

# Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj

---

**Grošinić, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:717303>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MONIKA GROŠINIĆ**

**Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra  
d.d., Rovinj**

**Monitoring and evaluation of work performance in Maistra Plc,  
Rovinj**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra  
d.d., Rovinj**

**Monitoring and evaluation of work performance in Maistra Plc,  
Rovinj**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Student:

**Monika GROŠINIĆ**

Mentor: prof. dr. sc. **Kristina  
ČRNJAR**

Matični broj:

**24821/19**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Ime i prezime studenta: Monika Grošinić**  
**Matični broj: 24821/19**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 10.09.2023.

*Grošinić Monika*

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

Pitanje osobnog i profesionalnog napredovanja postaje sve aktualnije te se ta dva pojma usko povezuju. Stoga, menadžment ljudskih potencijala dobiva sve više na značenju, a praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kao jedna od najvažnijih funkcija postaje presudnom za cjelokupno zadovoljstvo i ostanak zaposlenika u organizaciji. Kako bi se pokazao utjecaj koji povratne informacije o radnoj uspješnosti imaju na djelatnike i poduzeće općenito, proveden je intervju s djelatnicima i analiza sekundarnih podataka u poduzeću Maistra d.d. koja iskazuje u kojoj mjeri je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti važno za organizaciju i na koji način doprinosi osobnom razvoju zaposlenika i kvaliteti posla. Također, prikazan je cjelokupni proces ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću i način na koji sami zaposlenici šalju povratne informacije poduzeću te u kojoj mjeri su zadovoljni sa poslovanjem poduzeća u kojem obavljaju svoj posao. Uz sve opisano dati su prijedlozi poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d.

Ključne riječi: osobni i profesionalni razvoj; ljudski potencijali; radna uspješnost; povratna informacija; Maistra d.d.

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Pojmovno određenje procesa praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.....	2
1.1. Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....	3
1.2. Važnosti povratne informacije u sustavu praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.....	10
2. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj .....	12
2.1. Organizacija i kadrovska struktura u poduzeću Maistra d.d., Rovinj.....	13
2.2. Postupak praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poduzeću Maistra d.d., Rovinj.....	15
3. Prijedlozi poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj. ....	23
Zaključak .....	26
Bibliografija.....	27
Popis ilustracija .....	29

## Uvod

U svakodnevnom životu ljudi se susreću i razmjenjuju mnoge informacije, mišljenja, stavove, uvjerenja, savjete te na kraju krajeva imaju i određeni utjecaj koji će se nadalje oblikovati u pozitivno ili negativno iskustvo. O pojedincu ovisi koliko će optimizma izvući i na koji način će dopustiti drugome da ga prati, a možda i sudjeluje u njegovim vanjskim preprekama i unutarnjim borbama. Smatra se da svako ljudsko biće utječe na drugo samom svojom pojavom, a ponajviše ako je u pitanju obiteljska povezanost, bliski odnosi ili primjerice, poslovni odnos. U radnom okruženju nemoguće je ne zamijetiti način rada pojedinca i njegovu posvećenost ili neposvećenost poslu. Gledajući radne navike ljudi i obazirući se na poslovna postignuća, može se doći do veoma bitnih zaključaka o vještinama, vrlinama i crtama ličnosti pojedinca.

Čovjeku su vrlo bitne povratne informacije o odrađenom poslu kako bi znao na što treba više usmjeriti pozornost i poboljšati u cilju da se što bolje istakne, a uz to da se osjeća ugodno i samopouzđano te spremno ispuniti radna očekivanja nadređenih. Uočeno je da praćenje radne uspješnosti i ocjenjivanje ima presudan značaj za poduzeće isto kao i za djelatnike jer direktno utječe na njihov poslovni život, a vodeći se time da poduzeće ovisi o svojem ukupnom poslovnom rezultatu kojega prihode djelatnici, konstantnim ulaganjem u taj proces dovesti će se do napretka jednog i drugog. Proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti područje je istraživanja ovog rada i predstavlja vrlo važan dio posla ljudskih potencijala te njegova učinkovita provedba uvelike doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovih sposobnosti.

Predmet istraživanja je prikazati na koji način hotelska grupacija Maistra d.d. prati i ocjenjuje radnu uspješnost svojih zaposlenika i opisati koliko je taj proces važan organizaciji te u kojoj mjeri doprinosi razvoju na osobnoj i profesionalnoj razini. Prvenstveno, ova tema se istražuje za potrebe proširenja znanja o praćenju i ocjenjivanju radne uspješnosti te je svrha provesti intervju i analizu kako bi se prikupilo dovoljno informacija iz kojih je vidljivo na koji način se provodi praćenje i kako teče sam postupak ocjenjivanja radne uspješnosti.

Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: deskripcije, klasifikacije, dedukcije, indukcije i komparacije. U empirijskom, istraživačkom dijelu, korištene su metode analize i sinteze te metoda intervjuja.

Kompozicija rada obuhvaća, osim uvoda i zaključka, dva osnovna teorijska dijela. U prvom poglavlju objašnjen je pojam praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti i sastoji se od dva podpoglavlja povezana sa sustavom praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti i važnosti povratne informacije. Drugo poglavlje govori o praćenju i ocjenjivanju radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d. i usmjereno je na organizaciju i kadrovsku strukturu te opisuje sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti. Zadnji dio strukture rada čine prijedlozi poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d.

# **1. Pojmovno određenje procesa praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika jedan je od najvažnijih poslova menadžmenta ljudskih resursa jer predstavlja kontinuiranu aktivnost ocjenjivanja i usmjeravanja individualnih postignuća djelatnika u poslovnoj organizaciji. S njegovim djelotvornim provođenjem doprinosi se poboljšanju zadovoljstva i profesionalnih sposobnosti zaposlenika, a ujedno se povećava zadovoljstvo gostiju. Osnovna pretpostavka provedbe procesa je formiran sustav upravljanja međuljudskim odnosima koji se proteže od dna prema vrhu i obrnuto. Mjerenje radne uspješnosti osim na organizaciju utječe i na samog radniku jer koliko god je ono formalne prirode, za djelatnika predstavlja izravan utjecaj na njegov poslovni život jer rezultat procesa praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika može biti povećanje plaće i dobivanje raznih potpora i privilegija za razvoj osobne karijere. Opće je poznato kako postoje velike individualne razlike između ljudi u uspješnosti pri izvođenju određenih zadataka, a istraživanja govore kako te razlike ne postoje samo između ljudi, već i unutar pojedinaca kroz vrijeme, stoga postoji velika zainteresiranost za ovaj pojam u psihologiji rada.

Radna uspješnost odnosi se na stupanj u kojem radno ponašanje pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva. U kontekstu posla, to ponašanje označava, osim onog pojavnog ili vidljivog, i brojne neopipljive procese (primjerice, razmišljanje, planiranje, rješavanje problema). S obzirom na navedeno, postoji nekoliko teorijskih modela koji objašnjavaju pojam radne uspješnosti, od kojih je najpoznatiji Campbellov model koji je postulirao model s tri odrednice koje izravno određuju radnu uspješnost, a to su: deklarativna znanja, proceduralna znanja i vještine te motivacija. Osim toga, postuliran je i prošireni model, koji uz izravne odrednice, navodi i neizravne te komponente koje čine radnu uspješnost. Neizravne odrednice odnose se primjerice na ličnost pojedinca, njegove želje, iskustva i slično, a utječu na uspješnost jedino mijenjajući razine izravnih odrednica. Radna uspješnost višeslojan je konstrukt, a dosadašnje konceptualizacije dale su tri osnovne kategorije ponašanja koje su važne za procjenu radne uspješnosti osobe. Prva kategorija je da je ona osnovna radna djelatnost što znači da se odnosi na specifičnu radnu ulogu, to jest na zadatke koji se nalaze u opisu posla. Druga kategorija je da radna uspješnost ima kontekstualni doprinos i to se odnosi na radnje i ponašanja koja nisu specifična za radnu ulogu, ali doprinose organizacijskoj učinkovitosti. Treća kategorija govori o nepoželjnom organizacijskom ponašanju koje se može odnositi se na svako narušavanje normi organizacije koje ugrožava organizaciju i dobrobit njenih članova. (Šverko, 2012).



Radna uspješnost zavisi od mnoštva faktora: unutrašnjih, vanjskih, objektivnih i subjektivnih, karaktera osobnosti, osposobljenosti, prirode i karaktera posla i slično. Svi oni se mogu podijeliti u dvije kategorije: objektivne i subjektivne. Objektivni faktori se odnose na vanjske utjecaje na zaposlenika, na koje se ne može utjecati. To se odnosi na mnoge pojave kao što su klimatski elementi, globalna ekonomija, sustav organizacije, stil rukovođenja, organizacija rada i slično. Subjektivni faktori predstavljaju brojne psihološke osobine zaposlenog, prije svega njegove sposobnosti, motivaciju i kompleksne crte ličnosti (inteligencija, temperamenta i slično). Ovi faktori su uglavnom pod neposrednom kontrolom zaposlenog. Drugim riječima, uspjeh neke radne aktivnosti pod utjecajem je brojnih prirodnih, socijalnih i psiholoških faktora, a odsutnost bilo kojeg od njih ostavlja negativne posljedice na radni učinak. Komponente uspješnosti su sljedeće: uspješnost u radnim zadacima specifičnima za posao te u onim nespecifičnima, pisana i govorna komunikacija, ulaganje truda, održavanje radne discipline, uspješnost u suradnji i timskom radu, vođenje te upravljanje i administriranje. Radna uspješnost se definira kao evaluacija rada zaposlenih prema unaprijed zadatim standardima. Standardi su kategorizirani u tri grupe, gdje se neki više odnose na proces rada, a drugi na ishod. Te grupe standarda su: bihevioralni (npr. kvalitetno pisanje izvještaja), osobni (osoba je ambiciozna, organizirana, asertivna) i usmjereni na kriterij (ogleda se u npr. broju prodanih proizvoda) (McCourt & Eldridge, 2003).

