene mjere koje su potrebne, a da je to viđeno iz ocjena putem ove metode (Godina, 2019. prema Handy i dr., 1996).

Ova je metoda kompleksna, ali može biti izrazito objektivna, pa time i korisna što ju čini jako kvalitetnom metodom koja se sve češće koristi u današnjim poduzećima i organizacijama.

3.1.2. METODE USPOREĐIVANJA

Metode uspoređivanja odnose se na uspoređivanje radne uspješnosti pojedinca s uspješnošću drugih zaposlenika, a dijele se na: metode rangiranja, metode uspoređivanja u parovima te metode prisilne distribucije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.2.1. Metoda rangiranja

Rangiranje je jednostavna metoda koja se najčešće koristi za procjenu ukupne radne uspješnosti, ali se može koristiti samo kod malog broja ljudi. Obično se rangiranje provodi na način da menadžer zaposlenike svog odjela (ili grupe) rangira prema ukupnoj radnoj uspješnosti od najvišeg do najnižeg, točnije prvo izabire najboljeg i najlošijeg, a onda dalje rangira preostale zaposlenike po toj listi (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.2.2. Metoda uspoređivanja u parovima

Ova metoda odnosi se na uspoređivanje svakog suradnika sa svakim drugim u grupi/odjelu prema ukupnoj radnoj uspješnosti te u svakom od tih parova, procjenitelj mora odrediti koja osoba je bolja. Ova metoda se također može koristiti samo pri manjem broju ljudi jer zahtjeva puno vremena za njezino provođenje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.2.3. Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije smatra se metodom grupnog rangiranja koja može biti korisna u slučajevima:

- kada jedan procjenitelj treba procijeniti veliki broj zaposlenika,
- kada je dovoljno grubo razlikovanje te
- kada se može pretpostaviti da distribucija radne uspješnosti suradnika odgovara normalnoj distribuciji (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Ibid).

U ovoj metodi, procjenitelj mora rasporediti zaposlenike u nekoliko kategorija radne uspješnosti, a svaka ta kategorija mora imati unaprijed određen postotak onih koji se mogu uvrstiti u te kategorije. No, nedostatak ove metode je to što se pojedinci grubo rangiraju pa se ne dobivaju precizni rezultati (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.3. LJESTVICE PROCJENE

Ljestvice procjene smatraju se kao jedna od najpopularnijih metoda procjenjivanja radne uspješnosti. Ova metoda koristi se na način da se ocjenjuju individualne uspješnosti s već unaprijed određenim kriterijima radne uspješnosti, a čini ju popularnom to što se relativno lako konstruiraju te pokušavaju biti što objektivnije (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Schultz i Schultz, 1986).

Ove ljestvice dijele se na grafičke ljestvice i na deskriptivne ljestvice procjene (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.3.1. Grafičke ljestvice

Ova ljestvica se najčešće koristi pod metodom ljestvica procjena za ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika, a procjenjuje se na principu ocjenjivanja u školama i na fakultetima – odabir ocjene na ljestvici, korištenje oznaka stupnja u obliku crtica ili znakova, brojeva, pridjeva i sl. No, ova je metoda podložna pogreškama zbog subjektivnog procjenjivanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.1.3.2. Deskriptivne ljestvice procjene

Prema Bahtijarević-Šiber (1999)., ova je ljestvica slična grafičkoj ljestvici, no razlika je što se uz ovu ljestvicu želi postići objektivnije rezultate jer daju kraće ili detaljnije opise uspješnosti što daje veće mogućnosti procjenitelju da prepozna poželjno ili nepoželjno ponašanje na radnom mjestu. Ovo je jednostavna ljestvica koju mnoge organizacije koriste kako bi odredile stupanj profesionalne kompetentnosti, poslovne kompetentnosti te interpersonalne kompetentnosti, te je ta jednostavnost njena prednost, dok nasuprot tome, nedostatak ove ljestvice je i dalje subjektivnost odgovora koji često puta ne daju dovoljno precizne rezultate.

3.1.3.3. Ljestvice temeljene na ponašanju

Ova je ljestvica nastala kao razvoj prethodnih ljestvica da bi rezultati bili što objektivniji i precizniji, a to se postiže na način da se kod svake točke ili stupnja nude konkretni primjeri ili dodatni opisi ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ove se ljestvice konstruiraju na temelju pet faza:

„1. Identificiranje i navođenje kritičnih slučajeva;

2. Razvoj dimenzija uspješnosti;

3. Ponovno razvrstavanje i vrednovanje slučajeva;

4. Kreiranje ljestvice te;

5. Razvoj definitivnog instrumenta“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str.529. prema Schwab i dr., 1975).

Prvi korak u ovom procesu posao je osoba koje dobro poznaju posao za radna mjesta koja se ocjenjuju kako bi mogli navesti dobre primjere uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja. Sljedeći korak razvoja dimenzija uspješnosti odnosi se na to da iste te osobe svrstavaju slučajeve u manji broj kategorija kako bi odredili dimenzije uspješnosti prema kojima se bude ocjenjivalo. Sljedeće se dolazi do faze ponovnog razvrstavanja i vrednovanja slučajeva u kojoj se izmiješaju slučajevi te se predaju drugim grupama stručnjaka, a oni zadržavaju samo one slučajeve ponašanja za koje se najviše slažu. U sljedećoj se fazi ocjenjuju preostali slučajevi usporedno na stupanj uspješnosti koji označavaju, te se time dolazi do posljednje faze razvoja definitivnog instrumenta procjenjivanja koji su definirali stručnjaci temeljem najviše suglasnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999). Iz ovoga je vidljivo da je sastavljanje čak i najjednostavnijih ljestvica za ocjenjivanje rada zaposlenika vrlo kompleksno te se razvija vremenom, pa je to tako slučaj i s ovim ljestvicama na kojima radi niz stručnjaka kako bi se mogli dobiti što objektivniji i precizniji rezultati.

