

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU POSTIZANJA KONKURENTNOSTI NA PRIMJERU HRVATSKOG TELEKOMA

Spajić, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:269167>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Marta Spajić

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU
POSTIZANJA KONKURENTNOSTI NA PRIMJERU
HRVATSKOG TELEKOMA**

završni rad

Zagreb, srpanj 2019.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij

Smjer manager marketinga

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU
POSTIZANJA KONKURENTNOSTI NA PRIMJERU
HRVATSKOG TELEKOMA**

završni rad

MENTOR

Doc.dr.sc. Dijana Vuković

STUDENT

Marta Spajić

Zahvala

Zahvaljujem svojoj mentorici, doc.dr.sc. Dijani Vuković, na svim smjericama i korisnim savjetima, te na beskrajnom strpljenju i pomoći tijekom izrade završnog rada.

Posebnu zahvalnost iskazujem svojim roditeljima, mami Mariji i tati Mladenu, koji su uvijek vjerovali u mene i moj uspjeh, koji su me uvijek podržavali i upućivali na pravi put. Hvala Vam na bezgraničnoj ljubavi i strpljenju!

SADRŽAJ

SAŽETAK / ABSTRACT

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U CILJU POSTIZANJA KONKURENTNOSTI NA TRŽIŠTU RADA.....	3
3. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA RADI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	7
3.1. Pojam radne uspješnosti zaposlenika.....	7
3.2. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.....	9
3.3. Zahtjevi i metode pri ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika.....	11
3.3.1. Metode uspoređivanja.....	12
3.3.2. Ljestvice procjene.....	13
3.3.3. Check liste (liste označavanja).....	15
3.4. Problemi pri ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika.....	16
4. SUSTAVI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA RADI POTICANJA	

KONKURENTNOSTI.....	18
4.1. Sustavi nagrađivanja zaposlenika.....	18
4.2. Opći preduvjeti materijalnog nagrađivanja.....	20
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HRVATSKOM TELEKOMU RADI POSTIZANJA KONKURENTNOSTI.....	24
5.1. Ukratko o poduzeću Hrvatski Telekom d.d.....	24
5.2. Proces stvaranja i korištenja ljudskog kapitala u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.....	25
5.2.1. Strategija ljudskih resursa Hrvatskog Telekoma d.d.....	26
5.2.2. Funkcija ljudskih resursa.....	27
5.2.3. Selekcija.....	27
5.2.4. Sustav godišnjih razgovora.....	28
5.2.5. Dodatna edukacija i usavršavanje.....	28
5.2.6. Suradnja, praksa i stipendije.....	28
5.3. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika u Hrvatskom Telekomu d.d.....	29
5.3.1. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.....	29
5.3.2. Sustav nagrađivanja zaposlenika.....	32
6. ZAKLJUČAK.....	34
LITERATURA.....	36
POPIS SLIKA I TABLICA.....	38

SAŽETAK

Djelatnici predstavljaju ključni segment svake organizacije pomoću kojih organizacija ostvaruje pozitivan financijski rezultat te stvara održivu konkurentsku prednost. Djelatnici, pritom, žele konkurentne plaće, sigurnost radnog mjesta, mogućnosti napredovanja u karijeri, balans poslovnog i privatnog života i slično. Kako bi privukli talentiranu radnu snagu, organizacije moraju imati dobro definiranu filozofiju i strategiju sustava ocjenjivanja radne uspješnosti i sustava nagrađivanja zaposlenika. Pravedan sustav ocjenjivanja i korektan sustav nagrađivanja privući će, zadržati i motivirati kvalitetne ljude za rad. Nekvalitetna politika ocjenjivanja i nagrađivanja može imati izrazito negativan utjecaj na motivaciju, predanost i moral djelatnika. Stoga je potreban integriran pristup politici ocjenjivanja i nagrađivanja, ali i menadžmentu ljudskih potencijala u cjelini. Ovaj završni rad analizira važnost upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima te važnost praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja djelatnika kao specifične funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. U okviru rada istraženi su svi segmenti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

KLJUČNE RIJEČI: *upravljanje ljudskim potencijalima, sustav ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, sustav nagrađivanja zaposlenika, Hrvatski Telekom d.d.*

ABSTRACT

Employees represent a key segment of each organization by which the organization achieves a positive financial result and creates a viable competitive advantage. Employees, in turn, want competitive pay, job security, career advancement, business and private life balance and the like. In order to attract talented workforce, organizations need to have a well-defined philosophy and a strategy of performance appraisal system and employee reward system. Just a grading system and a fair reward system will attract, retain, and motivate quality people to work. Necessary rating and rewarding policies may have a highly negative impact on motivation, commitment, and employee morale. An integrated approach to the evaluation and rewarding policy, as well as human resource management as a whole, is needed. This final work is analyzed the importance of human resource management in companies and the importance of monitoring performance and rewarding employees as a specific human resource management function. Within the scope of the paper, they have been explored all the human resources management segments in the Croatian Telekom d.d.

KEY WORDS: *Human resources management, employee performance appraisal system, employee reward system, Croatian Telekom d.d.*

U Zagrebu, srpanj 2019. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Upravljanje ljudskim resursima u cilju postizanja konkurentnosti na primjeru Hrvatskog Telekoma.“ izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr. sc. Dijane Vuković.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan – lektorirala ga je Nikolina Bazdar.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad „Upravljanje ljudskim resursima u cilju postizanja konkurentnosti na primjeru Hrvatskog Telekoma d.d.“ u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studentice:

Marta Spajić

OIB: 95597841598

1. UVOD

Današnje tržišno gospodarstvo svoj naglasak osnovnih resursa (sirovine, strojevi, kapital, ljudi) pomiče na ljude. Budući da zaposlenici imaju status ključnog čimbenika u opstanku i napretku poduzeća, od krucijalne je važnosti stalno ulaganje u njihov razvoj. Zapošljavanje i zadržavanje najboljih ljudi za organizaciju postalo je dominantan cilj svih menadžera koji teže najvišim ciljevima. Ljudi čine organizacije, a njihova znanja i sposobnosti daju im konkurentske prednosti.

Menadžeri koji žele biti uspješni na tržištu moraju privući i zadržati ljudske potencijale koji će im omogućiti uspješnost na tržištu. Zapošljavajući najbolje ljude za organizaciju, menadžeri dizajniraju njen stručni profil i ostvaruju pretpostavke budućeg rasta. Time menadžment ljudskih potencijala dobiva dugoročnu dimenziju i svrstava se u strategijske poluge upravljanja organizacijom.

Temelj učinkovitog i kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u svakom poduzeću je dobro zamišljen i izgrađen sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika koji vodi do zadovoljstva zaposlenika na radu.

Tijekom pisanja rada, kako bi se došlo do određenih zaključaka, korištene su sljedeće znanstvene metode: *induktivna* i *deduktivna metoda* te *metoda analize* i *sinteze*.