### **1.1. Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Cilj ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje organizacijskih sposobnosti, ostvarivanje strateških ciljeva, poboljšanje radne uspješnosti, osiguravanje sistema nagrađivanja, uviđanje potreba, planova i potencijala kako individualnih tako i organizacijskih, optimalno raspoređivanje zaposlenika i slično. Kontinuirano ocjenjivanje zaposlenikove radne uspješnosti dovodi do efikasnijeg i efektnijeg poslovanja kako zaposlenika samog, tako i čitave organizacije. Tijekom prošlog stoljeća glavna svrha praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti bila je dati zaposlenicima do znanja koliko su dobro odradili svoj posao u određenom periodu i koliko će biti plaćeni za to. Takav sustav je zadovoljavao potrebe tadašnjih radnika jer su imali drugačije afinitete, principe i ciljeve. Došlo je do mnogih promjena kroz godine, a jedna od njih je da postupci praćenja i ocjenjivanja moraju biti dokazani i da rezultati trebaju biti mjerljivi, vidljivi, jasni i zasnovani na planovima i propisima.

Sustav ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih iznimno je bitna funkcija i integralni dio politike razvoja ljudskih potencijala. Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika se temelji na objektivno zasnovanim i mjerljivim kategorijama i veličinama te uključuje razne aktivnosti. Ocjenjivanje uspješnosti zaposlenika je formalan sustav pregleda i evaluacije uspješnosti na radnom mjestu. To je postupak gdje se, pored učinka, rezultata i ponašanja procjenjuju određene, za posao relevantne, karakteristike zaposlenog, njihova manifestacija i koliko su u skladu s izvođenjem posla. Za razliku od procjene posla, koja je usmjerena na posao, procjena uspješnosti je usmjerena na zaposlene. Kontinuirano ocjenjivanje radne uspješnosti dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja kako samog zaposlenika tako i čitave organizacije. Nadalje, postoje faktori ocjenjivanja uspješnosti o kojima treba voditi računa.

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih vrši se temeljem šest faktora ocjenjivanja (Marušić, S., 2006.):

- Kvantiteta posla
- Kvaliteta rada
- Pouzdanost
- Inicijativa
- Adaptabilnost
- Sudjelovanje

Pored ocjenjivanja kvantitete i kvalitete posla, kao objektivnih činjenica, predmet ocjenjivanja su i subjektivne osobine, kao što su pouzdanost, inicijativa, adaptabilnost i sudjelovanje. U okviru kvantitete posla uzima se u obzir količina posla i procjena produktivnosti. Kvaliteta rada ovisi o načinu obavljanja određene aktivnosti. Pouzdanost se temelji na tome da će zaposlenik izvršiti zadane poslove i na potrebi za nadzorom, instruktorom, discipliniranom ponašanju i odsustvu s posla. Inicijativa se očituje u zaposlenikovom samopouzdanju, kreativnosti, prihvaćanju odgovornosti te da uz minimalno korištenje resursa ostvari maksimalni rezultat. Adaptabilnost opisuje prihvaćanje promjena i novih uvjeta rada te kakav zaposlenik ima odnos prema poslu, nadređenima i svojim kolegama. Sudjelovanje je sposobnost osobe za rad s drugima i za druge te prihvaćanje poslova izvan radnog vremena odnosno pokazatelj toga je posvećenost poslu. U organizacijama gdje se ocjenjivanje obavlja bez jasno utvrđenih i razrađenih kriterija i mjerljivih veličina, potencijalni konflikti su neizbježni. Zaposlenici često u takvim sredinama vjeruju da ocjena njihova rada ne ovisi toliko o njima pa su tada frustrirani, nezadovoljni i nemaju motivacije za rad, kao ni za uspješnost svoga rada. Stoga, ocjenjivanje kao sustav treba biti postavljeno tako da ne ovisi o volji, raspoloženju i subjektivnom mišljenju ocjenjivača. Nadalje slijede koraci koje je potrebno slijediti kako bi se postupak ocjenjivanja radne uspješnosti proveo.

Koraci u postupku provedbe ocjenjivanja radne uspješnosti su (Vujić, V., 2008.):

- Utvrđivanje normi rada s djelatnicima
- Zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva
- Mjerenje ostvarenih postignuća
- Usporedba rezultata rada s utvrđenim normama
- Raspravljavanje radne ocjene s djelatnicima
- Ukoliko je potrebno, provođenje korektivnih akcija

Prvi korak u postupku ocjenjivanja radne uspješnosti je utvrđivanje normi rada. Ocjenjivanje radne uspješnosti djelatnicima daje do znanja koliko su bili uspješni u obavljanju zadanih ciljeva. Sustav ocjenjivanja poslovne uspješnosti bio bi nevažeći kada ne bi vodio brigu o pravnim pitanjima. Bitno je pridržavati se mjera koje se odnose na odluke menadžmenta ljudskih potencijala koje utječu na rad djelatnika. Pretpostavimo da je menadžer odlučio otpustiti radnika. Iako menadžer navodi kao uzrok loše obavljanje posla, pregled ranijih ocjena djelatnikova rada pokazuje da je njegov rad ocijenjen zadovoljavajućim. Tada, uz pretpostavku da su provedene primjerene mjere kako bi se njegov rad popravio, kadrovska funkcija neće podržati odluku menadžera. Ta je kritičnost menadžmenta ljudskih potencijala neophodna kako bi se osiguralo pravedno postupanje s djelatnicima, a time i sigurnost poduzeća. Ako dođe do diskriminacije (poput otkaza ili loših radnih zadataka) zbog neprihvatanja nametnutog autoriteta pretpostavljenog, postojeća dokumentacija o djelatniku može pokazati da je prekršajni postupak neprimjeren. To je stoga što nije dosljedan prošlim evaluacijama već se pripisuje nečemu drugom, kao na primjer uznemiravanju ili drugom obliku diskriminacije. Budući da je dokumentacija vrlo važna, menadžment ljudskih potencijala mora se potruditi i osigurati da sustav ocjenjivanja koji se koristi zadovoljava pravnu i propisanu proceduru, odnosno logički slijed radnji koje se moraju obaviti. Jednom kad se definiraju standardi rada, nužno je upoznati djelatnike s njima. Drugi korak je zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva. Poželjno je da ciljevi i rezultati budu zajednički sastavljeni između djelatnika i menadžera. Bez dobre povratne informacije o nečijem trudu i njegovu utjecaju na rad, umanjuje se motivacija djelatnika. Međutim, jednaku važnost u povratnoj sprezi ima i pitanje razvoja. Pod razvojem misli se na ona područja u kojima pojedinac ima poteškoća i slabosti ili na područje u kojem bi pojedinac uz više uložene napore bio uspješniji. Treći korak u procesu ocjenjivanja je mjerenje učinka. Kako bi odredili koji je stvarni učinak, moraju se prikupiti informacije o tome što i kako se mjeri. Četiri izvora informacija za mjerenje učinka koje menadžeri koriste su: osobna promatranja, statistički podaci, usmena i pismena izvješća.

Svaki izvor informacija ima svoje prednosti i nedostatke. Međutim, njihovom kombinacijom povećava se broj podataka i vjerojatnost primanja pouzdanih informacija. Ono što se mjeri bitno određuje područje u kojem će djelatnici pokušati biti što bolji. Kriteriji koji se mjere moraju predstavljati rad određen u prva dva koraka procesa procjene. Četvrti je korak usporedba rezultata rada s utvrđenim normama. Svrha ovog koraka jest utvrditi odstupanja stvarnog rada od standarda kako bismo mogli prijeći na sljedeći korak. Dakle, peti korak procesa se odnosi na razgovor i raspravu o rezultatima procjene s djelatnikom. Jedan od najzahtjevnijih zadataka ocjenjivača je prezentirati djelatniku rezultat ocjenjivanja. Ocjenjivanje uspješnosti predstavlja jednu od emocionalno najzahtjevnijih aktivnosti, a to je procjena doprinosa pojedinca na rezultat i procjena njegovih sposobnosti. Dojam koji pojedinac stekne o svojoj procjeni snažno će utjecati na njegovo samopouzdanje, kao i na njegov budući rad. Uz to, dobru je vijest lakše saopćiti za razliku od loše koja djelatniku govori da je njegov učinak bio ispod očekivanog. Šesti korak u postupku procjene je poduzimanje korektivnih akcija. Razlikujemo dvije vrste korektivnih radnji. Prva je trenutna i uglavnom se suočava sa simptomima, a druga je temeljita i prodire u srž uzroka problema. Bit je prepoznati uzrok odstupanja i odmah ga ukloniti i taj način ispravljanja problema odmah stvari vraća u normalu. Druga korektivna radnja je temeljita, jer traži analizu i procjenu kako i zašto je došlo do odstupanja. Za nju je potrebno nešto više vremena i određenih radnji koje su usmjerene na korjenite promjene i prilagodbe. Ocjenjivanje radne uspješnosti je osnova za nagrađivanje, sigurnost posla, razvoj karijere, usavršavanje i osposobljavanje te se njome žele postići višestruki ciljevi kao što je stručno podupiranje odluke za promociju dobrih djelatnika i upozoravanje na loše radnike kako bi se radilo na uklanjanju njihovih slabosti. Isto tako, doprinos ocjenjivanja radne uspješnosti se nalazi u upozoravanju na probleme u organizaciji posla i na potrebe eventualnih premještanja ili otkaza. Nakon pojašnjenih koraka u postupku praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti bitno je pridržavati se osnovnih i posebnih elemenata koje sadrži postupak ocjenjivanja.

Postupak ocjenjivanja radne uspješnosti sadrži ove osnovne elemente (Vujić, V., 2008.):

- Svrha i program ocjenjivanja
- Pravila i upute ocjenjivanja
- Izbor metoda i termina ocjenjivanja
- Provjera ocjenjivanja

Navedeni elementi i svi postupci procesa ocjenjivanja trebaju sadržavati i u njih mora biti ugrađen pravni aspekt ocjenjivanja, što znači da postupci ne smiju biti aproksimativni i paušalni, već stručni i dokazani. Kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo zaposlenika te omogućila uspješna obrana u slučajevima sporova, rezultati ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika moraju biti mjerljivi, vidljivi, jasni i utemeljeni na zakonskim vrelima.