3.1.4. LISTE OZNAČAVANJA – „CHECK-LISTE“

Stalnim unaprjeđivanjem metoda za ocjenjivanje rada zaposlenika kako bi se došlo do objektivnih i preciznih informacija, razvila se lista označavanja, poznata i pod nazivom „check-liste“, koja se sastoji od niza pozitivnih i negativnih tvrdnji koje daju opise različitih oblika ponašanja na određenom radnom mjestu, a procjeniteljev je zadatak da označi odgovor koji najbolje opisuje osobu koja se procjenjuje na tom području (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Liste označavanja mogu se provoditi u dvije varijante: liste slobodnog i liste prisilnog izbora. Liste slobodnog izbora sastoje se od niza tvrdnji, a zadatak procjenitelja je da označi samo one tvrdnje za koje smatra da su točne za osobu koja se procjenjuje. Za razliku od listi slobodnog izbora, liste prisilnog izbora su liste na kojima se procjenitelji odlučuju za tvrdnje koje najbolje i za tvrdnje koje najmanje odgovaraju opisom za osobu koja se procjenjuje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ova metoda za procjenjivanje radne uspješnosti je jednostavna za izradu, provođenje i davanje rezultate te daje dosta pouzdane informacije, no one i dalje nisu dovoljno precizne, pa se uvijek teži razvoju i primjenjivanju novih metoda.

3.1.5. PRISTUP TEMELJEN NA PONAŠANJU

Pristup ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika temelji se na definiranju ponašanja koje taj zaposlenik mora pokazati na radnom mjestu na kojem se nalazi da bi bio uspješan u svom poslu (Dobrich-Belančić, 2015. prema Noe i dr., 2006).

U ovom pristupu razlikuje se nekoliko metoda: kritični slučajevi, ljestvice ponašajnih očekivanja (BARS) te ljestvice opažanja ponašanja (BOS) (Dobrich-Belančić, 2015. prema Ibidem).

3.1.5.1. Kritični slučajevi

Kritični slučajevi su metoda ocjenjivanja radne uspješnosti koja je usmjerena na otkrivanje i bilježenje učinkovitog i neučinkovitog rada zaposlenika koji se procjenjuju (Dobrich-Belančić, 2015. prema Ibidem). Ova je metoda učinkovita kada se koristi za procjenu zaposlenika koji je već kritičan, tj. za kojeg se sumnja u njegovu uspješnost na radnom mjestu.

3.1.5.2. BARS – ljestvica ponašajnih očekivanja

Ovo je metoda koja se koristi kod kritičnih slučajeva, a njena je metodologija ta da se prvo sakuplja veliki broj kritičnih slučajeva koji se potom svrstavaju u dimenzije uspješnosti. Zaposlenici koji se time „u očima stručnjaka“ smatraju uspješnima, uzimaju se za primjer ponašanja koje bi trebali usvojiti svi zaposlenici (Dobrich-Belančić, 2015. prema Ibidem).

3.1.5.3. BOS – ljestvice opažanja ponašanja

Ova metoda nastala je iz BARS metode, no razlika je u tome što se u ovoj metodi koristi više kritičnih slučajeva te je potrebno da menadžer procijeni učestalost kojom je zaposlenik pokazivao svako svoje ponašanje tijekom razdoblja procjene njegove radne uspješnosti (Dobrich-Belančić, 2015. prema Ibidem).

3.1.6. PRISTUP TEMELJEN NA REZULTATIMA

Kod pristupa temeljenog na rezultatima, zadatak menadžera je da ocjenjuju rad zaposlenika na temelju njihovih ostvarenih rezultata (Dobrich-Belančić, 2015. prema Ibidem). Prilikom ovakvog pristupa, najbolje se vidi koliko se zaposlenik koji se ocjenjuje zapravo trudi

na svom radnom mjestu te se može doći do informacija na čemu se treba poraditi kako bi se zaposlenik razvijao u svom poslu.

3.2. POGREŠKE PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI

Do pogrešaka pri ocjenjivanju radnih uspješnosti zaposlenika može doći ili zbog loših instrumenata koji se koristi za ocjenjivanje ili zbog pogrešaka procjenitelja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kada se gleda na same instrumente ocjenjivanja rada zaposlenika, oni mogu biti loše koncipirani, nejasni i nedovoljno definirani što procjenitelje može zbunjivati te onda ne mogu napraviti preciznu prosudbu i pravilno ocijeniti zaposlenika te time dolazi do pogreške pri mjerenju radne uspješnosti zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Do pogrešaka procjenitelja dolazi iz razloga što se metode pokušavaju pojednostaviti, ali i iz razloga što se mnoge metode temelje na subjektivnim mišljenjima procjenitelja. Najčešće pogreške pri mjerenju radne uspješnosti su: sličnost, kontrast, distribucijske pogreške te halo i sirena (Noe i dr., 2005).