1.1. Cilj rada

Upravo su politike upravljanja ljudskim resursima te sustavi ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika u suvremenim poduzećima predmet ovog završnog rada. U okviru završnog rada istraženi su svi segmenti upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću *Hrvatski Telekom d.d.* Cilj ovog završnog rada je istražiti specifičnosti menadžerskih funkcija ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe izrade završnog rada prikupljeni su relevantni činjenični podaci. Podaci su prikupljeni iz već postojećih i raspoloživih izvora, poput knjiga i udžbenika, publikacija te Internet izvora.

1.3. Struktura rada

Završni rad čine šest poglavlja. *Uvod* definira predmet i cilj rada te sadržajnu strukturu rada. Poglavlje pod nazivom *Planiranje potreba za ljudskim potencijalima u cilju postizanja konkurentnosti na tržištu rada* analizira faktore koji utječu na planiranje ljudskih potreba. Iduće poglavlje pod nazivom *Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika radi postizanja konkurentske prednosti* određuje pojam i ciljeve ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika te zahtjeve, metode i probleme pri ocjenjivanju radne uspješnosti. Iduće poglavlje nosi naziv *Sustavi nagrađivanja zaposlenika radi poticanja konkurentnosti*. Bavi se sustavima materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika. Poglavlje pod nazivom *Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskom Telekomu radi postizanja konkurentnosti* istražuje sustave stvaranja i korištenja ljudskog kapitala u poduzeću *Hrvatski Telekom*. Također, analizira sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika u *Hrvatskom Telekomu*. *Zaključak* iznosi zaključne tvrdnje.

2. PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U CILJU POSTIZANJA KONKURENTNOSTI NA TRŽIŠTU RADA

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima je predviđanje očekivanih potreba za ljudskim potencijalima u definiranom vremenskom razdoblju. Planiranje potreba obuhvaća različite analize i predviđanja, a započinje s utvrđivanjem nekoliko pretpostavki (Daft, Marcic, 2009: 330):

- koje će se nove tehnologije pojaviti u definiranom razdoblju i kako će se to odraziti na organizaciju?
- koliki će biti opseg poslovanja u razdoblju do 5 do 10 godina?
- kakvi se povrati na investirano očekuju i jesu li realno procijenjeni, ako ih bude?

Iz navedenih pretpostavki je vidljivo da planiranje potreba za ljudskim potencijalima ovisi o promjenama koje će se odvijati u okolini poduzeća. Najveći naglasak je stavljen na tehnološke promjene koje će neminovno dovesti do novih zahtjeva za znanjima. Promjene tehnološke razine poslovanja i uvođenje novih *hi-tech* tehnologija izazvat će brojne promjene, ali to ne znači da će doći i do povećanja povrata na uloženo.

Planiranje ljudskih potencijala mora dati odgovor na pitanje mogu li se odabrane strategije organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala provesti u djelo korištenjem planiranih ljudskih potencijala, odnosno imaju li planirani ljudski potencijali specijalne vještine, znanje i sposobnosti za to. Odgovore na ta pitanja traži se kroz upravljanje ljudskim potencijalima. Pitanja se mogu podijeliti na ona koja se odnose na organizaciju kao cjelinu i predstavljaju proces planiranja *u užem smislu*, te na ona koja definiraju planiranje za ljudskim potencijalima *u širem smislu* (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 655).

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima u užem smislu mogu se predstaviti kroz odgovore na sljedeća pitanja (Daft, Marcic, 2009: 330):

- koliko viših menadžera će biti potrebno u promatranom periodu?;
- koju vrstu inženjera će tvrtka trebati i koliko njih?;

- jesu li zaposlenici adekvatno informatički obrazovani i spremni za ono što tvrtku očekuje?;

- koliko i koju vrstu administrativnog osoblja je potrebno, koliko IT stručnjaka, koliko tehničkog osoblja i sl.?

- te koliko će oni moći podržati dodatno zaposlene menadžere i ostale stručnjake?

Odgovori na zadana pitanja definiraju planiranje potreba za ljudskim potencijalima u užem smislu odnosno za neku posebno promatranu organizaciju. Osim traženja odgovora na definirana pitanja, menadžeri upravljanja ljudskim resursima moraju još razmotriti posebne zadaće i vještine koje su potrebne za pojedino radno mjesto te potražiti adekvatne kadrove unutar organizacije ili na tržištu. Odnosno, ako ne pronađu adekvatne kadrove, organizirati obuku i edukaciju za postojeći kadar kako bi se anticipiralo buduće potrebe (Daft, Marcic, 2009: 330).

Planiranje potreba u užem smislu više se fokusira na točno definirane poslove i radna mjesta koja treba popuniti kako bi organizacija funkcionirala bez poteškoća. Planiranje potreba u širem smislu obuhvaća širu sliku i obuhvaća opće ciljeve organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 655):

- uspostava jasne i neposredne veze između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonosenje uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva;

- povezivanje svih potreba za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije;

- utvrđivanje dugoročnih potreba za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama;

- zaštita organizacijskih ulaganja i osiguranje maksimalnog povrata na ulaganja u ljudske potencijale;

- omogućiti postizanje da se organizacija uspješno nosi s konkurencijom i da dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Navedene stavke ističu dugotrajnu komponentu planiranja ljudskih potreba koja rezultira usklađivanje na svim razinama poslovanja organizacije. Pravilno postavljena politika razvoja ljudskih potencijala, u konačnici, dovodi do ostvarenja konkurentskih prednosti na tržištu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 656). Slika 1. donosi prikaz utjecaja na potrebe za ljudskim potencijalom iz koje je vidljivo da promjene u tehnologiji, financijska kretanja, ekonomska situacija imaju utjecaj na promjene za ljudskim potencijalom.



Slika 1. Faktori koji utječu na potreba za ljudskim potencijalima (str.659)

Postoji cijela paleta čimbenika koji utječu na planiranje potreba za ljudskim potencijalima. Općenito se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjski su oni na koje organizacija ima jako malo utjecaja. Oni su nepredvidivi i vrlo nestabilni. Unutarnji faktori su pod nadzorom organizacije te ona može na njih utjecati (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 659 – 660):

- **Vanjski faktori** prepoznaju se u konkurenciji, ekonomskoj situaciji, poslovnim i financijskim kretanjima, općoj promjeni tehnologija i sl. Za menadžere ljudskih

potencijala vanjski faktori su bitni i kako bi kontrolirali što rade konkurenti u istoj ili sličnoj industriji. Ekonomska situacija te poslovna i financijska kretanja mogu povećati ili smanjiti potrebu za ljudskim potencijalima. Opća promjena razine tehnologije dovest će do još veće potrebe za novim školovanim kadrovima koje će trebati pronaći na tržištu. Dakle, i tržište rada jedan je od vanjskih faktora koji utječu na planiranje potreba za ljudskim potencijalima.

- **Unutarnji faktori** su u domeni kontrole organizacije i prepoznaju se kao proizvodnost rada, otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, promjene strategije i promjene u obujmu proizvodnje. Planiranje potreba prema unutarnjim faktorima podrazumijeva praćenje potreba u ovisnosti o pojedinoj promjeni situacije. Razvoj novih proizvoda i otvaranje novih tržišta zahtijevat će angažiranje obrazovanih i stručnih resursa koji će upravljati novim projektima.

3. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA RADI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je proces vrednovanja kvalitete i rezultata rada zaposlenika. Praćenje radne uspješnosti je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz pomoć koje menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati usklađeni s organizacijskim ciljevima. S druge strane, ocjena radne uspješnosti zaposlenika je formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova organizacije i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj.

Veliki broj zaposlenih radi na poslovima čije konačne rezultate je nemoguće ili ekonomski neopravdano mjeriti. To su, primjerice, poslovi koje obavljaju izvanproizvodni zaposlenici, administrativno osoblje, razni stručnjaci i sl. Osnovni problem kod ovih poslova je u tome što je nemoguće utvrditi normu odnosno standard radnog učinka. U želji da se ipak razlikuju bolji od lošijih zaposlenika i da se bolji adekvatno nagrade, razvili su se sustavi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.

3.1. Pojam radne uspješnosti zaposlenika

U literaturi koja se bavi ocjenjivanjem uspješnosti menadžera i djelatnika, uspješnost se obično promatra na tri načina koja se očituju u sljedećem (Covey, 1989: 54):

- u vještinama komuniciranja;
- u posjedovanju određenih znanja i vještina koja su potrebna za obavljanje određenog posla;
- te kroz jačinu identifikacije s organizacijom.

Uspješnost zaposlenika se prikazuje brojnim karakteristikama koje uspješan zaposlenik treba posjedovati. Neki autori, u tom smislu, ističu sljedeće karakteristike

uspješnosti: potrebna stručna znanja, konceptualna znanja, znanja iz područja komuniciranja, znanja iz međuljudskih odnosa, psihologije, itd. Drugi autori idu korak dalje i nastoje takvim zahtjevima za uspješnost dodati nijansu i ton prožet procesima oblikovanja ličnosti suvremenog čovjeka. Oni postojeće zahtjeve rangiraju i na neki način pregrupiraju, tako da obično ističu: opću naobrazbu, komunikativnost, znanje stranih jezika, psihološke karakteristike, fizičku kondiciju, fleksibilnost, originalnost, kreativnost, osjećaj socijalne pripadnosti i sl. Postoje i oni koji uspješnog zaposlenika ocjenjuju kroz analitički pristup koji traži odgovore na sljedeća pitanja (Brekić, 1980: 153 – 154):

- Tko je? (generalije, osobine);
- Što želi? (motivacija, ambicija, razvoj);
- Što zna? (stručnost, obrazovna razina);
- Što može? (umne i organizacione sposobnosti, sklonosti);
- Što umije? (kreativnost, komunikativnost, vizije);
- Što radi? (vrsta ekspertnih poslova, uspjeh, iskustvo);
- Što obećava? (konzistentnost programa, poduzetništvo, hrabrost, rizičnost);
- Što prihvaća? (izazov, ponuđeni raspored, zatečene uvjete);
- Što uvjetuje? (promjene, reorganizaciju, disciplinu, standard).

Za razliku od iznijetih pristupa, u novije vrijeme se sve više javljaju autori koji upućuju na jedan sasvim drugačiji pristup uspješnosti zaposlenika. Tako neki zahtjeve za uspješnost zaposlenika, posebice menadžera, vezuju uz faze razvoja poduzeća. Neki, pak, polaze od interaktivnog odnosa menadžera i njegova okruženja, smatrajući da je uspješnost menadžera rezultat stila rukovođenja i raznih drugih komponenti koje proizlaze iz situacije u određenom poduzeću. Zalažu se za stav da je ocjenjivanje uspješnosti menadžera važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti.

3.2. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika

Temeljni cilj ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva, s posebnim naglaskom na konkurentnost na tržištu rada. U politici menadžmenta ljudskih potencijala, ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika su višestruki (Marušić, 2006: 375):

- da se podupiru personalizirane odluke za promociju dobrih radnika;
- da se upozori na marginalne i loše radnike;
- da se otkriju krupniji nedostaci kod zaposlenika;
- da se upozori na probleme u organizaciji posla te na potrebu eventualnih premještaja ili otkaza;
- da ocjenjivanje služi kao provjera dosadašnjih personaliziranih postupaka, raspona plaća, stimulansa, nagrada i eventualnih kazni;
- da ocjenjivanje bude osnova za postavljanje sustava razvoja karijere s utvrđivanjem potencijala (radnih, obrazovnih, kreativnih) za svakog zaposlenog;
- da ocjenjivanje posluži kao prvi korak u određivanju programa permanentnog obrazovanja u poduzeću, za radnike i rukovoditelje.

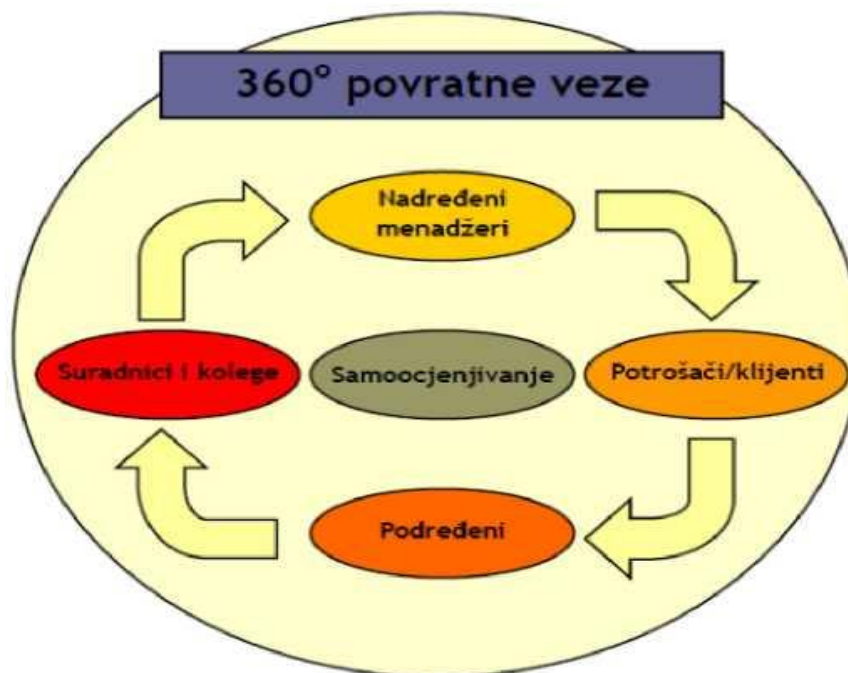
Sve to govori da proces ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika ima brojne dimenzije i da daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u gotovo svim aspektima i dimenzijama menadžmenta ljudskih potencijala. Ocjenjivanje radne uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca, odnosno kroz sustav ocjenjivanja i pojedinac i organizacija postižu neke svoje ciljeve. Pojedinci žele dobiti informacije o svom radu što im pomaže u njihovoj evaluaciji, unapređenju i usavršavanju te postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Također žele dobiti odgovarajuće nagrade za trud i spoznaju da postoje mogućnosti njihova daljnjeg razvoja. S druge strane, interes organizacije za ocjenjivanjem radne uspješnosti zaposlenika ogleda se kroz dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima te donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Koristi od praćenja radne uspješnosti zaposlenika imaju, kako visoko rangirani zaposlenici (menadžeri), tako i svi ostali zaposlenici. S gledišta menadžera, koristi ocjenjivanja radne uspješnosti su u sljedećem:

- ocjenjivanje uspješnosti rezultira time da se uspješnost objektivno vrednuje;
- ocjenjivanje uspješnosti stvara priliku za razvoj u poslu;
- ocjenjivanje uspješnosti povezano je s nagrađivanjem.