Pored osnovnih elemenata, postupak ocjenjivanja sadrži i ove posebne elemente (Vujić, V., 2008.):

- Objektivne kriterije i instrumente
- Pripremljene ocjenjivače
- Izračunati prosječne ocjene za svakog pojedinog zaposlenika
- Stručni nadzor nad cijelim postupkom ocjenjivanja

Postupak ocjenjivanja se sastoji od objektivnih kriterija i instrumenata u kojima su vidljive skale mjerenja za svaku pojedinu značajku zaposlenika koji su stručno sastavljeni te od pripremljenih ocjenjivača i to po mogućnosti najmanje dva, zbog bolje objektivnosti. Potrebno je izračunati prosječne ocjene za svakog pojedinog zaposlenika i dati prikaz rangova brojčanih ili opisnih ocjena te unaprijed odrediti minimume zadovoljavajuće ocjene. Nakon što se definiraju očekivanja od zaposlenika, odabrana metoda evaluacije može poslužiti za praćenje učinka zaposlenika. Bitno je imati educirani menadžment ljudskih resursa o tome na koji način se provodi i na čemu se temelji praćenje i ocjenjivanje poslovne uspješnosti kako bi se jednostavno i brzo cijeli sustav nadograđivao. Na sličan način, zaposlenicima se treba pobliže prikazati što će se i na koji način pratiti i ocjenjivati. Cilj je upoznati ih s prioritetima i očekivanjima poduzeća. Za procjenjivanje radnih postignuća zaposlenika upotrebljavaju se razne metode. One se međusobno razlikuju po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i drugim komponentama. Najznačajnija razlika je da li se primjenjuje kao kriterij ocjene individualne uspješnosti, kao usporedba s drugim zaposlenicima ili kao neki apsolutni kriterij u obliku unaprijed određenih dimenzija i atributa radnih postignuća. Vrlo bitna stavka je odrediti metodu za ocjenjivanje radne uspješnosti koje su prikazane u nastavku.

Za ocjenjivanje pojedinačne radne uspješnosti zaposlenika primjenjuju se tri skupine metoda (Bahtijerević Šiber, F., 1999.):

- Metode uspoređivanja
- Metode ljestvice procjene
- Metode „check-in liste“

Svaka od navedenih skupina ima svoj model. Služe se objektivnim kriterijima i mjerilima uz pomoć matematičkih i statističkih metoda. Metodama uspoređivanja, kao što je rangiranje skupine radnika ili menadžera prema ukupnoj sposobnosti i kvaliteti rada od najboljega do najgoreg, ocjenjuje se radna uspješnost tako da se pojedinac uspoređuje s ostalim zaposlenicima. Osim navedenog, od jednostavnog rangiranja postoji i složenije rangiranje kod kojeg ocjenjivač najprije poreda na papir ili računalo imena svih radnika odjela te s tako dobivenog popisa bira zaposlenog kojeg smatra brojem 1, a zatim najgoreg, npr. broj 21. Zatim

opisuje drugoga po redu, pa trećega i tako dalje, od vrha i dna ljestvice. Metode ljestvice procjene imaju za temelj ocjenu uspješnosti pojedinca usporediti s prethodno postavljenim standardima posla. Ocjenjivač bilježi ocjene uz određene čimbenike relevantne pri ocjenjivanju kao što su: redovitost, samostalnost, kvaliteta rada, međuljudski odnosi, poznavanje posla i slično. Uz te čimbenike dopisuju se razne performanse s ocjenama: ne zadovoljava ili zadovoljava, iznad prosjeka, iznimno. Taj instrument služi kao kostur ocjenjivanju na koji se obično dodaju neke kontrolne ocjene do kojih se došlo drugim metodama. Dakle, i grafička se ljestvica popravljiva dopunskim sredstvima pri ocjenjivanju radnika. Drugi tip ljestvice procjene su deskriptivne ljestvice koje imaju kraće opise svakog stupnja ljestvice i ona je jedna od najstarijih i najefikasnijih metoda procjene. Metode „check-in liste“ čine mnoštvo pozitivnih i negativnih konstruktivnih izjava koje govore o drugačijim oblicima ponašanja na radu.

Postoje još neke metode ocjenjivanja uspješnosti koje nisu toliko popularne. Primjerice, metoda slobodnog izbora koja se sastoji od odabira onih izjava koje najbolje označavaju dotičnu funkciju i osobu koja ih obavlja. Ocjenjuju se ponašanje, uspješnost i odgovornost. Same izjave se pretvaraju u bodove, što omogućuje numeričko izračunavanje i mjerenje. Zatim, metoda pokušaja i provjere spada u najjednostavniji način procjene u kojoj ocjenjivač sastavlja popis jačih i slabih strana zaposlenika, prijašnjeg uspjeha, mogućnosti i prijedloga za poboljšanje. Prednost ove metode je u njezinoj jednostavnosti te ne zahtijeva nikakve komplicirane formulare ni pohađanje određenog treninga. Isto tako, korisna je zbog pružanja informacija, koje se relativno lako mogu podijeliti s djelatnicima i biti razumljive. Ocjena kritičnih slučajeva usmjerena je na identificiranje kritičnih aktivnosti i oblika ponašanja koji pridonose uspješnome ili neuspješnom obavljanju posla. Ocjenjivač zapisuje događaje koji govore o slučajevima kada je djelatnik nešto obavio iznimno dobro ili loše. Ovakav način procjene javno hvali određena ponašanja pojedinca. Procjena na temelju konkretnih ponašanja trebala bi biti značajnija od procjene na temelju osobina ponašanja jer je direktno povezana s konkretnim radom. Ako se kaže za pojedinca da je agresivan, maštovit ili opušten to ne govori ništa o tome kako dobro je obavljen posao. Lista kritičnih slučajeva pojedinca daje niz primjera na temelju kojih se može vidjeti koja ponašanja su prihvatljiva, a na kojima je potrebno poboljšanje. Ocjena liste označavanja koristi listu tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja, te označava ona ponašanja koja najbolje odgovaraju djelatniku koji se ocjenjuje. Kad je lista završena obično je ocjenjuje osoblje menadžmenta ljudskih potencijala, a ne ocjenjivač koji je bio prisutan tijekom ispunjavanja liste. To znači da ocjenjivač ne procjenjuje djelatnika već samo bilježi odgovore. Analitičar menadžmenta ljudskih potencijala ocjenjuje listu s naglaskom na onim pitanjima koja su od veće poslovne važnosti (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.).

Konačna procjena se može vratiti ocjenjivaču kako bi o njoj razgovarao s djelatnikom, iako to može učiniti i netko iz menadžmenta ljudskih potencijala. Ljestvice uspješnosti mogu se koristiti za procjenu faktora kao što su kvaliteta i kvantiteta rada, poznavanje posla, suradnja, odanost, pouzdanost, prisustvovanje, iskrenost, povezanost, ponašanje i samoinicijativnost. Ova je metoda najpouzdanija onda kada se uklone nejasni pojmovi poput odanosti i povezanosti, osim ako oni nisu konkretno objašnjeni. Ispunjavajući ljestvicu procjene uspješnosti procjenjivač boduje faktore koji opisuju djelatnika. Prilikom kreiranja ljestvice vrlo je bitno da je bodovni sustav jasan i nedvosmislen ocjenjivaču. U suprotnome se javljaju predrasude. Ljestvice procjene su popularne iako ne pružaju bogatstvo informacija poput metode pokušaja i provjere ili metode kritičnih slučajeva jer zahtijevaju manje vremena za kreiranje i provođenje. Isto tako pružaju kvantitativnu analizu koja se koristi u svrhu uspoređivanja. Nadalje, za razliku od liste označavanja, obuhvaćaju veći broj faktora, tako da je moguće uspoređivanje s pojedincima iz druge grupe poslova. Metoda procjene prisilnog izbora je metoda u kojoj ispitanik mora birati između dvije ili više izjava. Svaka od izjava može biti dobra ili loša. Posao ocjenjivača je identificirati koja izjava bolje ili lošije opisuje djelatnika kojeg se ocjenjuje. Na primjer studenti koji ocjenjuju svoje kolege biraju između toga je li prate sadržaj nastavnog plana, predaju sa sigurnošću, održavaju li interes i pažnju sudionika, prikazuju li kako se teorijski koncepti praktično koriste u gospodarskoj praksi te pružaju li studentima mogućnost da sami nauče gradivo. Ocjenjivaču ni jedan odgovor ne predstavlja kao da je točan, već osoba iz menadžmenta ljudskih potencijala koja vrši bodovanja na temelju "ključa" ocjenjivanja određenog posla. Glavna prednost ove metode je u tome što ocjenjivač ne zna točan odgovor, pa se tako smanjuju predrasude i pogreške. Na primjer ocjenjivač može preferirati određenog djelatnika i namjerno ga željeti bolje ocijeniti, što kod ove metode nije lako budući da ne zna najbolji odgovor. Ljestvica očekivanog ponašanja kombinira glavne elemente metode kritičnih slučajeva i deskriptivne ljestvice procjene. Procjenjivač procjenjuje djelatnike na temelju ponašanja vezanih uz posao i dimenzije uspješnosti. Sakupljaju se ispitivanjem sudionika o određenim primjerima efektivnog i neefektivnog ponašanja na određenom poslu. Ti se primjeri ponašanja svrstavaju u određenu dimenziju. Sortiraju se prema dimenziji uspješnosti za koju su sakupljeni i prihvaćeni. Proučavanja ove metode ukazuju da dolazi do smanjivanja greški u ocjenjivanju. Proces razvijanja ljestvice ponašanja koristan je zbog objašnjavanja djelatnicima i ocjenjivačima koja se ponašanja smatraju dobrima, a koja ne (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006.).

## **1.2. Važnosti povratne informacije u sustavu praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti može omogućiti zaposleniku da jasno shvati što se od njega očekuje i kako će njegovi rezultati biti valorizirani. Poznato je da svaki član organizacije želi znati i imati povratnu informaciju o svom radu. Povratna informacija je izravno sredstvo menadžera za učinkovito vođenje pri usmjeravanju i praćenju članova tima te je temelj na kojima počiva učinkovita komunikacija i treba se koristiti kad god se ukaže prilika. Davanje povratne informacije će uvelike poboljšati učenje kod zaposlenika. Povratna informacija kao jedan od ključnih elemenata uspješne komunikacije predstavlja dvosmjernan proces pa se zato važnost davanja povratne kvalitetne informacije sve češće ističe u poslovnom komuniciranju. Kako bi povratna informacija bila kvalitetna postoje određeni kriteriji.