Do pogreške sličnosti dolazi kada procjenitelji ocjenjuju osobu prema sličnosti sebi, tj. osobama sličnima sebi daju više ocjene, i to uglavnom nesvjesno. Kada je u pitanju pogreška kontrasta, do nje dolazi kada procjenitelj uspoređuje osobe s drugima umjesto s nekim objektivnim karakteristikama, te ukoliko na takav način neki zaposlenik bude ocjenjen nižim ocjenama nego što zapravo zaslužuje, to se naziva pogreškom kontrasta. Do distribucijskih pogrešaka dolazi kada se procjenitelj bazira na jedan dio ljestvice rangiranja pa sve zaposlenike ocjeni sličnim ili istim ocjenama. Halo i sirena pogreške su pogreške do kojih dolazi kada procjenitelj ne odvaja i ne razlikuje različite aspekte uspješnosti. U tom slučaju, do halo pogreške dolazi kada procjenitelj ocijeni osobu s pozitivnim ocjenama u svim aspektima na temelju jednog pozitivnog aspekta, dok to sirena pogreške dolazi u obrnutoj situaciji – kada procjenitelj radi jednog negativno ocjenjenog aspekta negativno ocjeni i ostale aspekte uspješnosti (Noe i dr., 2005). Do ovih pogrešaka najčešće dolazi nesvjesno jer ljudska psiha uvijek naginje nekim sličnostima, poznatim stvarima i interesima te je stoga teško procjenjivati objektivno radnu uspješnost zaposlenika, pa su zbog toga najkvalitetniji rezultati dobiveni sa što većim brojem procjenitelja.

3.2.1. SMANJIVANJE POGREŠAKA PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI

Navede pogreške pri mjerenju radnih uspješnosti zaposlenika mogu se smanjiti kroz sljedeće dvije metode:

- obukom o pogreškama procjenitelja (Noe i dr., 2005. prema Latham i dr., 1975) te
- obukom o točnosti procjenitelja (Noe i dr., 2005. prema Pulakos, 1984).

Obuka o pogreškama procjenitelja je bolja metoda za smanjivanje pogrešaka pri procjenjivanju radnih uspješnosti zaposlenika jer se procjenitelje direktno upućuje na moguće pogreške te ih se savjetuje kako te pogreške izbjeći (Noe i dr., 2005. prema Bernardin i Pence, 1980). S druge strane, obukom o točnosti procjenitelja naglašavaju se uspješni principi ocjenjivanja radne uspješnosti (Noe i dr., 2005. prema Pulakos, 1984). Općenito govoreći, uvijek je bolja opcija stavljanja naglaska na pogreške i na upućivanje kako nešto pravilno raditi od naglašavanja uspješnosti, no najefikasnija bi bila kombinacija tih dviju opcija.

Osim kroz već navedene metode za smanjivanje pogrešaka pri mjerenju radnih uspješnosti, prema drugom autoru opširnije se mogu prikazati i sljedeće metode:

- trening procjenitelja,
- pružanje povratne informacije,
- upotreba više procjenitelja,
- horizontalno ocjenjivanje te
- poboljšavanje metoda procjene.

Kroz trening procjenitelja oni se upućuju na moguće pogreške pri procjenjivanju uspješnosti te ih se navodi na ispravno procjenjivanje, a ta metoda se poklapa s već ranije navedenom metodom obuke o pogreškama procjenitelja. Kroz metodu pružanja povratnih informacija, procjeniteljima se pružaju informacije o ocjenjivanju drugih procjenitelja kako bi mogli usporediti ocjenjivanja drugih procjenitelja sa svojim ocjenjivanjima te ih se time navodi da sljedeći put ocjenjuju pažljivije. Kao što sam naziv kaže, upotreba više procjenitelja je metoda u kojoj sudjeluje što veći broj procjenitelja čime se postiže veća objektivnost procjenjivanja. Prilikom horizontalnog ocjenjivanja, pogreške pri ocjenjivanju se smanjuju jer procjenitelji prvo za svaku procjenjivanu osobu ocjenjuje jedan određeni aspekt rada i tek kada ocijene taj aspekt za svaku pojedinu osobu, tek onda prelaze na drugi aspekt rada koji ocjenjuju. Kroz posljednju metodu, poboljšavanje metoda procjene, radi se na instrumentima procjenjivanja

koji se oblikuju na precizniji način kojim se navodi procjenitelje na što objektivnije ocjenjivanje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Korištenje ovih metoda za smanjivanje pogrešaka pri ocjenjivanju radnih uspješnosti zaposlenika ovisi o pogreškama na koje se bazira. Neke od tih metoda se mogu implementirati na sve navedene pogreške, dok se neke metode baziraju isključivo na određene pogreške.

3.3. POVRATNA INFORMACIJA O USPJEŠNOSTI

Cilj povratnih informacija o radnoj uspješnosti zaposlenika je prvenstveno razvoj i poboljšanje rada zaposlenika, a u nekim slučajevima i nagrađivanje već uspješnih zaposlenika (promaknuće, povećanje plaće i sl.).

Bahtijarević-Šiber (1999., str.544.) navodi: „Povratna informacija o uspješnosti u obavljanju posla smatra se jednim od najvažnijih činitelja za poticanje i jačanje razvoja zaposlenih i poboljšanje individualne uspješnosti. Pri tome analiza i ocjena uspješnosti u prethodnom razdoblju te rasprava o tome služe samo za utvrđivanje problema koje treba otkloniti razvoj ciljeva i plana aktivnosti usmjerenih razvoju zaposlenog“. Dakle, svrha povratnih informacija o uspješnosti je utvrđivanje problema koje treba riješiti kako bi se dovelo do razvoja zaposlenika. U nastavku slijedi shema koja prikazuje postupak procjenjivanja radne uspješnosti.

Shema 4. Postupak procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika



IZVOR: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999).

Iz ove sheme vidljivo je da je povratna informacija o radnoj uspješnosti zapravo drugi korak u procesu samog procjenjivanja uspješnosti, a do nje se dolazi razgovorom o rezultatima i postavljanjem ciljeva kako bi se radna uspješnost poboljšala. Time se dolazi do izrade plana aktivnosti kojima će se ta radna uspješnost povećati te do samog razvoja uspješnosti, i tako u krug jer je to proces koji se povremeno mora ponavljati.