S gledišta zaposlenika, koristi ocjenjivanja radne uspješnosti su u sljedećem:

- potiče jasno razumijevanje posla;
- stvara se povratna informacija o postignutoj uspješnosti;
- stvaraju se osnove za redovito raspravljanje o zadacima.



Slika 2. Ovlaštene osobe za ocjenu radne uspješnosti (str.75)

Slika 2. prikazuje sustav procjene radne uspješnosti pojedinca od strane svih procjenitelja, čime se stvara povratna veza koja omogućuje svakom pojedincu razumijevanje vlastite efikasnosti sa stajališta drugih te mu pruža informaciju o tome što bi trebao poduzeti kako bi napredovao u svojoj karijeri.

3.3. Zahtjevi i metode pri ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika

Osnovni zahtjevi svakog stručnog ocjenjivanja uspješnosti su relevantnost, osjetljivost i pouzdanost (relijabilnost) (Vujić, 2005: 263):

- Relevantnost znači da se ocjenjivanje mora postaviti tako da bude vezano uz zadaće svakog pojedinog radnog mjesta, da se može provjeriti prema analitičkoj procjeni radnih mjesta te da se veže uz osnovne strategijske ciljeve poduzeća.

- Osjetljivost mjerenja mora biti takva da se razlikuju efikasni od neefikasnih radnika. U svezi s ciljem ovog ispitivanja mnogi autori smatraju da valja predložiti veći broj značajki posla te skalu razina kvalitete od 1-5 (svima najpoznatija, jer je ekvivalent školskih ocjena) ili 1-10.

- Pouzdanost (relijabilnost) znači da upitnici kojima se ocjenjuju pojedine osobe moraju biti sastavljeni tako da nekoliko ispitivača neće pokazati znatnijih odstupanja u ocjeni. Manjih odstupanja će uvijek biti već i zato što ocjenjivači mogu gledati na djelatnika iz različite perspektive (neposredni rukovoditelj, viši rukovoditelj ili kolega).

Radna se uspješnost najčešće procjenjuje nekom od metoda procjene radne uspješnosti. Kod mnogih poslova one su često jedini način diferenciranja i ocjenjivanja radne uspješnosti. U tu su svrhu, razvijene i koriste se brojne metode i tehnike. Razlikuju se po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i slično. Najznačajnija razlika je rabi li se u okviru metode, kao kriterij ocjene individualne uspješnosti, usporedba s drugim djelatnicima ili se rabe samo apsolutni kriteriji u obliku unaprijed određenih dimenzija i atributa te uspješnosti. Osim toga, neke metode više naglašavaju neka opća svojstva, druge radno ponašanje, treće rezultate pa se stoga vrlo različito klasificiraju i dijele. U osnovi se mogu svrstati u tri skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i *check* liste.

3.3.1. Metode uspoređivanja

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih djelatnika (članova radne grupe, odjela, organizacije). Najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. Tu spadaju metoda rangiranja, metoda uspoređivanja u parovima i metoda prisilne/prinudne distribucije (Noe, 2006: 287 – 288):

- **Metode rangiranja.** Rangiranje je najjednostavnija i najstarija metoda, najčešće korištena za procjenu ukupne uspješnosti. Međutim, može se rabiti samo kod relativno malog broja ljudi (10 do 20). Obično rangiranje zahtijeva da menadžer članove svoje radne grupe ili odjela rangira prema njihovoj ukupnoj radnoj uspješnosti, od najvišeg do najnižeg, odnosno od najboljeg do najgoreg djelatnika. Uglavnom se preporučuje da se s popisa onih koje treba rangirati prvo izabere najboljeg i najlošijeg – za prvo i posljednje mjesto – a onda se istom logikom dalje popunjavaju rangovi s preostalim kandidatima s liste.

Drugi pristup pri uporabi iste metode je tzv. naizmjenično rangiranje, u smislu da se prvo izdvoje različite, posebne dimenzije radne uspješnosti i da se zaposlenici rangiraju posebno po svakoj dimenziji – prvo na jednoj, pa drugoj, itd. Ti se posebni rangovi za različite dimenzije uspješnosti mogu, utvrđivanjem prosječnog ranga, pretvoriti u jedinstveni rang radne uspješnosti.

Postupak rangiranja je relativno jednostavan, iako menadžeri odnosno ocjenjivači mogu imati znatne teškoće u diferenciranju suradnika u srednjem dijelu ranga, dok je vjerojatno vrlo lako izdvojiti one koji su najbolji i najslabiji.

- **Metoda uspoređivanja u parovima.** Uspoređivanje u parovima je metoda procjenjivanja koja od ocjenjivača zahtijeva da sustavno uspoređi svakoga suradnika sa svakim drugim u grupi (odjelu, organizaciji) prema ukupnoj uspješnosti. Usporedbe se rade samo za jednu ili više značajki. Ako ocjenjuju menadžeri, bit će dovoljno da se uspoređi sadašnja vrijednost djelatnika za poduzeće i to jednostavno izborom boljeg za svaki par. Rang se dobije zbrojem pozitivnih ocjena u parovima. Ova metoda je pogodna samo za mali broj zaposlenika.

- **Metoda prisilne/prinudne distribucije.** Prisilna/prinudna distribucija je metoda

grupnog rangiranja koja može biti korisna u ovim primjerima:

- jedan ocjenjivač treba procijeniti veliki broj djelatnika;
- dovoljno je grubo razlikovanje;
- može se pretpostaviti da distribucija uspješnosti djelatnika odgovara normalnoj distribuciji.

Zadatak ocjenjivača je da ocjenjivanje rasporedi u nekoliko, najčešće pet, kategorija uspješnosti, s time da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Postoci se određuju na temelju normalne distribucije u čijoj logici je da je najveći broj onih prosječne uspješnosti, a najmanje onih najlošije uspješnosti.

Prednost metoda uspoređivanja, u usporedbi s drugim metodama ocjenjivanja, je da one, prisiljavajući ocjenjivače na usporedbu suradnika koje ocjenjuju, otklanjaju djelovanje standardnih pogrešaka ocjenjivača (blagost, strogost i centralnu tendenciju). Međutim, kao i svako rangiranje, ne omogućuje utvrđivanje veličine razlike u uspješnosti među pojedincima, niti uspoređivanje između grupa.