U praksi većina poduzeća primjenjuje ove kriterije u sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti radnika (Vujić, V. 2004.):

- stručno znanje i poznavanje posla
- vještina pismenog i usmenog izražavanja
- sposobnosti uočavanja i rješenja problema
- kreativnost i inovativnost
- samostalnost i odgovornost u radu
- spretnost pregovaranja
- kvaliteta i planiranje rada
- spremnost na promjene
- timski rad i rad s novim zaposlenicima
- sposobnost odlučivanja i motiviranja suradnika

Navedeni kriteriji služe isključivo u određivanju ciljeva razvoja djelatnika. Radnikov rad prate iskusniji menadžeri te procjenjuju njegovu uspješnost otprilike svakih par mjeseci. Razgovor menadžera s radnikom od strane menadžera smatra se jednim od najvažnijih postupaka u participativnim odnosima pri procjeni uspješnosti pojedinca. Svi menadžeri u poduzeću upravljaju zaposlenicima u svojim odijeljenima i odgovorni su za čitav niz pitanja vezanih uz njihov rad. Statistike dokazuju da zaposlenici na poslu godišnje provedu jednu trećinu života pa se jedan do dva sata razgovora godišnje između djelatnika i menadžera smatra "vrlo dobrom investicijom". Radnik kroz razgovor sa svojim menadžerom dobiva uvid u svoj učinak što je dobra prilika kako bi se zaposleniku izrazilo priznanje za njegov rad. Putem razgovora ukazuje se zaposleniku na njegove sposobnosti, a sve u svrhu povećanja njegove učinkovitosti.



Na taj se način također mogu poboljšati odnosi između nadređenog i zaposlenog, te nadređeni mogu direktno sa svakim zaposlenikom dogovoriti ciljeve učinka i akcija za poboljšavanje osobne i ukupne uspješnosti. Menadžerima na višoj razini pruža se prilika da upoznaju zaposlenika, prepoznaju potencijale za daljnji razvoj i prime povratne informacije koje su za menadžment od velike važnosti. Nadalje, povratnom informacijom u sustavu praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti se upozorava na potrebne osobine ljudi koje će se tražiti pri novom zapošljavanju. Postupak ocjenjivanja uspješnosti obuhvaća ocjenjivački razgovor koji se treba unaprijed pripremiti.

Ocjenjivački razgovor redovito sadrži (Gutić, D., Barbir, V., 2020):

- Dobrodošlicu
- Usuglašavanje
- Razgovor o težišnim točkama
- Sažetak najbitnijih točaka
- Zaključak ocjenjivanja
- Usuglašavanje
- Oproštajni pozdrav

Svaki dio tog plana razgovora sastoji se od nekoliko ciljeva i zadataka. Tako se uz dobrodošlicu iznosi povod razgovoru. Usklađivanje obuhvaća ciljeve ocjenjivanja djelatnika i sustav ocjenjivanja. Razgovor o težišnim točkama ima zadatak: otkriti stanje na radnome mjestu, izraditi eventualne mjere, dogovoriti nova radna mjesta, razjasniti spremnost za premještaj, prodiskutirati o očekivanju zaposlenog, pribilježiti mišljenje ocjenjivača, uvesti eventualnu želju za daljnjim obrazovanjem. Sažetak najbitnijih točaka obuhvaća: ponavljanje mogućnosti daljnjeg stručnog obrazovanja, jasno isticanje promjena u ponašanju, ponavljanje ciljeva, termina i aktivnosti. Zaključak ocjenjivanja sadrži: koliko je razgovor tekao na osnovi razrađene ideje, je li nešto nedostajalo, pogotovo što se tiče spremnosti na premještaj, ciljeve, očekivanja zaposlenog i potrebu daljnjeg obrazovanja. Ponovno usklađivanje znači zauzimanje konačnih stavova i potpisivanje rezultata razgovora. Oproštajni govor sadrži zapravo zahvalu na razgovoru. Nakon ocjenjivačkog razgovora slijede radnje kratkoročne i dugoročne naravi. Radnje kratkoročnog značenja čine: bodovanje rezultata razgovora, dobivanje potpisa pretpostavljenog te dostava ocjenjivačkih obrasca nadležnom organu, odnosno službi. Radnje dugoročnog značenja odnose se na: kontrolu uspjeha dogovorenih mjera i ciljeva, a ako je potrebno i novi razgovor s kandidatom.

## **2. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj**

U poduzeću Maistra d.d. radna uspješnost predstavlja osvrt na zaposlenikov rad za period u kojem ga se ocjenjuje. Svrha radne uspješnosti je ustanoviti zaposlenikovu uspješnost u obavljanju posla i ustanoviti područja za rast i razvoj. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika u poduzeću Maistra d.d. predstavlja veliki značaj za organizaciju jer se na taj način pokazuje koliko se radnik i njegov trud cijeni i poštuje te koliko se brine o razvoju djelatnika. Zaposleniku je to zasigurno velika motivacija za daljnji rad i ujedno će osvijestiti što se još mora poboljšati i na čemu se još mora puno raditi. Vodeći se time da postoji opasnost od nepripremljenosti ocjenjivača i od neodgovarajućih instrumenata u poduzeću Maistra d.d. skreće se pozornost i velika se pažnja posvećuje na često i redovito održavanje internih radionica da bi se voditelji što bolje pripremili i usmjerili na temu praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti.

Primjeri tema radionica su (Provedeni intervju, 2023.):

- Zašto je ocjenjivanje radne uspješnosti važno?
- Kako se koristi aplikacija za ocjenjivanje radne uspješnosti?
- Kako ispunjavati Izvješća i koji su primjeri pogrešaka?
- Koji su rokovi ocjenjivanja djelatnika i voditelja?
- Prva pomoć za radnu uspješnost

Dakle, na internim radionicama se raspravlja zašto je bitno da se par dana unaprijed nagovijesti da će biti razgovor nadređenog i zaposlenika te se tad osvrće na prethodno razdoblje rada i zaposleniku se daje razvojna povratna informacija koja utječe na daljnji rast i razvoj. Jedna od radionice koja se provodi kontinuirano dok ju ne prođu svi zaposlenici je interna radionica motivacije za voditelje odjela te svaku radionicu pohađa 12 voditelja odjela.

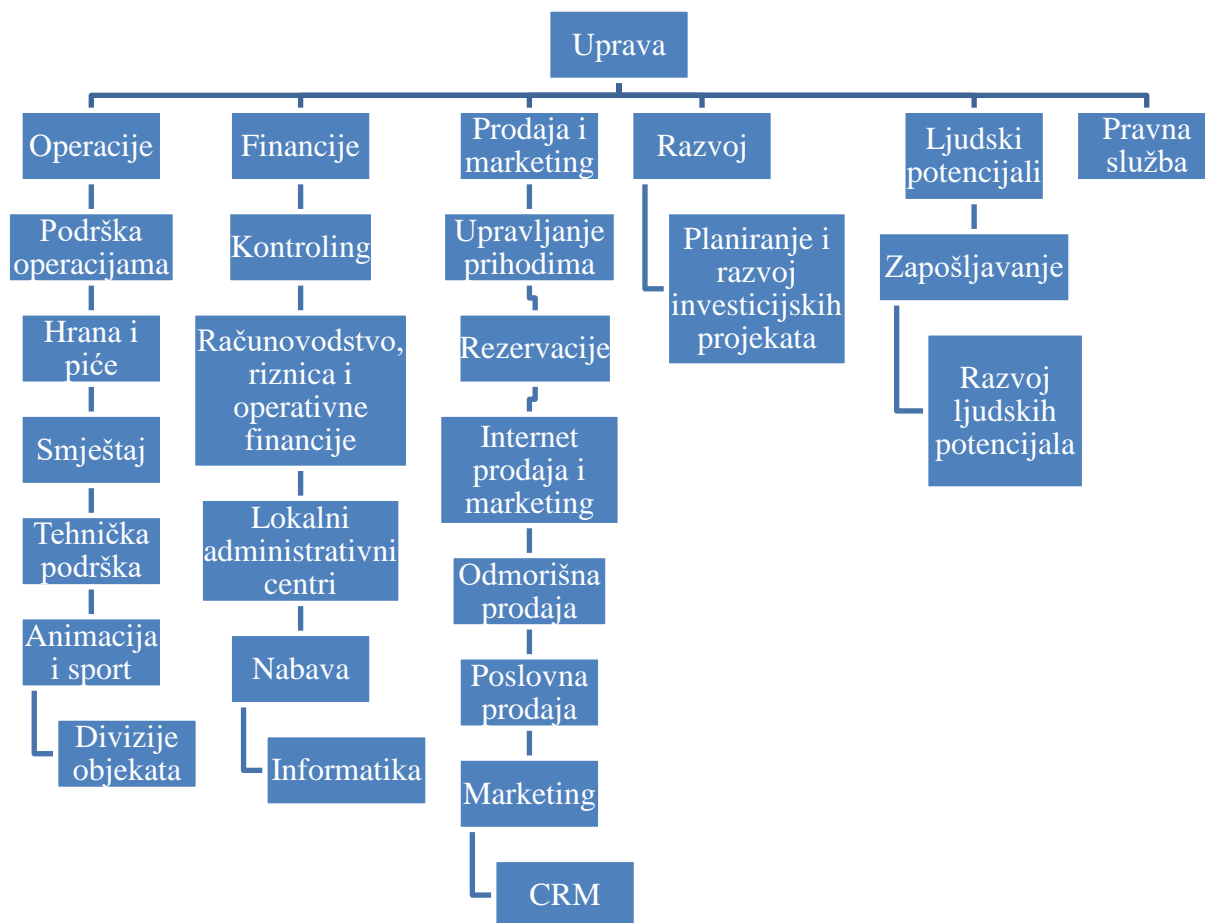
Povlastice praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d. su:

- Podržavajuće povratne informacije zaposleniku za rad i ponašanje koje se želi pohvaliti i podržati
- Razvojne povratne informacije zaposleniku za unapređenja njegovog rada, usmjerenje na razvijanje određenih vještina i obraćanje pozornosti na bitna područja razvoja
- Zajedničko postavljanje ciljeva za daljnji razvoj
- Motivacija zaposlenika za daljnji rad ili povratak u objekt, podizanje angažiranosti
- Porast angažiranosti i poboljšanje produktivnosti zaposlenika
- Smanjenje postotka odljeva zaposlenika
- Veća profitabilnost

## 2.1. Organizacijska struktura u poduzeću Maistra d.d., Rovinj

Maistra d.d. jedna je od vodećih hrvatskih turističkih kompanija te čini jednu od strateških poslovnih jedinica Adris grupe. Osnovana je u ožujku 2005. godine spajanjem Jadran - turista Rovinj d.d. i Anite d.d. Vrsar. Kod kreiranja imena novonastale kompanije vodilo se idejom da ono ima lokalni “štih” te da slavi ljepotu, gostoljubivost i jedinstvenost toga dijela Istre. Također, ime je trebalo upućivati na romantičnu i opuštajuću atmosferu malog ribarskog mjestašća, kao stvorenog za odmor i bijeg od svakodnevne vreve, ali i na kontinentalni dio Istre s njegovim idiličnim gradićima na brežuljcima i bogatom gastronomskom ponudom. U rječnicima starih pomorskih izraza pronađena je riječ maistra. Iako samo ime asocira na Istru, Maistra je ime koje odražava oduševljenje Istrom (“Ma ta moja divna Istra!”) i koje objedinjuje sve tražene zahtjeve, a zapravo je stvarna riječ i znači “glavni srednji jarbol na jedrenjaku”. Konotacija glavna, maestralna, rukovodeća također se smisleno uklopila u tvrtku koja se bavi upravljanjem hotelima.