3.4. OCJENJIVANJE GODIŠNJIH REZULTATA ZAPOSLENIKA

Ocjenjivanje godišnjih rezultata zaposlenika, tj. njihove radne uspješnosti je jedan od najčešćih oblika provođenja ocjenjivanja rada zaposlenika iz razloga što ju određena organizacija uglavnom provodi svake godine te prema tome može najbolje uspoređivati napreduje li tvrtka uz ove zaposlenike i njihov

Ocjenjivanjem godišnjih rezultata zaposlenika može se postići veća motiviranost, postignuća i produktivnost zaposlenika u narednoj godini, ali ukoliko to nije dobro odrađeno, može doći do kontra efekta – nezadovoljstva zaposlenika rezultatima i demotiviranja za rad. Zato autor Oslić (2010., str.304.) navodi da se tijekom postupka godišnjeg ocjenjivanja treba osigurati sljedeće:

- „da proces godišnjeg ocjenjivanja rezultata bude formalno – pravno valjan (temeljen na analizi dokumentiranih opisa i rezultata zaposlenika);
- potrebne i jednostavne obrasce, da budu kvalitetno i na vrijeme popunjeni;
- pravodobno zakazivanje sastanka, pravodobnu obavijest zaposleniku (barem desetak dana prije);
- obavještavanje zaposlenika unaprijed o mogućim revizijama opisa posla, postupku ocjenjivanja i obrascima;
- djelotvorne sastanke sa zaposlenicima i o tome popuniti propisanu izlaznu dokumentaciju“.

Iz navedenog je vidljiva jedna nova važna informacija koja do sad nije spomenuta u ovom radu, a to je da zaposlenici moraju biti unaprijed obaviješteni o postupku ocjenjivanja njihove radne uspješnosti.

Postupak godišnjeg ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika mora započeti prvo planiranjem, a zatim pripreme godišnjeg ocjenjivanja. Dakle, u to ulazi proučavanje plana prošlogodišnjih rezultata zaposlenika, prikupljanje potrebne dokumentacije za ocjenjivanje te pripremanje odgovora na očekivana pitanja zaposlenika. Zatim dolazi do samog ocjenjivanja i analize problema ukoliko oni postoje. To se provodi na način da se treba osigurati prikladna prostorija i ugodna atmosfera te se time započinje postupak ocjenjivanja. Ukoliko su rezultati dobri, zaposlenika treba pohvaliti, a kada su rezultati nešto lošiji potrebno je rješavati te probleme kroz razgovor tako da se oni definiraju, da se odluči o važnosti kroz te probleme, utvrđuju se vanjski utjecaji na nastanak tih problema te se potom tek istražuje problem u samom zaposleniku (Oslić, 2010).

Kao što je vidljivo, ta procjenjivanja radne uspješnosti mogu se provoditi na razne načine, a način na koji se provode najviše ovisi o samoj organizaciji koja to provodi te njihovoj politici poslovanja i funkcioniranja.

4. ISKUSTVA I MIŠLJENJA O KONTROLI I PRAĆENJU RADA ZAPOSLENIKA

Za potrebe pisanja ovog završnog rada, izrađene su dvije ankete putem Google obrazaca kako bi se pokazalo koliko se u organizacijama provode kontrole i praćenje rada zaposlenika te koje su najčešće metode i koliko ih zaposlenici smatraju važnima.

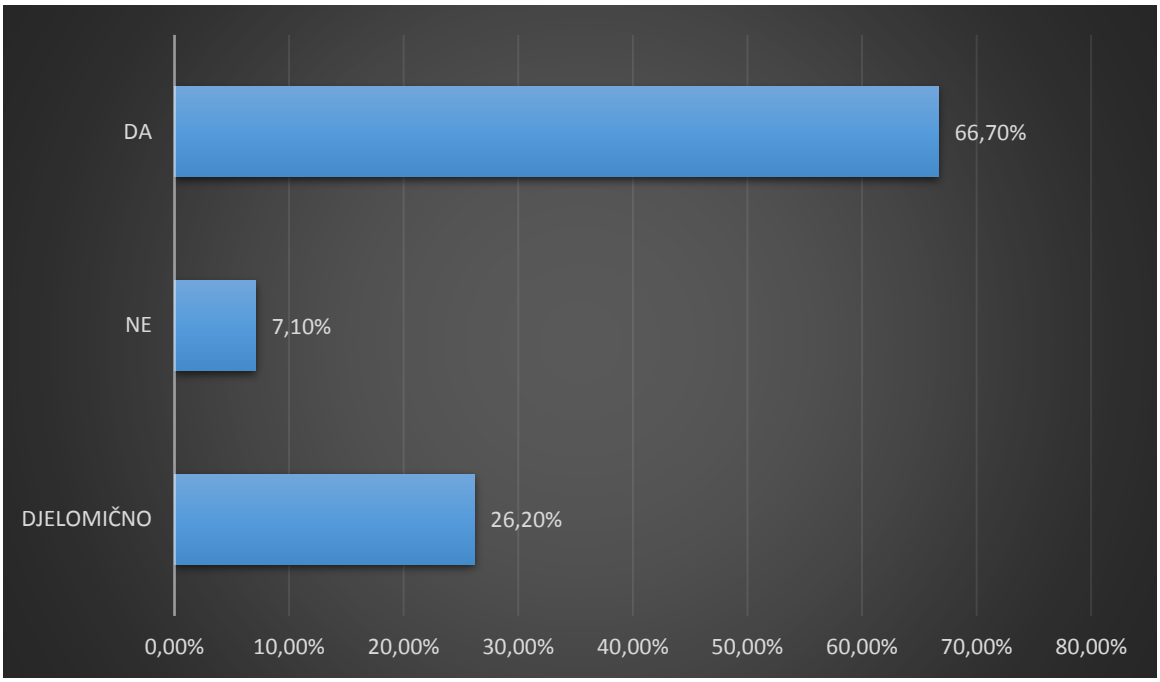
4.1. PRVO ISTRAŽIVANJE

Za prvo istraživanje izrađena je anketa putem Google obrazaca te je dijeljena na društvenim mrežama Facebook-a u razdoblju od 25. svibnja do 1. lipnja 2020. godine, na temu „Kontroliranje i praćenje rada zaposlenika“.