3.3.2. Ljestvice procjene

Najpopularnija metoda ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika jesu ljestvice procjene. One spadaju u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima odnosno kriterijem radne uspješnosti. Unaprijed su definirane neke osobine ili oblici ponašanja koji određuju uspješnost na poslu, a zadatak je ocjenjivača da utvrdi koliko su prisutne kod onoga kojeg se ocjenjuje. Obično se ocjenjuje više različitih dimenzija radne uspješnosti što omogućuje utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je slabiji. Obično se ističu dva razloga njihove popularnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999: 519):

- relativno se lako konstruiraju;
- pokušavaju biti što objektivnije.

Tri su temeljne grupe ljestvica procjene: grafičke, deskriptivne odnosno opisne ljestvice te ljestvice temeljene na ponašanju (Bahtijarević-Šiber, 1999: 519 – 523):

- **Grafičke ljestvice.** Grafičke su ljestvice najčišće primjenjivana metoda procjene radne uspješnosti zaposlenika. One mogu biti kontinuirane i diskontinuirane odnosno imati više stupnjeva. Kao oznake stupnjeva mogu se upotrebljavati crtice ili znakovi, brojevi, verbalne oznake, odnosno pridjevi (loš, ispodprosječan, prosječan, iznadprosječan, izvrstan). Ta je metoda ocjenjivanja podložna subjektivnim pogreškama ocjenjivača, a osim toga, postoji opasnost da ocjenjivači ne mogu prevesti vrijednosne sudove u brojeve ili točke ljestvice. Vrlo česta tendencija je davanje visokih ocjena svima kako bi se izbjegli konflikti ili zamjeranje.

- **Deskriptivne ljestvice.** Deskriptivne ljestvice ocjenjivanja su objektivnije od grafičkih te daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti. Postoje brojne varijante, a razlikuju se po razrađenosti u opisu ponašanja koje označava lošu ili dobru uspješnost. Deskriptivne ljestvice ocjenjivanja imaju vrlo široku upotrebu u ocjenjivanju različitih aspekata radne uspješnosti koje provode organizacije u svrhu *snimanja stanja* i razvoja plana aktivnosti za njegovo unapređenje. Prednost je ljestvica procjene, posebice deskriptivnih, u sljedećem:

- što su relativno jednostavne za primjenu;

- mogu se praviti jedinstvene ljestvice za sve zaposlene ili ključne kategorije zaposlenih (posebice menadžere);

- što kvantitativno izražavaju pojedine pokazatelje, odnosno dimenzije uspješnosti i ukupnu radnu uspješnost;

- tako omogućuju usporedbe s drugim zaposlenicima, odjelima i organizacijskim jedinicama, ali i s očekivanim stanjem odnosno postavljenim standardima, kako na individualnoj, tako i organizacijskoj razini.

- **Ljestvice temeljene na ponašanju.** Korak dalje u otklanjanju djelovanja pogrešaka ocjenjivača i općenito subjektivnog faktora u određivanju uspješnosti, jesu ljestvice koje za svaku točku ili stupanj nude konkretne primjere ili detaljnije opise ponašanja odnosno ljestvice temeljene na ponašanju. U novije se doba upotrebljavaju dva tipa takvih ljestvica: *ljestvica opažanja ponašanja* i *ljestvica ponašajnih očekivanja*.

U *ljestvicama opažanja ponašanja* ocjena se radi na temelju frekvencije očitovanja opaženog ponašanja. *Ljestvice ponašajnih očekivanja* daju opis očekivanog radnog ponašanja koji pomaže ocjenjivačima da bolje ocijene stvarna ponašanja koja opažaju i prate kod onih čiju uspješnost ocjenjuju.

3.3.3. *Check liste (liste označavanja)*

Rezultat stalnih nastojanja da se prevladaju nedostaci metoda ocjenjivanja i uspješnost poveže uz konkretne oblike radnog ponašanja vezane uz određeno radno mjesto te smanji utjecaj subjektivnog faktora, jesu *check* liste, odnosno liste označavanja.

Te se liste sastoje od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu. Konkretno ponašanje na poslu opisano je preko niza pozitivnih i negativnih tvrdnji, a zadatak ocjenjivača je da označi one koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Dvije su osnovne varijante te tehnike (Bahtijarević-Šiber, 1999: 527 – 528):

- **Liste slobodnog izbora.** Listu slobodnog izbora čini niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak ocjenjivača je da slobodno izabere, odnosno označi, sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju ocjenjuje. Tvrdnje, u pravilu, opisuju pozitivno i negativno ponašanje. Tvrdnje odnosno ponašanje koje opisuju, mogu biti neponderirane (što znači da svaka pozitivna tvrdnja nosi, primjerice, jedan pozitivan bod, dok negativna tvrdnja nosi jedan negativan bod) ili ponderirane (što znači da imaju unaprijed određenu različitu težinu odnosno broj pozitivnih ili negativnih bodova koje nose).

- **Liste prisilnog izbora.** Ljestvice prisilnog izbora daljnji su korak u pokušaju objektiviziranja procesa ocjenjivanja i otklanjanja subjektivnih pogrešaka ocjenjivača. Lista se sastoji od niza skupina tvrdnji (4-5 tvrdnji) koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao. Tvrdnje sadrže pozitivne i negativne oblike ponašanja, ali su samo neke diskriminativne za dobru ili lošu radnu uspješnost. Ocjenjivač mora u svakoj skupini izabrati onu koja najbolje i koja najmanje odgovara za opis ponašanja konkretne osobe.

Pozitivan se bod dobiva u situaciji kada radno ponašanje onog koga se ocjenjuje najbolje opisuje pozitivno valorizirana (diskriminativna) tvrdnja, a najmanje mu odgovara negativno valorizirana tvrdnja. Negativan bod se dobiva u obrnutoj situaciji – kad radno ponašanje onog koga se ocjenjuje najbolje opisuje negativna diskriminativna tvrdnja, dok mu najmanje odgovara pozitivna. Ocjenjivač ne zna *ključ* za vrednovanje odgovora niti koje su tvrdnje diskriminativne za ocjenu dobrog i lošeg radnog ponašanja, a koje nevažne za radnu uspješnost.

Pokazuje se da ta tehnika pruža relativno objektivan mjerni instrument i može biti valjan pokazatelj uspjeha. Često se kao problem ističe njezina najveća prednost, a to je nezadovoljstvo ocjenjivača što nemaju kontrolu nad stvarnim rezultatima svoje procjene. Jedan od najvažnijih razloga njezine relativno rjeđe upotrebe jest činjenica da se lista treba konstruirati za određeni posao odnosno radno mjesto kako bi sadržavala specifične tvrdnje koje ga dobro opisuju. Postupak je konstrukcije dosta složen, pa je s aspekta organizacije njezina upotreba nepraktična i preskupa. Pokušaji da se lista napravi za procjenu širih kategorija djelatnika (primjerice, menadžera i ostalih) umanjuju njezinu najjaču snagu – specifičnost, a tvrdnje nužno postaju općenite. Tako se najveće prednosti te tehnike u praksi pretvaraju u njezine najveće nedostatke.