Shema 1. Organizacijska struktura – Makro organizacija Maistra d.d.



Izvor: Pravilnik o poslovnoj organizaciji društva Maistra d.d., na temelju članka 36. Statuta Maistre d.d., Rovinj.

Shema prikazuje makro organizaciju poduzeća koja se sastoji od Uprave na čelu svih poslovnih funkcija koja vodi poslove Društva prema propisima i statutu Društva. Osnovu organizacijske strukture čine Ured uprave, centralne službe i objekti. Ured Uprave i skoro polovica objekata se nalaze u destinaciji Rovinj, a ostatak se organizacije nalazi u upravnoj zgradi u gradu Vrsaru. Ured Uprave čini direktor, stručni suradnici i pomoćnici. Direktor je odgovoran za upravljanje poslovanjem u Društvu s efikasnim upravljanjem resursa s ciljem postizanja optimalnog odnosa kvalitete, usluge, brzine i troška. Također, određuje prioritete, priprema, odobrava i nadzire primjenu zadataka i projekata iz poduzeća. Dalje slijede Centralne službe u koje spadaju poslovne funkcije; operacije, marketing i prodaja te financije i kontroling. Kao samostalne organizacijske jedinice djeluju ljudski potencijali, razvoj i kontrola kvalitete, pravna podrška te poslovna i informatička podrška.

Shema 2. Organizacijska struktura u objektima Maistre d.d.



Izvor: Pravilnik o poslovnoj organizaciji društva Maistra d.d., na temelju članka 36. Statuta Maistre d.d., Rovinj

## **2.2. Postupak praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poduzeću Maistra d.d., Rovinj**

U poduzeću Maistra d.d. proveden je online intervju sa stručnom suradnicom Razvoja ljudskih potencijala i jedan dio njenog posla obuhvaća brigu o postupku provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti. Ocjenjivanje radne uspješnosti provodi se jednom godišnje i postoji jasna uputa u kojoj je opisana obveza i određen način ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika i informiranja zaposlenika o ocjeni njihove radne uspješnosti. Navedena uputa se odnosi i primjenjuje na ocjenjivanje i informiranje svih zaposlenika koji s Društvom imaju sklopljen ugovor o radu na određeno ili na neodređeno vrijeme i koji su radili neprekidno najmanje dva mjeseca od zadnjeg perioda ocjenjivanja (trajanje redovnog rada, bez dana korištenja godišnjeg odmora, slobodnih dana i hibernacije). Isto tako, jednom godišnje provodi se i istraživanje angažiranosti zaposlenika, odnosno upitnik kojega ispunjavaju zaposlenici kako bi izjavili sa čime su najzadovoljniji ili što bi htjeli promijeniti u organizaciji i na koji način. Postoji mogućnost upisivanja komentara tako da ne dođe do nerazumijevanja pitanja. Zaposlenici koji su ustupljeni drugom objektu također trebaju biti ocijenjeni ako su radili u tom objektu minimalno dva mjeseca. Ti zaposlenici su ocijenjeni papirnatom verzijom koja je tada dostavljena njihovom primarnom nadređenom. On ju uzima u obzir prilikom ocjenjivanja zaposlenika u Laser Line-u. U slučaju da zaposlenik nije radio ni u jednom objektu dva mjeseca, a ukupno je odradio minimalno dva mjeseca u sezoni, ocjenjuje ga objekt u kojem je najduže radio. U slučaju da je u svim objektima radio podjednako, voditelj kod kojeg je zadnje bio će ispuniti i dati mu Izvještaj. Uputa se ne primjenjuje na zaposlenike koji se ocjenjuju putem bonus sheme (primjerice zaposlenici koji s Društvom imaju sklopljen Ugovor o obavljanju poslova s posebnim pravima i obvezama s bonusom, zaposlenici na vodećim, rukovodećim i direktorskim radnim mjestima u centralnim službama i slično). U nastavku biti će opisan postupak ocjenjivanja radne uspješnosti nastavno na intervju.

Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika započinje prikupljanjem ocjenjivača. Dakle, prvi korak je slanje praznog Excel obrasca direktorima svih objekata koji se ispunjavaju sa podacima ocjenjivača koji su odabrani od strane direktora. Popis se šalje povratno u odjel ljudskih potencijala koji u suradnji sa informatičkim odjelom daju pravo ocjenjivačima da ocijene svoje zaposlenike. Nakon toga odabrani su ocjenjivači dužni ocijeniti članove svog tima i evidentiraju ocjene u aplikaciji Laser\*PLA. Ocjena se utvrđuje u odnosu na razinu uspješnosti zaposlenika u ispunjavanju radnih obveza njegovog radnog mjesta i odgovarajućeg tome u odnosu na razinu njegovog doprinosa u postignutom zajedničkom cilju u usporedbi s uobičajenim (planiranim) rezultatima za to radno mjesto i/ili u usporedbi s postignućima planiranih rezultata zaposlenika koji obavljaju jednake ili slične poslove.

Temeljna mjerila za ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika su (Provedeni intervju, 2023.):

- količina - opseg obavljenog posla
- kvaliteta obavljenog posla
- ekonomičnost
- suradnja i odnos prema kolegama
- inicijativa, spremnost na promjene i stalno poboljšanje

Dodatno temeljnim kriterijima ocjenjuje se i odnos prema uputama i pravilima koji se naznačuje kroz komentare. Opisi pojedinih kategorija temeljnih mjerila dani su u tablici 1.

Ocjenjivanje i povratna informacija zaposleniku daje se za (Provedeni intervju, 2023.):

- zaposlenike s ugovorom na neodređeno – u razdoblju od kolovoza do kraja listopada tekuće godine
- zaposlenike s ugovorom na određeno, rade cijele godine - u razdoblju od kolovoza do kraja listopada tekuće godine
- zaposlenike s ugovorom na određeno, rade samo sezonski - neposredno prije završetka rada (prije početka završnog korištenja godišnjeg odmora i slobodnih dana)
- učenike koji rade na učenički ugovor je potrebno ispuniti Izvješće u Laser\*PLA, no nije ga potrebno isprintati niti dati učeniku na potpis
- studente koji rade na studentski ugovor je potrebno ispuniti Izvješće u Laser\*PLA, te ga je potrebno isprintati i dati studentu na potpis.

Nadređeni je odgovoran ocjenu usmeno prenijeti zaposleniku putem završnog razgovora. Osnovni cilj tog razgovora je prenijeti zaposleniku povratnu informaciju vezanu za njegovu radnu uspješnost. Tijekom razgovora nadređeni, gdje za to postoje razlozi, iznosi pohvale za dosadašnji rad zaposlenika i navodi područja za poboljšanje u daljnjem radu. Znanje stranih jezika ocjenjuje se za radna mjesta za koja je potrebno poznavanje stranih jezika. Nadređeni i zaposlenik nakon odrađenog razgovora potpisuju Izvješće o ocjenjivanju iz aplikacije Laser\*PLA u dva primjerka. Svojim potpisom zaposlenik potvrđuje da je primio povratnu informaciju o svojoj radnoj uspješnosti i da se s njome slaže. Razgovor o radnoj uspješnosti treba biti dijalog koji služi za usklađivanje voditeljeve i zaposlenikove percepcije njegove radne uspješnosti. U slučaju ako ne dođe do usklađivanja tj. ako se zaposlenik nikako ne slaže s ocjenom ocjenjivača i odbije potpisati Izvješće, na certu za potpis to treba navesti kao razlog odbijanja pokraj kojeg se zaposlenik treba potpisati. U slučaju kada iz objektivnih razloga nije moguće prikupiti potpis zaposlenika, ocjenjivač treba detaljno objasniti razlog u aplikaciji Laser PLA, a direktor isto naznačiti na isprintani obrazac pokraj svog potpisa.

Jedan primjerak Izvješća dobiva zaposlenik. Drugi primjerak potpisanog Izvješća dostavlja se internom poštom na ime Stručnog suradnika za razvoj ljudskih potencijala zaduženog za Radnu uspješnost ili voditelju zapošljavanja i razvoja na destinaciji (ukoliko nema stručnog suradnika razvoja ljudskih potencijala na toj destinaciji) zajedno sa svim Izvješćima (unutar istog tima) koji su obavljani u tom periodu. Trebaju biti poslani u roku od sedam dana od zadnjeg razgovora u tom periodu. Za zaposlenike koji su u stalnom radnom odnosu potpisana Izvješća se dostavljaju najkasnije do 31.10. tekuće godine. Rukovoditelj razvoja ljudskih potencijala odgovoran je za praćenje radne uspješnosti svih zaposlenika Dioničkog Društva. Područje primjene ocjenjivanja radne uspješnosti odnosi se na davanje povratne informacije zaposlenicima. Područje primjene ocjenjivanja znanja stranih jezika odnosi se na eventualno daljnje usavršavanje stranih jezika te planiranje edukacija. Dakle, na samom početku obrasca za ocjenjivanje radne uspješnosti nalaze se podaci o ocjenjivaču i zaposleniku, podaci o radnom mjestu zaposleniku i ocjenjivača, podatak o kojem se objektu i mjestu troška radi te datum kada je ocjenjivanje provedeno.

Zatim slijedi prethodno navedena kategorija temeljnih mjerila koja se ocjenjuje po kriterijima od jedan do četiri, pri čemu vrijedi:

- jedan – ne zadovoljava
- dva – zadovoljava
- tri – kompetentan
- četiri – izvrstan

Tablica 1: Opisi kategorija temeljnih mjerila uz svaki kriterij

	<b>Ne zadovoljava</b>	<b>Zadovoljava</b>	<b>Kompetentan</b>	<b>Izvrstan</b>
<b>Količina – opseg obavljenog posla</b>	Zadaci uglavnom nisu obavljani ili su obavljani prekasno. U odnosu na druge zaposlenike na sličnom radnom mjestu količina obavljenih zadataka je značajno manja.	Većina zadataka povremeno nije obavljena ili je obavljena prekasno. U odnosu na druge zaposlenike na sličnom radnom mjestu količina obavljenih zadataka je manja.	Zadaci su uglavnom obavljani u dogovorenim rokovima. U odnosu na druge zaposlenike na sličnom radnom mjestu količina obavljenih zadataka je slična.	Svi zadaci su uglavnom obavljani prije zadanog roka. U odnosu na druge zaposlenike na sličnom radnom mjestu količina obavljenih zadataka je značajno veća.