Na uzorku od 42 odgovora, rezultati su pokazali da 39 osoba radi (ili je u nekom periodu radilo) u Hrvatskoj dok preostalih troje radi u Njemačkoj. Od tih ispitanika, najviše ih radi u velikom poduzeću (33,3%), zatim ih prati rad u malom poduzeću (28,6%) te rad u mikro poduzeću (26,2%), a najmanje ih radi u poduzeću srednje veličine (19%). Već iz ovog vidljivo je da su rezultati ovog istraživanja relativno dobri s obzirom da se najčešće kontroliranje i praćenje radne uspješnosti zaposlenika provodi upravo u velikim poduzećima.

Kroz daljnju anketu, došlo se do rezultata da većina ispitanika smatra da je kontroliranje i praćenje rada zaposlenika važno za organizaciju u kojoj rade, dok ih manji postotak smatra da je to djelomično važno, a najmanje ih se izjasnilo da to ne smatraju uopće važnim, što je prikazano kroz sljedeći graf.

Graf 1. Broj osoba koje smatraju važnim praćenje rada zaposlenika za organizaciju



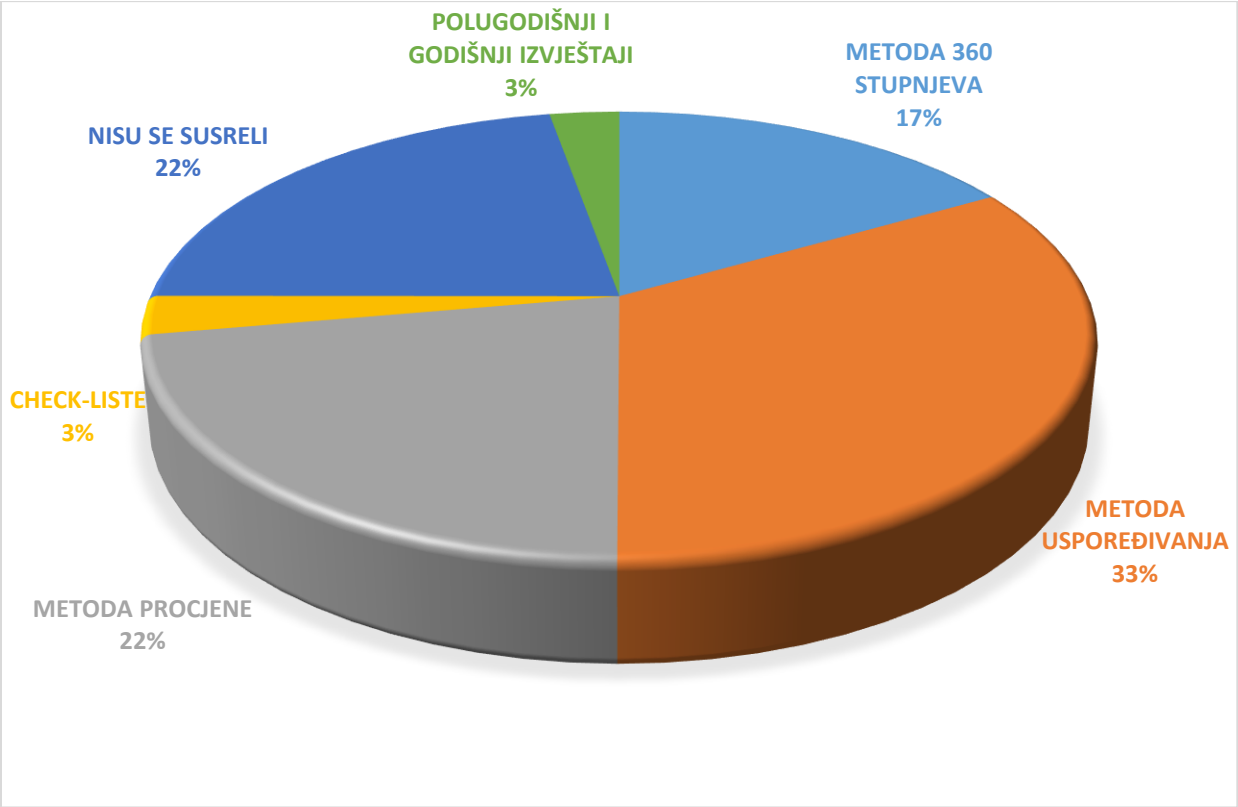
IZVOR: Izrada autora prema provedenoj anketi

Nadalje, polovina ispitanika izjasnila se da su se susreli s praćenjem i kontroliranjem njihovog rada te da im se sviđa taj pristup, dok se oko 30% njih susrelo s time, ali im se ne sviđa taj pristup, a preostalih 20% se izjasnilo da se nisu susreli s time.

Kroz daljnju anketu, saznalo se da njih pola smatra da se više trude kada postoji određena kontrola i praćenje njihovog rada, a skoro polovina njih se izjasnila da smatraju da se ne trude više zbog praćenja njihove radne uspješnosti, dok se od toga jedna osoba izjasnila da se više trude, ali se osjećaju nelagodno u tom procesu.

Za kraj ankete, postavljeno je pitanje s kojom metodom kontrole i praćenja radne uspješnosti su se susreli, a rezultati su prikazani kroz sljedeći grafikon.