3.4. Problemi pri ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika

Već u samom pristupu ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, a pogotovo u praksi, javlja se niz problema i konflikata, zato što je većina sustava za ocjenjivanje uspješnosti nepouzdana. Treba napomenuti da je ocjenjivanje skalama s četiri, pet ili deset razina (stupnjeva) najprihvatljivije, što vjerojatno znači i da je najpouzdanije. Razlozi za kritiku ostalih metoda najčešće su u nepripremljenosti ocjenjivača ili u činjenici da instrumenti nisu uže vezani uz opise poslova na radnim mjestima za koja se provodi ocjenjivanje (Jurina, 2011: 136).

U namjeri da se izbjegnu pogreške pri ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika, treba obratiti pažnju na sljedeće (Marušić, 2006: 377):

- Pomanjkanje objektivnosti je tradicionalni problem svakog ocjenjivanja. Kod rangiranja pojedinih značajki zaposlenih javljaju se opći stavovi, lojalnost firmi,

značajke ličnosti ocjenjivača, i dr. Izvjesna subjektivnost uvijek će postojati, a smanjiti se može kvalitetnim upitnicima i treningom ocjenjivača.

- *Halo-efekt* se javlja kad jedna (pozitivna ili negativna) karakteristika zaposlenog, koju je ocjenjivač osobno uočio, utječe na sve ostale karakteristike.

- Navlačenje rezultata prema višim položajima na ljestvici rangiranja (pogreška blagosti ocjenjivača), poznata je pogreška koja se može pojaviti kao ostatak ranijih ideja o nezamjeranju. Nije ju lako izbjeći, ali može se prevladati s više ocjenjivača i vježbanjem u ocjenjivanju.

- Izuzetna strogost, iako se javlja mnogo rjeđe, druga je strana medalje navlačenja rezultata. Za objektivno ocjenjivanje jednako je opasna, a izbjeći će se ako u upitnicima postoji veći broj dobro izabranih i za ocjenjivača razumljivih značajki (karakteristika).

- Centralna tendencija je greška smještanja svih koje se ocjenjuje u prostor osrednjosti. Ovo je izbjegavanje gornjih ili donjih ocjena za koje bi ocjenjivač sigurno morao (ako se to od njega traži) pružiti opipljive argumente. Ukoliko se kod nekog rukovoditelja pojavi prevelik broj takvih srednjih ocjena, valja ga zamijeniti ili tražiti da ocjenjivanje izvrši još jednom.

- Predrasude ocjenjivača, kao što su odnos prema muškom i ženskom spolu, godinama starosti, vjeri ili nacionalnosti, mogu se negativno odraziti na objektivnost ocjenjivanja. Dapače, čini se da se s njima najteže boriti. Sve se može barem ublažiti s većim brojem precizno definiranih karakteristika koje se ocjenjuju stupnjevima 1-5 ili 1-10.

Postoji nekoliko načina poboljšanja praćenja radne uspješnosti zaposlenika. U prvom redu, treba stvoriti pozitivnu organizacijsku klimu i kulturu, otvorenu komunikaciju te filozofiju važnosti sustavnog praćenja rada (u svrhu unapređenja, pravednosti sustava nagrađivanja, daljnjeg obrazovanja i dr.). Također, važno je da svi sudionici u sustavu praćenja radne uspješnosti međusobno surađuju. Isto tako, važni su treninzi procjenjivača, povratne informacije procjenjivačima koliko su uspješno proveli procjenu radne uspješnosti, upotreba većeg broja procjenjivača te horizontalno ocjenjivanje.

4. SUSTAVI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA RADI POTICANJA KONKURENTNOSTI

Svako poduzeće postoji da bi ostvarilo neki cilj. Da bi u tome uspjelo, ono mora privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove. Da bi takve djelatnike privuklo, poduzeće im mora osigurati određene nagrade. Dakle, poduzeće mora osmisliti i implementirati adekvatan sustav nagrađivanja koji će ponašanje djelatnika usmjeriti k ostvarenju organizacijskih ciljeva. S obzirom da se djelatnici značajno razlikuju po svojim osobnim karakteristikama, znanju i sposobnostima, životnim situacijama i s obzirom na različitost radnih mjesta, osmišljavanje i upravljanje sustavom nagrađivanja koji predstavlja temelj za ostvarivanje ciljeva tvrtke izrazito je težak i kompleksan posao.

4.1. Sustavi nagrađivanja zaposlenika

Sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što djelatnici smatraju vrijednima i za što će biti voljni uložiti određeni napor. Kako se sve nagrade mogu podijeliti na one koje imaju određenu financijsku ili materijalnu vrijednost i one nematerijalne, tako se i sustav nagrađivanja sastoji od dva dijela, odnosno može se podijeliti na:

- materijalne kompenzacije i
- nematerijalne kompenzacije.

Materijalne kompenzacije temelje se na poboljšanju materijalnog položaja zaposlenih i financijskoj kompenzaciji za rad koji zaposlenici obavljaju za organizaciju, ali nisu jedini mogući način nagrađivanja zaposlenika. Nematerijalne kompenzacije usmjerene su na zadovoljavanje čim veće količine raznolikih ljudskih potreba koje utječu na radno ponašanje. Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije.

Dakle, može se reći da adekvatno oblikovana naknada treba poticati zaposlenike (osobito menadžere) na donošenje ispravnih poslovnih odluka i dugoročno ga vezati za poduzeće. S druge strane, mnogobrojni korporacijski slomovi i skandali te nerazmjerno visoke naknade glavnih menadžera u velikim korporacijama sve više usmjeravaju pažnju javnosti na ovu problematiku. Zbog toga ideja o odgovornoj plaći, plaći koja se ne može diskreditirati, postaje sve važnija u području nagrađivanja djelatnika i menadžera (Chingos, 2004: 15). Osnovni zahtjevi koji se danas postavljaju pred adekvatno oblikovanu plaću najviših menadžera je uravnoteženost između pojedinih elemenata menadžerske naknade i odgovornosti za ostvarene rezultate.

Kad se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u poduzeću, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, 1999: 613):

- izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva u novcu i na ruke i
- neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom, materijalnom standardu, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca.

U prvu kategoriju spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja odnosno bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom, pa se i s individualnog i s organizacijskog aspekta percipiraju kao izravne nagrade za rad. U drugu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nisu novčane prirode, niti se distribuiraju po kriterijima radnog učinka i uspješnosti. Tu spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije, itd. Taj je dio materijalnih beneficija zaposlenih vrlo raznolik, ali i iznimno razvijen u suvremenim poduzećima, tako da na njega otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage. Promatran u kontekstu motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, on je djelotvoran u privlačenju i zadržavanju, ali ne i u poticanju neposrednoga radnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 613).