<b>Kvaliteta obavljenog posla</b>	Kvaliteta obavljenog posla nije zadovoljavajuća, gotovo uvijek su potrebni ispravci ili nadopune koje zaposlenik ne obavi sam. Zaposlenik nema dovoljno znanja za obavljanje poslova prema zahtjevima radnog mjesta.	Kvaliteta obavljenog posla je zadovoljavajuća, povremeno su potrebni ispravci ili nadopune koje zaposlenik rijetko obavi sam. Zaposlenik ima dovoljno znanja za obavljanje poslova prema zahtjevima radnog mjesta, no ne snalazi se samostalno u kompleksnijim situacijama.	Kvaliteta obavljenog posla je dobra. Greške su rijetke, zaposlenik uzima u obzir upozorenja i uglavnom sam ispravlja greške. Zaposlenik ima dovoljno znanja za obavljanje poslova prema zahtjevima radnog mjesta, samostalno se snalazi i u kompleksnijim situacijama.	Kvaliteta obavljenog posla uvijek je nadprosječna. Popravci i nadopune potrebni su samo iznimno. Zaposlenik ima izvanredna znanja za obavljanje poslova prema zahtjevima radnog mjesta, suradnici mu se često obraćaju za savjet.
<b>Ekonomičnost</b>	Odnos prema sredstvima, imovini i procesu rada je slab, upotrijebljena sredstva i procesi rada često prekoračuju propisanu visinu.	Odnos prema sredstvima, imovini i procesu rada je zadovoljavajući, upotrijebljena sredstva i procesi rada ponekad prekoračuju propisanu visinu.	Odnos prema sredstvima, imovini i procesu rada je dobar, upotrijebljena sredstva i procesi rada su skladni sa normativima.	Odnos prema sredstvima, imovini i procesu rada je uzoran, upotrijebljena sredstva i procesi rada su uglavnom ispod propisane visine.
<b>Suradnja i odnos prema kolegama</b>	Zaposlenik veoma rijetko surađuje sa kolegama. Ne poštuje kolege.	Zaposlenik povremeno surađuje sa kolegama. Povremeno pokazuje poštovanje prema kolegama.	Zaposlenik uglavnom surađuje s kolegama. Uglavnom pokazuje poštovanje prema kolegama.	Zaposlenik uvijek surađuje sa kolegama. Uvijek pokazuje poštovanje prema kolegama, svojim kolegama predstavlja pozitivan primjer suradnje.



<b>Inicijativa, spremnost na promjene i stalno poboljšanje</b>	Nije spreman prilagoditi se novonastalim situacijama, ne želi prihvatiti promjene. Ne daje prijedloge za promjene. Potreban je stalni nadzor i praćenje odrađenih zadataka od strane nadređene osobe.	Prihvaća promjene, ali sa poteškoćama. Ne daje prijedloge za promjene. Povremeno je samostalan u provedbi zadataka, pomoć i praćenje od strane nadređene osobe je potrebna u zadacima koji nisu rutinski.	Prihvaća promjene. Ne daje prijedloge za promjene. Samostalan je u provedbi zadataka, pomoć i praćenje od strane nadređene osobe potrebna je povremeno.	Prihvaća promjene i razumije važnost promjena, te ih zato često i sam predlaže. Brzo se prilagođava novonastalim situacijama. Samostalan je u provedbi svih zadataka, sam osmišljava prijedloge kako bi poboljšao poslovanje.
--	---	---	---	---

Izvor: Izrada autora prema obrascu za ocjenjivanje radne uspješnosti iz poduzeća Maistra d.d.

Iz tablice 1. vidljivo je da svaka kategorija temeljnih mjerila ima svoj primjereni opis uz pojedini kriterij. Po navedenim opisima osobi koja ocjenjuje radnika lakše je ocijeniti. Iduća kategorija je obrazloženje ocjene koje se piše za svako temeljno mjerilo i u tom dijelu je obavezno navesti opis ponašanja uz konkretne primjere. Bitno je da obrazloženje ocjene bude opširno i da se sastoji od specifično opisanih situacija kada se zaposlenik istaknuo te na čemu mora još raditi ili poboljšati. Zadnja kategorija u obrascu je poznavanje stranih jezika i ocjenjuje se poznavanje engleskog, njemačkog, talijanskog i ruskog ocjenama od pet do osam pri čemu vrijedi: pet – ne poznaje, šest – loše poznaje, sedam – dobro poznaje i osam – odlično poznaje. Da bi Izvješće bilo ispravno treba imati: ocjene temeljnih mjerila za ocjenjivanje radne uspješnosti, komentare za sve ocjene temeljnih mjerila, ocjene jezika, dva potpisa zaposlenika na za to predviđenim mjestima, potpis voditelja ili rukovoditelja na za to predviđenim mjestima, potpis direktora ili rukovoditelja na za to predviđenom mjestu, informaciju želi li zaposlenik oostati ili vratiti se iduće godine u organizaciju, informaciju želi li voditelj ili rukovoditelj da zaposlenik ostane raditi u organizaciji ili da se vrati te u koji objekt. Na samom kraju obrasca nalazi se polje za potpis zaposlenika s pitanjem želi li se vratiti u organizaciju sljedeće godine, na koje zaposlenik može odgovoriti sa da, ne ili ne znam. Isto tako, na predviđenom mjestu za potpis ocjenjivača on se potpisuje i daje informaciju želi li da se zaposlenik vrati u organizaciju sljedeće godine. Kada direktor objekta ili poslovne funkcije potpiše obrazac tada jednu kopiju obrasca dobiva zaposlenik, a druga se šalje u odjel ljudskih potencijala. Iako su ocjene i obrazloženja vidljiva u aplikaciji Laser Line, fizički ih treba dostaviti u odjel ljudskih potencijala da se pregledaju i ako je potrebno isprave.

Isprintano Izvješće treba biti usklađeno s Izvješćem u Laser\*PLA, odnosno ako na Izvješću stoji da se zaposlenik ne želi vratiti slijedeće godine, te je to precrtano i napisano da, treba to promijeniti i u Laser\*PLA. Također, u slučaju da je zaposlenik dobio ocjenu/e četiri, a voditelj je stavio da ne želi da se zaposlenik vrati u njegov objekt, treba navesti u napomeni pojašnjenje za to. Nadalje, proces ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d. predstavlja veliku odgovornost pa je u nastavku navedeno tko ju sve snosi.

Odgovornost u procesu ocjenjivanja radne uspješnosti snosi (Provedeni intervju, 2023.):

- Nadređeni koji je dužan provesti godišnju ocjenu radne uspješnosti te prenijeti ocjenu zaposleniku
- Zaposlenik koji je dužan saslušati godišnju ocjenu svoje uspješnosti i potpisati njezin primitak
- Direktor objekta je odgovoran da su svi zaposlenici njegovog objekta ocijenjeni prema proceduri i da su Izvješća ispravna
- Direktor poslovne funkcije/ samostalne organizacijske jedinice/ rukovoditelj u centralnoj službi je odgovoran da su svi pripadajući zaposlenici ocijenjeni prema proceduri i da su Izvješća ispravna
- Stručni suradnik za razvoj ljudskih potencijala dužan je pregledati Izvješća radne uspješnosti i pripremiti izvješće o ispravnosti popunjenih obrazaca, izuzevši destinacije na kojima nije prisutan stručni suradnik za razvoj ljudskih potencijala već je za isto odgovoran voditelj zapošljavanja i razvoja na destinaciji
- Rukovoditelj razvoja ljudskih potencijala, odnosno voditelj zapošljavanja i razvoja na destinacijama dužan je arhivirati ocjene u dosje zaposlenika

Prošle godine deseti je put provedeno Istraživanje angažiranosti (IAZ) zaposlenika u poduzeću koje se također provodi jednom godišnje na platformi Improv3 te se na taj način prati i ocjenjuje radna uspješnost voditelja i vrhovnog menadžmenta te se iskazuje zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje je koncipirano na način da zaposlenik na računalu odgovara na 61 pitanje s mogućnošću ocjenjivanja svakog od jedan do sedam pri čemu je jedan – uopće se ne slažem, a sedam – u potpunosti se slažem. Pojedina pitanja se odnose na voditelje to jest prvog nadređenog, a ostala na poduzeće općenito. Anketu ispunjavaju svi zaposlenici u poduzeću i svaki odjel u objektu dobiva zasebno rezultate gdje je vidljivo koja kategorija se poboljšala ili pogoršala. Rezultati ankete se koriste u svrhu boljeg razumijevanja trenutne situacije u poduzeću te za kreiranje daljnjih programa poboljšanja. Anonimnost ankete se osigurava time da se onemogućuje praćenje IP adrese prilikom rješavanja. Ukupna stopa povrata upitnika u poduzeću bila je 95%, što znači da su gotovo svi zaposlenici sudjelovali i iskazali svoja mišljenja o zadovoljstvu različitim elementima posla.

Kategorije u anketi IAZ su (Intervju, rezultati prethodnog istraživanja, 2022.):

- Angažiranost i predanost
- Efikasnost voditelja
- Odgovornost i upravljanje učinkom
- Suradnja i međuljudski odnosi
- Fokus na gosta
- Vodstvo
- Edukacije i razvoj
- Organizacija poslovanja
- Jasnoća ciljeva i smjerova
- Brzina promjene i doživljaj stresa
- Integritet
- Plaća/pogodnosti

Prošle su godine najbolje ocijenjene kategorije bile Efikasnost voditelja (prosjek 6,1) i Integritet (6,1), dok su najniži rezultat imale kategorije Brzina promjene i doživljaj stresa (5,0) i kategorija Plaće/pogodnosti (4,2). U 2022. godini najzadovoljniji su bili zaposlenici Konobe Kantonon (6,6) i Hotela Monte Mulini (6,1). U suradnji s direktorima i rukovoditeljima definirana su ključna područja za poboljšanje te su kreirani akcijski planovi, na temelju kojih su osmišljene konkretne aktivnosti usmjerene na poboljšanje navedenih područja. U nastavku slijede neke od aktivnosti koje su direktori i (ruko)voditelji predložili, ali i implementirali nakon prošlogodišnjeg Istraživanja angažiranosti zaposlenika.