Graf 2. Metode praćenja rada zaposlenika s kojima su se ispitanici susreli



IZVOR: Izrada autora prema provedenoj anketi

Iz ovoga je vidljivo da se u praksi najčešće koriste metoda uspoređivanja i metoda procjene, a manjim dijelom metoda 360 stupnjeva te najmanje check-liste, dok se njih 22% nije susrelo s ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika, a jedna osoba koja radi u javnoj ustanovi se izjasnila da imaju polugodišnje i godišnje izvještaje za praćenje rada zaposlenika.

4.2. DRUGO ISTRAŽIVANJE

Drugo je istraživanje također provedeno kao anketa izrađena kroz Google obrasce, a provedeno je u razdoblju od 18. lipnja 2020. do 7. srpnja 2020. godine. Anketa je dijeljena putem društvenih mreža, a u uzorku se nalazi 102 ispitanika.

Ovo istraživanje vezano je na prvo istraživanje, ali je detaljnije te se stoga sastojalo od dva dijela: prvi dio se bazirao na osnovne podatke o organizacijama u kojima ispitanici rade, a drugi dio se bazirao isključivo na praćenje i ocjenjivanje rada zaposlenika.

4.2.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆIMA

Istraživanje je pokazalo da se najviše ispitanika nalazi u mikro, a zatim u velikim poduzećima koje najčešće posluju više od 10 godina. Najčešće djelatnosti su trgovine na veliko i na malo, popravak automobila; prerađivačka industrija te ostale uslužne djelatnosti.

Više od polovine, točnije 67,6% ispitanika izjasnilo se da firme u kojima rade nisu izvoznici na strana tržišta, dok se ostatak od 32,4% ispitanika izjasnio da njihove firme jesu izvoznici na strana tržišta, a najčešće se taj izvoz vrši u zemlje Europske unije kao izravni izvoz.

Što se tiče ukupnog godišnjeg prometa, čak 37,3% ispitanika ne zna koji je godišnji promet organizacija u kojima su zaposleni, 33,3% ih se izjasnilo da je godišnji promet do 3 milijuna eura, dok se za promet preko 20 milijuna eura se izjasnilo 16,7% ispitanika, a za promet od 3 do 20 milijuna eura izjasnilo se 12,7% ispitanika.

Najčešći oblik vlasništva je domaći-privatan, zatim slijedi domaće-mješovito privatno i državno vlasništvo, a rjeđe je u stranom privatnom vlasništvu, od kojih je čak pola u potpunosti u stranom vlasništvu, a najmanje ispitanika je iz domaćih-državnih firmi.

Što se tiče kupaca/korisnika usluga poduzeća, B2B i B2C su u gotovo podjednakom omjeru (54,1%:46,9%), a najčešći odgovori za sjedišta poduzeća odnose se na Koprivničko-križevačku županiju, zatim na Varaždinsku i Zagrebačku županiju te Grad Zagreb, Zadarska i Međimurska županija, kao i pojedine ostale županije u manjem omjeru.

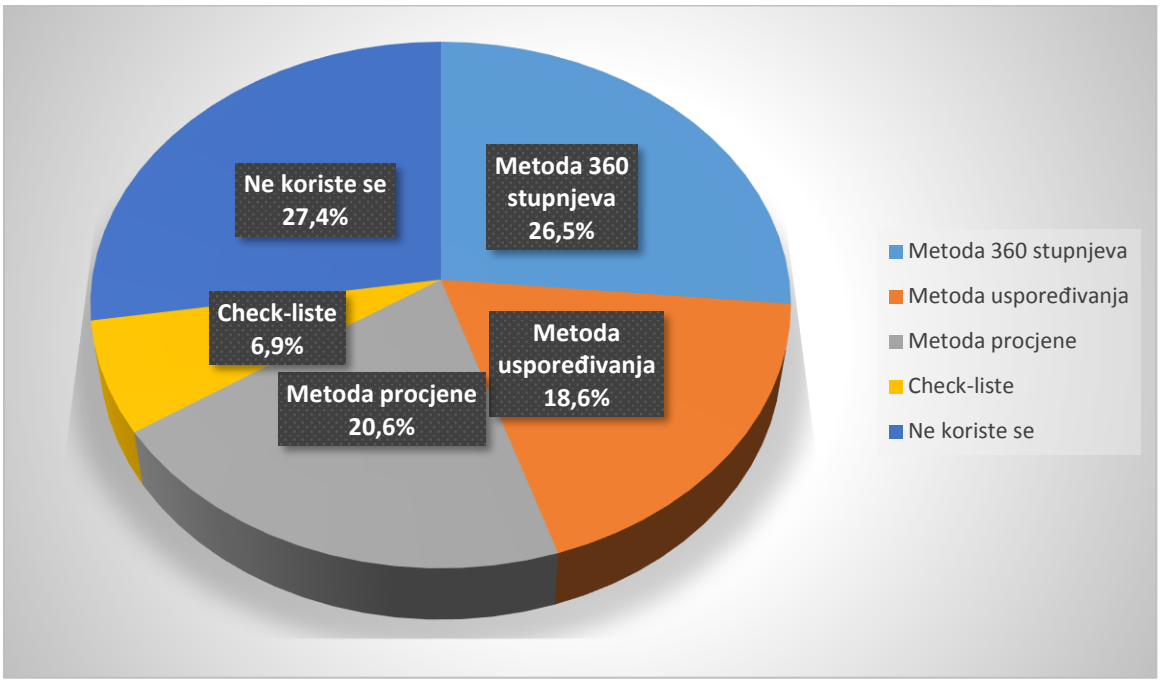
4.2.2. INFORMACIJE O PRAĆENJU RADNE USPJEŠNOSTI

Od navedenih ispitanika, 69,6% ih se izjasnilo da se u poduzeću u kojem rade sustavno provodi praćenje rada i radnog učinka zaposlenika, dok se kod preostalih 30,4% ono ne provodi.