Osjećaj zadovoljstva i sreće na poslu je nešto što svaki pojedinac definira drugačije. Ambicioznija osoba posvećena karijeri bit će zadovoljna poslom koji nudi

velike mogućnosti napredovanja, iako to značilo brojne prekovremene sate i radne vikende. S druge strane, ako su osobi djeca i obitelj na prvome mjestu, bit će zadovoljna poslom s urednim radnim vremenom od 9:00 do 17:00 sati, sa što manje prekovremenih sati i projekata za posao koje treba dovršiti ili pripremiti kod kuće. Mnogi će reći kako je za zadovoljstvo poslom najvažnija plaća. Ona svakako je veliki faktor kada se govori o sreći na radnom mjestu, ali nije presudan. Želi li se utjecati na motivaciju zaposlenika, potrebno je voditi računa o uzrocima njezinog opadanja i, koliko god je moguće, ukloniti ih ili barem ublažiti njihovo djelovanje. Uzroci opadanja motivacije za rad zaposlenika su ponajprije otpuštanje zaposlenika, loša komunikacija, velike promjene u poduzeću, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom i stres.

4.2. Opći preduvjeti materijalnog nagrađivanja

Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće nesumnjivo su najopćenitiji, najkonkretniji, vrlo važan i poticajni oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Iznimna važnost plaće za individualnu motivaciju ni u kojem slučaju ne pretpostavlja često očekivani automatizam njezina djelovanja na motivaciju za rad izražen u ekstremno pojednostavljenoj pretpostavci *veća plaća – veća motivacija za rad – veći učinak*. Taj odnos je mnogo složeniji i sofisticiraniji i na njega, osim visine plaće ili uopće materijalnih nagrada, utječe čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja koji se prelamaju kroz subjektivnu strukturu pojedinca.

U sustavu plaća i materijalnoga nagrađivanja postoje neki opći napuci i pretpostavke djelovanja njihova motivacijskog djelovanja na koje upozoravaju motivacijske teorije, a koje menadžeri moraju znati da bi ih iskoristili na prikladan način (Bahtijarević-Šiber, 1999: 615):

- Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi (norme, plan, program i sl.) moraju biti s aspekta pojedinca ostvarljivi.
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade (plaće).

- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim, nego negativnim posljedicama radnog ponašanja. To znači da je, u načelu, bolje nagrađivati, nego kažnjavati.

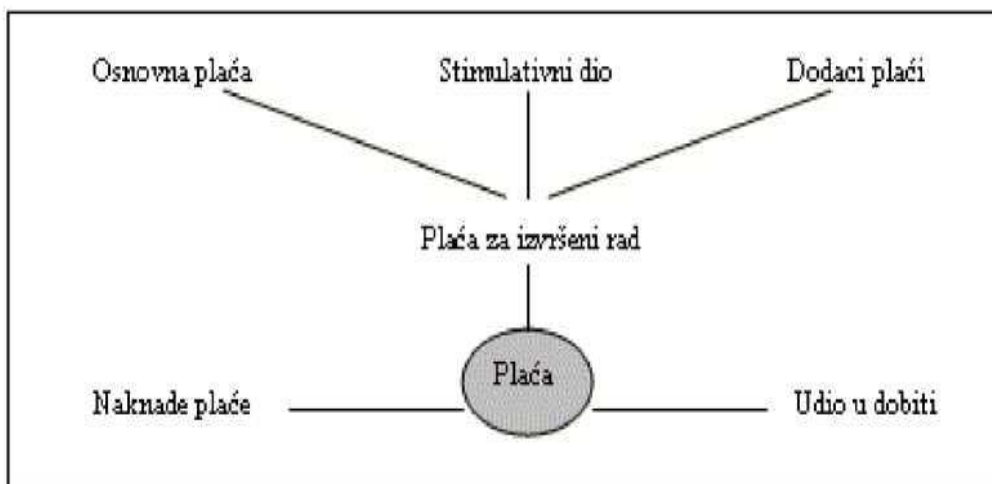
- Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.

- Povećanje plaće i uopće nagrade za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.

- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima.

- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Na slici 3. prikazano je pet osnovnih komponenti plaće: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti. Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Osnovna plaća predstavlja iznos u gotovini koji poslodavac isplaćuje za obavljeni posao.



Slika 3. Sastavnice plaće

U stimulativnom sustavu nagrađivanja, financijska kompenzacija (ukupna materijalna primanja) koju dobiva pojedinac trebala bi se redovito sastojati od četiri dijela (Galetić, 2012: 161):

- Prvi je vezan uz posao koji pojedinac obavlja. Jednak je za sve izvršitelje tog posla i, po pravilu, određen kolektivnim ili individualnim ugovorom.
- Drugi dio je promjenjiv i povezan s individualnom ili skupnom uspješnošću.
- Treći dio, također promjenjiv, povezan je s uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća. Dobivaju ga svi zaposleni po nekim unaprijed određenim kriterijima.
- Postoji još jedan dio koji je sastavni dio nagrađivanja, često uključen u kolektivne ugovore, a to je povećanje plaća vezano uz troškove života.

Glede različitih osnova financijskih kompenzacija i ukupnih primanja, sustav mora biti transparentan tako da je jasno i vidljivo na temelju čega se dobiva koji dio varijabilnog dijela. Polazište cijelog sustava je osnovna plaća na koju se nadograđuju različite stimulacije – od onih vezanih za individualnu radnu uspješnost kao dijela normalne plaća, do različitih stimulacija i bonusa vezanih uz posebne doprinose i programe te onih vezanih za skupinu i organizacijsku uspješnost. Da bi sustav poticaja i stimulacija bio uspješan i postizao željene efekte, mora udovoljiti nekim temeljnim pravilima. On mora biti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 654):

- *Jednostavan.* Pravila sustava moraju biti kratka, jasna i razumljiva te poznata svim zaposlenima.
- *Specifičan.* Zaposleni moraju točno znati što se od njih očekuje. Moraju se postaviti konkretni i specifični ciljevi, ali i jasne konsekvence za njihovo ostvarivanje ili premašivanje. Ukratko, treba jasno naznačiti što se očekuje od zaposlenih i što oni mogu očekivati od poslodavca za svoje radno ponašanje i uspješnost. Dakle, što može očekivati pojedinac ako poveća proizvodnost ili količinu i kvalitetu obavljenog posla.
- *Ostvariv.* Svaki zaposleni mora imati mogućnost i realnu šansu da dobije neku nagradu ako se potruži i bolje angažira svoje radne i kreativne potencijale.

- *Mjerljiv.* Mjerljivi ciljevi moraju biti temelj svih planova stimulacija. Za svaki program stimulacije mora biti moguće utvrditi konkretne ciljeve, troškove i materijalne dobiti za organizaciju i pojedince.