Odabrana ključna područja za poboljšanje u poduzeću su:

- Brzina promjene i doživljaj stresa
- Suradnja i međuljudski odnosi
- Odgovornost i upravljanje učinkom
- Vodstvo
- Edukacije i razvoj
- Topli obrok

Ove je godine prioritet poduzeću bio osiguravanje dovoljnog broja zaposlenih u odjelima kako bi se smanjila količina stresa koju zaposlenici percipiraju. Osim toga, objekti su nastojali omogućiti mentore za nove zaposlenike, gdje su im iskusniji zaposlenici na raspolaganju za sva pitanja i nedoumice. Ostale aktivnosti provedene u većem broju objekata su održavanje redovitih timskih „briefinga“ i prioriteta da se zaposlenicima omogući slobodan dan kada njima to odgovara.

Na području suradnje i međuljudskih odnosa, najčešća implementirana aktivnost je također bilo češće održavanje timskih i jedan na jedan sastanaka. Sastanci su korišteni kao alat za poticanje dvosmjerne komunikacije te ohrabrenje zaposlenika na samoinicijativno predlaganje odgovara na izazove, čime je povećana njihova percepcija uključenosti u proces donošenja odluka. Također, brojni su objekti i poslovne funkcije organizirali i teambuilding aktivnosti i druženja s ciljem poboljšanja atmosfere u timu i bolje komunikacije te stvaranja ugodnog radnog okruženja. Kao primjer dobre prakse istaknuo se kamp Amarin, gdje je prije početka sezone održano druženje uz roštilj na kojem su voditelji svakog odjela za svoje zaposlenike održali prezentaciju odjela i novosti u kampu. Glavne aktivnosti koje su operacije i poslovne funkcije odlučile poduzeti na temelju rezultata u ovoj kategoriji bilo je prepoznavanje zaposlenika s potencijalom za napredovanje te davanje većih zaduženja i odgovornosti istima. Osim toga, velik je fokus bio na jasnijem definiranju očekivanja i ciljeva za zaposlenike te na davanju jasne, konkretne i redovne povratne informacije zaposlenicima na njihov rad. U hotelu Pineta i apartmanima Riva uvedena su mala interna natjecanja kako bi se na zabavan način potaknuo upselling u odjelima hrane i prehrane te recepcije, kao i unaprjeđenje kvalitete obavljenih zadataka u odjelu domaćinstva. Zaposlenici s najboljim postignutim rezultatima nagrađeni su simboličnim nagradama poput koktela za dvoje, večere u a la carte restoranu i slično. Još jedan primjer dobre prakse je provođenje razgovora o očekivanjima i ciljevima te karijernih razgovora u funkciji ljudskih potencijala.

Kako bi se zaposlenicima približilo razumijevanje odluka Uprave te povećala razina povjerenja u odluke Uprave, poduzete su određene aktivnosti. Primjerice, održavanje mjesečnih sastanaka i staff foruma od strane menadžmenta u objektima s ciljem prezentiranja planova i ciljeva objekata te rezultata poslovanja i zadovoljstva gostiju, kao i dijeljenje svih bitnih informacija preko poslovnih grupa na društvenim mrežama. Direktori i voditelji prepoznali su pojačan interes i potrebu zaposlenika za unaprjeđenjem njihovih vještina i stručnih znanja, što se reflektiralo kroz vrlo velik broj nominacija prilikom prikupljanja potreba za Godišnji plan edukacija 2023. godine; kako za eksterne edukacije, tako i za interne treninge. Do kraja srpnja ove godine interne je treninge prošlo 1 318 zaposlenika, što je povećanje od 66 % u odnosu na cijelu prošlu godinu. Mnogi su objekti prepoznali važnost osiguravanja kvalitetnog toplog obroka za zaposlenike i uvrstili ovu stavku u svoje akcijske planove. Tako su u kantini u Grand Park Hotelu postavljeni toster i mikrovalna pećnica, uvijek su na raspolaganju dvije vrste salata, a pazi se i na prilagođenost prehrane zaposlenicima iz različitih kultura i religijskih opredjeljenja. U hotelu Monte Mulini jelovnik se objavljuje tri tjedna unaprijed, a uvedene su i opcije hladnih narezaka i namaza. Mnogi drugi objekti također su počeli s praksom objavljivanja jelovnika unaprijed.

### **3. Prijedlozi poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću Maistra d.d., Rovinj**

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva ključne su smjernice za više truda i ulaganje vremena u poboljšanje praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Danas se sve više ističe da je najvažnije naći najbolje ljude koje treba educirati, motivirati i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način. Primjereno upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika može izravno i bitno pridonijeti povećanju profitabilnosti i poboljšanju kvalitete pruženih usluga u granicama za to predviđenih troškova. Povećanjem profitabilnosti moguće je zaposlenicima podijeliti veće plaće, a to rezultira poboljšanjem njihovoga zadovoljstva, motiviranosti, standarda i u konačnici povećanjem općega blagostanja u organizaciji. Neovisno o metodama koje se primjenjuju ili će se primijeniti za ocjenjivanje uspješnosti na radu, sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenicima treba pružiti smjernice kako bi oni u najvećoj mogućoj mjeri mogli pridonijeti uspjehu poduzeća i iskoristili svoj osobni i profesionalni potencijal. Da bi se procijenio koji je radni učinak najbolji, prvenstveno je potrebno napraviti analizu radnog mjesta. Upravljanje radnom uspješnošću bitno je za poduzeće, jer njome se omogućava da se rad i rezultati zaposlenih usklade sa ciljevima organizacije. Zaposlenicima treba prikazati kako se ocjenjivanjem radne uspješnosti stvara osnova za postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala za svakog zaposlenog te da se time potiče poduzimanje prvih koraka pri sastavljanju programa permanentnog obrazovanja u poduzeću za rukovoditelje i ostale djelatnike.

U poduzeću je uočeno kako zaposlenici nisu upoznati s postupkom ocjenjivanja. Stoga, prvi prijedlog poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću je upoznavanje svakog zaposlenika s kriterijima i mjerilima po kojima će se svaki njegov radni zadatak ocijeniti. Zaposlenici bi se trebali upoznati ranije s postupkom ocjenjivanja, kako bi i sami dobili uvid koje će se njihove karakteristike ocjenjivati. To je bitno jer su na taj način zaposlenici motivirani da ispune očekivane rezultate. Na taj način omogućilo bi se nepotrebno rasipanje energije menadžera i zaposlenika, stvaranje klime dugoročnog povjerenja i pozicioniranja svakog člana organizacije isključivo prema njegovom osobnom doprinosu i osobnim kvalitetama. Da bi se poboljšao sustav praćenja radne uspješnosti, mogu se primjenjivati određena načela. Prije svega, to se odnosi na stvaranje pozitivne organizacijske klime i kulture, podizanje razine komunikacije i primjenu filozofije sustavnog praćenja rada. Jedan od načina izvedbe prijedloga je da se radniku u prvome tjednu rada kaže da će biti ocijenjen i pruži mu se uvid u primjer Izvješća od prošle godine kako bi barem stekao dojam kako to izgleda i na koje bitne stavke treba obratiti pažnju kada odrađuje svoj posao.

Također je važno istaknuti da bitnu ulogu u ocjenjivanju imaju i pripremljeni ocjenjivači, jer ako se osoba prvi put susreće s ocjenjivanjem njezina procjena neće biti objektivna kao kod osoba kojima je to stalna praksa. Nadalje, da bi uspjeh praćenja rada bio veći, važno je u ocjenjivanje uključiti kvalitetne menadžere koji imaju vještine upravljanja ljudskim potencijalima i koji su spremni ulagati u vlastito poboljšanje provedbe praćenja radne uspješnosti. Ocjene uspješnosti nisu najpreciznije mjerilo, pa je drugi prijedlog poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću da se ocjenjivanje ponovi i zahtijeva ne samo od jednog već i od nekoliko rukovoditelja. Sa kvalitetnim i izgrađenim sustavom ocjenjivanja mogu se izbjeći brojni poslovni sukobi, frustracije, nezadovoljstvo i konačno loš ukupni poslovni rezultat. U cijelom postupku ocjenjivanja potrebno se držati najmanje ovih nekoliko načela: ocjenjivači moraju biti pripremljeni na ocjenjivanje, potrebno je odrediti pokazatelje i kriterije ocjenjivanja te izračunati prosječnu ocjenu na bazi svih elemenata koji se ocjenjuju. Najvažnije načelo je da ocjenjivači moraju biti osposobljeni provoditi postupak kako bi on zaista bio stručan te je potrebno pravilno izabrati metode i instrumente da se osigura objektivnost i pozitivan utjecaj na djelatnike. Postoji mogućnost da se pojave tendencije neujednačenosti dok se ocjenjivači ne naviknu na ocjenjivanje to jest da jedan ocjenjivač bude oštar, a drugi blag pa ista kvaliteta može biti različito ocijenjena. Iz tog razloga, trebalo skrenuti pozornost na opasnost od nepripremljenosti ocjenjivača i od neodgovarajućih instrumenata. Posljedice toga mogu biti pomanjkanje objektivnosti, zatim centralna tendencija i tempirano ponašanje. Da ne bi došlo do pomanjkanja objektivnosti očituje se pri rangiranju pojedinih karakteristika zaposlenih gledati opće stavove, lojalnost poduzeća i značajke ličnosti ocjenjivača. Dolazi do pojava da ocjenjivač najviše ocjenjuje jednu značajku koju je on uočio, dok se ponekad ostale vrijednosti podcjenjuju ("halo efekt"). Ponekad je zamjetno i navlačenje rezultata prema višem položaju na ljestvici rangiranja. Nasuprot tomu, ni iznimna strogost nije poželjna, pa tako ni pretjerana blagost. Ti se nedostaci mogu ublažiti, ako ne i sasvim ukloniti, dobro sastavljenim upitnikom. Centralna se tendencija očituje u tome što se svi koje se ocjenjuje stavljaju u prostor osrednjosti na primjer ocjena tri na ljestvici od jedan do pet i tako stvara nerealni prikaz stanja. S obzirom na navedeno treći prijedlog poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću je da umjesto ocjena od jedan do sedam u upitniku IAZ bude ocjena od jedan do šest. Tempirano ponašanje pri ocjenjivanju proizlazi iz namještanja ocijenjenog uoči nekog blagdana kako bi dobio neki poklon i slično, koji se dobrom ocjenom provocira te je ono usko povezano s emocionalnom inteligencijom koja predstavlja sposobnost menadžera u iskazivanju svojih osjećaje zaposlenicima, da živi u skladu s njima, te da ih koristi za postizanje važnih organizacijskih ciljeva.