Što se tiče ocjenjivanja koliko ispitanici smatraju važnim to praćenje i kontrolu njihovog rada, mišljenja su vrlo podijeljena. Dakle, 19,6% ispitanika smatra to praćenje i kontrolu rada izrazito važnim, 27,5% ih smatra djelomično važnim, 17,6% ih je neutralnih, a 18,6% ih ne smatra važnim, te ih 16,7% smatra potpuno nevažnim.

Kroz sljedeći grafikon prikazano je koje su najčešće metode koje se koriste kod praćenja rada i radnog učinka zaposlenika.

Graf 3. Metode praćenja rada i radnog učinka



IZVOR: Izrada autora prema rezultatima ankete

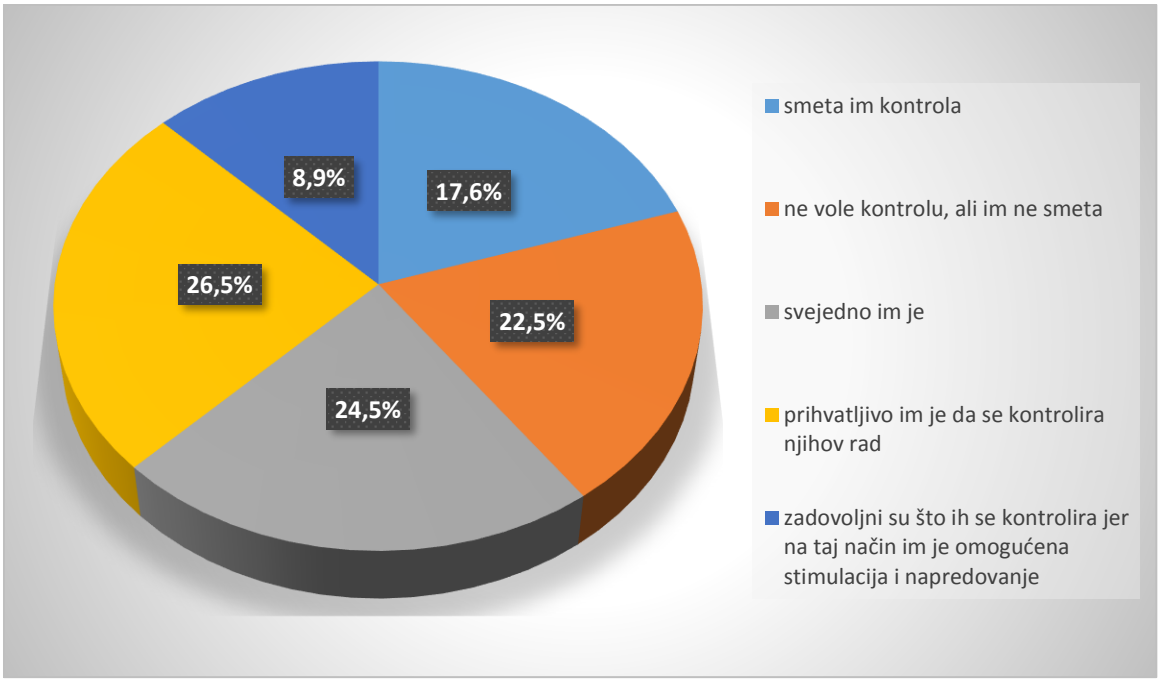
Iz prikazanog grafa vidljivo je da su najčešće metode za praćenje rada zaposlenika metoda 360 stupnjeva, a zatim metoda procjene i metoda uspoređivanja.

Navedene metode koje su najčešće korištene za praćenje radne uspješnosti zaposlenika su kroz anketu posebno ocjenjivane, tj. ocjenjivana je njihova važnost. Shodno tome, za metodu 360 stupnjeva su ispitanici najčešće bili neutralni ili pozitivniji – smatraju ju važnom ili izrazito važnom, metoda uspoređivanja je pozitivno ocijenjena - kao izrazito važna, a za metodu procjene su ispitanici uglavnom bili neutralni. Dakle, najpozitivnije je ocijenjena metoda uspoređivanja.

Navedene metode i ocjenjivanje najčešće se provode za određivanje stimulativnog dijela plaće te za nagrađivanje zaposlenika, a zaposlenici uglavnom ili imaju uvid u rezultate ocjenjivanja, ali svaki za sebe, ili uopće nemaju uvid u te rezultate.

Reakcije zaposlenika na sustavno praćenje i analizu njihovog rada su raznolike što prikazuje sljedeći grafikon.

Graf 4. Reakcije zaposlenika na praćenje njihovog rada



IZVOR: Izrada autora prema provedenoj anketi

Iz prikazanog grafa vidljivo je da su reakcije i mišljenje ispitanika o praćenju njihovog rada različita, dakle u približno jednakom su broju, no ipak prevladava mišljenje da im je prihvatljivo da se kontrolira njihov rad, dok ih je najmanje zadovoljnih što se kontrolira njihov rad. Vezano na to, rezultati su također pokazali da većinu zaposlenika motivira, ali ne pretjerano praćenje njihovog rada, dok je najmanje onih koje to demotivira.

4.2.3. NAJČEŠĆE METODE PREMA VELIČINI PODUZEĆA

Metode kontrole i praćenja rada i radne uspješnosti zaposlenika najčešće ovise o veličini poduzeća u kojem rade. Stoga, prema provedenoj anketi, posebno je analizirano koje metode su najčešće korištene u kojim poduzećima.