Emotivno inteligentni menadžeri imaju razvijenije komunikacijske vještine, prilagodljiviji su, imaju razvijenije samopouzdanje i samokontrolu, te imaju prednost u vođenju organizacije. Takvi se menadžeri ističu u timskom radu, vješto rješavaju sukobe unutar organizacije, djelotvorni su u organiziranju i imaju veliki potencijal za vodstvo. Emocionalna inteligencija pretpostavlja također i sposobnost izazivanja i upravljanja tuđim emocijama. Emocije osoba može koristiti da bi povećala motivaciju za obavljanje različitih važnih zadataka. Važno je naglasiti da osoba s pozitivnim stavovima prema životu stvara međuljudske odnose u kojima se ona sama i okruženje osjećaju ugodno. I naposljetku valja upozoriti na predrasude ocjenjivača kao što su odnos prema muškarcima ili ženama, godinama života, vjeri i nacionalnosti. Ocjenjivač u tom slučaju precjenjuje onu karakteristiku koja mu je simpatična, a podcjenjuje drugu. Nabrojene negativnosti dovode u pitanje objektivnost ocjene uspješnosti sa svim mogućim posljedicama za pojedinca i poduzeće. Zato ih se mora u praksi odstraniti odnosno izbjegavati koliko je najviše moguće. Četvrti prijedlog poboljšanja uz sve navedeno bio bi da se svim djelatnicima osigura prigodni poklon u skladu s ocjenom koju su dobili od svog rukovoditelja. Pokloni bi mogli biti takvi da u isto vrijeme ispunjavaju profil zaposlenika i profil poduzeća odnosno da budu u brendu poduzeća i u skladu s interesom zaposlenika. Iako se praćenje radne uspješnosti uglavnom provodi kao dio aktivnosti odjela za ljudske resurse, ne bi se trebalo zanemariti ni kao proces ostalih odjela.

Svi voditelji, pa čak i sami zaposlenici bi trebali biti u mogućnosti redovito i kvalitetno provoditi praćenje radnih učinaka svojih zaposlenika kako bi mogli pravilno upravljati pojedinačnim karijerama, postaviti sustave plaća, nagrađivanja ili kažnjavanja te motivaciju za izvršenje zadataka usmjeriti ka ostvarenju kako operativnih, tako i strateških ciljeva organizacije. Postoji mnogo načina i tehnika provedbe ovog procesa. Pored procjena zaposlenikove uspješnosti od strane menadžera postoji i metoda samo ocjenjivanja. Samo ocjenjivanje označava aktivnost gdje zaposleni na instrumentu sam ocjenjuje svoju radnu uspješnost u određenom vremenskom periodu. Iako problem samo ocjenjivanja leži u manjku objektivnosti i kritičnosti, jer zaposlenici imaju tendenciju da predstave sebe u boljem svjetlu, to ne isključuje činjenicu da je metoda efikasna i potrebna u mnogim organizacijama kako bi se zaposlenicima dalo više. Stoga, peti prijedlog poboljšanja je izraditi anketu za samo ocjenjivanje zaposlenika kako bi sami zaposlenici uvidjeli i postali svjesni svojih mana i vrлина te razmislili na koji način mogu poboljšati svoj rad. Ovakav način ocjenjivanja bi zasigurno doprinio samopouzdanju pojedinca, a s time bi se povećala i efikasnost rada u poduzeću. Samo ocjenjivanje bi bilo najbolje da se provede prije razgovora s nadređenim sa svrhom da razgovor bude konstruktivan. Tako bi se nadređeni i djelatnik mogao koncentrirati na područja slaganja ili neslaganja.

## Zaključak

Na početku rada rečeno je da ukoliko se prate životne navike individualca može se saznati puno o sposobnostima, etičkim načelima i karakteru osobe. Stoga je vrlo bitno da se efektivno provodi praćenje radne uspješnosti od strane nadređenog jer u organizacijama u kojima je to područje slabo prijeti mala opasnost da se prema najboljim zaposlenicima odnose jednako kao prema prosječnim ili možda čak kao prema najslabijim zaposlenicima. Uz to, pružanje povratne informacije predstavlja vrlo važan dio funkcije ljudskih resursa gdje postoji mjesta da se na ispravan način pobrine za ostanak zaposlenika u organizaciji i pravilno odaberu pojedinci koji će napredovati u skladu sa svojim vještinama i talentima.

U skladu s time, organizacijska jedinica ljudski potencijali u poduzeću Maistra d.d. odgovorna je za upravljanje ljudskim resursima s ciljem da pronade, educira, motivira i zaposli kvalitetne zaposlenike. Izravno upravlja razvojem ljudskih resursa te odgovara za definiranje politike i procedura u području ljudskih resursa, kontinuirani razvoj organizacije, kontinuiranu edukaciju ljudskih resursa te upravljanje procesima administriranja ljudskih resursa. Sustav praćenja radne uspješnosti uključuje neprestano praćenje rada te ocjenjivanje uspješnosti realizacije radnih zadataka. Stoga se u poduzeću Maistra d.d. radi bez stanke na poboljšanju sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih što se može dokazati u Izvješću za ocjenjivanje zaposlenika koje se popunjava od strane rukovoditelja i provodi na razini godine te ga nadopunjavaju ili po promjeni mijenjaju svakih par godina s obzirom na povratne informacije zaposlenika u anketi Istraživanja angažiranosti zaposlenika koje su navedene i opisane u radu.

Na sličan način, Istraživanjem angažiranosti zaposlenika poduzeće poziva svoje djelatnike da podijele mišljenje i stavove vezane uz posao i organizaciju u cjelini kako bi ju mogli zajednički nastaviti razvijati. Smatra se da je to odlična prilika da iskrenim odgovorima kroz taj upitnik zaposlenici ukažu na ono što je dobro, kao i na ono što može biti bolje. Isto tako, mišljenje zaposlenih je važno kako bi mogli koristiti rezultate u svrhu kreiranja programa unaprjeđenja pa je iz tog razloga osigurana anonimnost. Osim što upitnik predstavlja povratnu informaciju o smjeru kretanja poslovnih učinaka u okviru organizacijskih ciljeva, također doprinosi osobnom razvoju zaposlenika kao i razvoju njihovih karijera u poduzeću jer što će zaposlenici biti iskreniji to će se poduzeće više pobrinuti da poboljša kvalitetu rada tako da obje strane budu zadovoljne. Uravnotežena briga o zaposlenicima i ciljevima poslovanja dovodi do uspješnih poslovnih rezultata koji stvaraju konkurentsku prednost poduzeća Maistra d.d. S obzirom na dane prijedloge poboljšanja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u poduzeću može se zaključiti da bi najučinkovitiji za organizaciju bio prijedlog da se zaposlenika upozna i predoči mu se koliko je važna ocjena za njegov rast karijere i cjelokupnu organizaciju.



## Bibliografija

### Knjige:

- 1) Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008. *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb.
- 2) Bahtijarević-Šiber, F., 2014. *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga. Zagreb.
- 3) Carbonara, S., 2019. *Angažiranost zaposlenika : vodič za menadžere*. Mate d.o.o. Zagreb.
- 4) Dessler, G. 2005. *Human Resource Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- 5) Dessler, G. 2015. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o., Zagreb
- 6) Gutić, D., Barbir, V., 2020. *Psihologija u menadžmentu*. Studio HS Internet d.o.o. Osijek.
- 7) Gutić, D., Rudelj, S., 2012. *Menadžment ljudskih resursa*. Grafika d.o.o. Osijek.
- 8) Lashley, C., cop. 2001. *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Šetc. Ć: Butterworth-Heinemann. Oxford.
- 9) Marušić S., 2001. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Ekonomski institut. Zagreb.
- 10) Marušić, S. 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. ADECO, Zagreb
- 11) McCourt, W., & Eldridge, D. 2003 *Global Human Resource Management*. : Edward Elgar, UK: Cheltenham
- 12) Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, M., 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate d.o.o., Zagreb
- 13) Petar, Saša ; Vrhovski, Ivana. 2004. *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Mozaik knjiga. Zagreb.
- 14) Raymond A. Noe, 2006. *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*. Mate d.o.o. Zagreb.
- 15) Rijavec, M., Miljković, D., 2007. *Organizacijska psihologija : odabrana poglavlja*. IEP/D2. Zagreb.
- 16) Sofield, T. H. B., 2003. *Empowerment for sustainable tourism development*. Pergamon. Amsterdam.
- 17) Šverko, B. 2012. *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska Sveučilišna Naklada, Zagreb.
- 18) Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Data status. Beograd.
- 19) Trost, A., cop. 2020. *Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization*, Cham: Springer,

20) Vujić, V. 2008. *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci. Rijeka.

### Članci:

- 1) Jambrek, I., Penić I. I., 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najhitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 1181-1206
- 2) Pašalić, A., 2023. Maistra company magazine, br.8, Maistra d.d., Rovinj

### Internet i ostali izvori:

- 1) Maistra d.d.: Službena stranica poduzeća [www.maistra.com](http://www.maistra.com) pristupljeno: 10.06.2023.
- 2) Interni podaci poduzeća Maistra d.d.
- 3) Službena stranica Adris [www.adris](http://www.adris) pristupljeno: 02.07.2023.
- 4) [www.hupzagreb.com](http://www.hupzagreb.com) pristupljeno 02.07.2023.
- 5) [www.dzs](http://www.dzs) pristupljeno 09.07.2023.
- 6) [www.zse.hr](http://www.zse.hr) pristupljeno 25.07.2023.
- 7) Hrvatska Gospodarska Komora, Maistra d.d. <https://hgk.hr/maistra>, pristupljeno 15.07.2023.
- 8) Maistra d.d.: Službena stranica poduzeća, profil tvrtke <https://www.maistra.com/hr/otvrtke/profil-tvrtke>, pristupljeno:15.06.2023.
- 9) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika <https://hrcak.srce.hr/file/107059>, pristupljeno: 25.06.2023.

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1: Opisi kategorija temeljnih mjerila uz svaki kriterij .....	17
---	----

## Sheme

Shema 1. Organizacijska struktura - Makroorganizacija Maistra d.d. ....	13
Shema 2. Organizacijska struktura u objektima Maistre d.d. ....	14