Tablica 2. Najčešće metode prema veličini poduzeća ispitanika

Veličina poduzeća	Provođenje ocjenjivanja	Metoda 360 stupnjeva	Metoda uspoređivanja	Metoda procjene	Check-liste	Ostalo
Mikro	16 (od 40)	6	7	3	-	-
Malo	20 (od 23)	2	9	7	2	-
Srednje	11 (od 12)	3	2	4	2	-
Veliko	27 (od 27)	16	1	7	3	-

IZVOR: Izrada autora prema rezultatima ankete

Dakle, iz ove tablice može se zaključiti da se u mikro poduzećima često uopće ne ocjenjuje rad i radna uspješnost poduzeća, ali u slučaju kad se ocjenjuje, ono se provodi najčešće metodom uspoređivanja. U slučaju malih poduzeća, ocjenjivanje se provodi najviše metodom uspoređivanja, dok se u poduzećima srednje veličine ocjenjivanje uglavnom provodi metodom procjene, a u velikim poduzećima metodom 360 stupnjeva.

5. ZAKLJUČAK

Kontrola je jedna od funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i vođenje. To je ujedno i zadnji, a ponekad i najvažniji korak menadžmenta ljudskih potencijala koji zaposlenike prvo mora planirati prema potrebama poduzeća, zatim mora pronaći i zaposliti osobe čiji će rad potom organizirati uz rad već postojećih zaposlenika u poduzeću, a zatim će upravljati tim ljudima i voditi ih prema ostvarenju organizacijskih ciljeva te će potom vršiti kontrolu nad njima.

Kontrola zaposlenika se odnosi na kontrolu njihovog rada, odnosno na njihovu radnu uspješnost koja pokazuje sposobnosti, vještine, motivaciju i zalaganje zaposlenika za posao koji radi na temelju čega menadžment odlučuje treba li uvoditi neke promjene ili nastaviti voditi zaposlenike u istom smjeru.

Prilikom kontrole i praćenja rada zaposlenika, ukoliko je zaposlenik uspješan, on može dobiti razne povlastice poput nagrada, dodataka na plaću, promaknuća i sl. kao daljnju motivaciju za dobar rad. Isto tako, može doći i do obrnute situacije u kojoj ocjenjivanje rada zaposlenika pokaže negativne rezultate te potrebu za dodatnom motivacijom, edukacijom zaposlenika te ponekad čak i otkazom te pronalaženjem novih zaposlenika za rad iako se ta opcija izbjegava i koristi u nužnim slučajevima.

Iz tog razloga, postoje mnoge metode i tehnike ocjenjivanja, kontrole i praćenja rada zaposlenika, a one su razrađene kroz ovaj rad: metoda 360 stupnjeva, metode uspoređivanja, metode procjene, check-liste, pristup temeljen na ponašanju i pristup temeljen na rezultatima.

Kako bi se donio zaključak na osnovi prakse iznesenih teorija, za potrebe ovog rada provedeno je nekoliko anketa vezano za metode kontrole i praćenje rada zaposlenika u kojima se ispitanici zaposlene osobe, a odgovarali su na pitanja vezano za poduzeća u kojima rade, a potom na pitanja vezana direktno na kontrolu i praćenje njihovog rada. Točnije, ispitivalo se njihovo mišljenje o važnosti provođenje kontrole i ocjenjivanja rada zaposlenika te koje se od spomenutih metoda provode u njihovom poduzeću te koliko ih to (de)motivira.

Zaključno se može reći da je kroz istraživanje i ovaj rad dokazano da u većini slučajeva zaposlenike motivira ocjenjivanje i praćenje njihovog rada te takvu kontrolu smatraju važnim za razvoj i uspjeh organizacije.

LITERATURA

KNJIGE

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

2. A. Noe, R.; R. Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; M. Wright, P. (2005). Menadžment ljudskih potencijala. MATE. Zagreb.

3. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Sinergija. Zagreb.

4. Tudor, G. i dr. (2010). Vođenje i motiviranje ljudi. M.E.P. Zagreb. (Ivica Oslić)

ČLANCI

5. Nicolescu, O. (2009). Methods and Techniques Specific to Human resource management. *Revista de Management Comparat Internațional*, *10*(1), 5-18.

6. Godina, S. I. (2019). 'Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju', Završni rad, Sveučilište Sjever, citirano: 14.04.2020., https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:440619

7. Dobrich-Belančić, S. (2015). „Mjerenje uspješnosti“, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, pristupano: 30.05.2020., https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A136/datastream/PDF/view

POPIS SHEMA, GRAFOVA I TABLICA

Shema 1. Proces planiranja, selekcije i odabira kandidata za posao (4.str.)

Shema 2. Grupe motivacije (13.str.)

Shema 3. Metodologija metode 360 stupnjeva (23.str.)

Shema 4. Postupak procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika (31.str.)

Tablica 1. Metode za mjerenje uspješnosti rada zaposlenika (20.str.)

Tablica 2. Najčešće metode prema veličini poduzeća ispitanika (39.str.)

Graf 1. Broj osoba koje smatraju važnim praćenje rada zaposlenika za organizaciju (34.str.)

Graf 2. Metode praćenja rada zaposlenika s kojima su se ispitanici susreli (35.str.)

Graf 3. Metode praćenja rada i radnog učinka (37.str.)

Graf 4. Reakcije zaposlenika na praćenje njihovog rada (38.str.)

OSTALO

Linkovi anketa:

https://docs.google.com/forms/d/1lBFCMuj6BZhyGBryDqJWJ_RBal_2DCqRJG-MgfblSp4/edit

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc84LRVLc1N_zknKdfFuONGuG0t9Hqij7v69rFtrJCxeRv0_Q/viewform?usp=sf_link