- *Pravičan.* Jednak ili fer tretman svakog pojedinca bitna je pretpostavka pozitivnoga motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja. Pretpostavka pravičnosti je jednak termin svih i nagrađivanje temeljeno isključivo na radu i radnoj uspješnosti, a ne na nekim drugim kriterijima. Sve se više uz nagrađivanje veže pojam jednakosti pri čemu je važno osigurati ne samo unutarnju, nego i vanjsku jednakost.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HRVATSKOM TELEKOMU RADI POSTIZANJA KONKURENTNOSTI

U suvremenom, globalnom poslovnom okruženju, u kojem su tehnologije i informacije svima dostupne, suvremene, moderne i tržištu okrenute kompanije svoju konkurentsku prednost mogu graditi samo na jednom resursu – svojim zaposlenicima, njihovim talentima, znanjima i motivaciji. Zaposlenici su ne samo najvrjedniji, nego često i najskuplji resurs poduzeća, pa upravljanje njime mora biti dugoročno i strateški promišljeno. Strateško planiranje ljudskih resursa predstavlja nastojanje poduzeća da, predviđajući buduće zahtjeve u području znanja, vještina, stavova i ponašanja zaposlenih, a koji proizlaze iz poslovne strategije i promjena u okruženju, planira načine, vrijeme i sredstva za zadovoljenje budućih potreba.

5.1. Ukratko o poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Hrvatski Telekom Grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, Internetske i podatkovne usluge. Osnovne djelatnosti *Hrvatskog Telekoma d.d.* i o njemu ovisnih društava jesu: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz usluge nepokretne telefonije (pristup i promet usluga nepokretne telefonije te dodatne usluge nepokretne mreže), *Grupa* također pruža Internetske, IPTV i ICT usluge, usluge prijenosa podataka (najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM) te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.¹

¹ Internet: Hrvatski Telekom d.d., <http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav> (14. 6. 2019.)



Slika 4. Logo *Hrvatskog Telekoma* d.d.

Izvor: Internet: Logo Hrvatskog Telekoma d.d., <http://www.ht.hr/> (14. 6. 2019.)

Strategija *Hrvatskog Telekoma* temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju širokopojasnog pristupa te usluga s dodanom vrijednošću vezanih uz širokopojasni pristup. Niska razina zaduženosti, razvijena tehnološka infrastruktura koja omogućava daljnji razvoj usluga te vlastiti ljudski i stručni potencijali jamstvo su daljnjeg rasta i povećanja potencijala *Hrvatskog Telekoma*. Danas *Hrvatski Telekom* s pravom nosi epitet jednog od najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva.²

5.2. Proces stvaranja i korištenja ljudskog kapitala u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.

Zahvaljujući dinamičnom razvoju teorije i prakse iz ovog znanstvenog područja stečena znanja brzo zastarijevaju. Stoga je stjecanje novih znanja, do kojih se dolazi praćenjem svih noviteta u poduzećima koja se smatraju liderima u području menadžmenta ljudskih resursa, imperativ za sve koji se bave teorijom i praksom iz ovog

² Internet: Hrvatski Telekom d.d., <http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav> (14. 6. 2019.)

područja. Planiranje i stvaranje ljudskih resursa, odnosno ljudskog kapitala je stalan proces razvoja strategija koji se provode u *Hrvatskom Telekomu d.d.*, a koje omogućava usklađivanje broja zaposlenih s potrebama *Hrvatskog Telekoma d.d.* Taj proces pomaže *Hrvatskom Telekomu* angažirati resurse koji će dostići ciljeve *Hrvatskog Telekoma* putem izvršavanja njihovih precizno definiranih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine. Istovremeno menadžment *Hrvatskog Telekoma* je svjestan kretanja u okruženju na čije promjene odgovora brzo i efikasno. Aktivnost stvaranja i korištenja ljudskog kapitala u velikoj je mjeri povezana ne samo sa zapošljavanjem ljudi u *Hrvatski Telekom*, već i njihovom daljnjem razvoju, tako da u tom smislu funkcija stvaranja ljudskog resursa ima veliku ulogu u strateškom upravljanju ljudskim resursima i predstavlja proces kojim se identificiraju ljudski resursi koji su potrebni *Hrvatskom Telekomu*, a sadrži više komplementarnih planova u cilju zadovoljavanja potreba *Hrvatskog Telekoma*.

5.2.1. Strategija ljudskih resursa *Hrvatskog Telekoma d.d.*

Ljudski potencijali jedan su od ključnih resursa i izravni sudionik poslovnog razvoja i ekspanzije *Hrvatskog Telekoma*. Kao regionalni lider u telekomunikacijskoj industriji *Hrvatski Telekom* je jedinstvena organizacija koja jasno poručuje svoju misiju te tako privlači, zapošljava, motivira i razvija svoje ljudske potencijale kao temeljne pokretače sadašnjih i budućih uspjeha. Istu politiku provodi na svim regionalnim tržištima rada gdje regrutacijom, lokalnim zapošljavanjem, suradnjom sa svim bitnim institucijama i sudjelovanjem na svim bitnijim događanjima aktivno sudjeluje i potiče društvo znanja te ekonomiju znanja. Veličina, raznolikost i dinamika širenja *Hrvatskog Telekoma* zahtijeva menadžerski i specijalistički kadar različitih profila, a *Hrvatski Telekom* je upravo kompanija koja pruža priliku ambicioznim zaposlenicima, željnim znanja i uspjeha.

Hrvatski Telekom mladima pruža brojne prilike za razvoj karijere i napredovanje, uz uvjet da su sposobni i voljni odgovoriti na zahtjeve i dinamiku poslovanja, spremni na predani rad, učenje i lojalnost kompaniji. Rezultat je zadovoljstvo zaposlenika, pozitivna organizacijska klima i kultura koja vrednuje i cijeni uspjeh u svim

područjima, što je prepoznato i kroz istraživanja koja *Hrvatski Telekom* pozicioniraju kao jednog od najpoželjnijih poslodavaca na području Republike Hrvatske i u regiji.

Ljudski resursi u *Hrvatskom Telekomu* predstavljaju sponu između *businessa* i zaposlenika, odgovarajući na zahtjeve poslovnih procesa odabirom najboljih zaposlenika, osiguravanjem adekvatnih edukacija i predlaganjem pravih putova za razvoj karijera zaposlenika, a isto tako i povećavanjem zadovoljstva poslom svakog djelatnika te omogućavanjem njegovog osobnog razvoja unutar kompanije.

5.2.2. Funkcija ljudskih resursa

Funkcija ljudskih resursa kontinuirano prati razvoj poslovanja, podržava tržišnu orijentaciju i potrebe, uključena je u dinamiku tekućih poslovnih procesa te u kreiranje dugoročnih poslovnih strategija i politike.

Odgovorna je za planiranje, razvoj i primjenu zadane strategije i sustava, politiku i procedure zapošljavanja, selekcije, edukacije i razvoja zaposlenika, a kroz sve navedene aktivnosti komunicira jedinstvenu korporacijsku kulturu poduzeća.

Kako bi osigurali da su na ključnim pozicijama ključni ljudi te da je njihov razvoj upravo onakav kakav im je individualno potreban i u skladu s poslovnim ciljevima, ljudski resursi u suradnji sa svim poslovnim funkcijama utvrđuju i pozicije i ljude, koristeći se naprednim alatima i sustavima.

5.2.3. Selekcija

Razrađena procedura selekcije uključuje suvremeni psihologijski instrumentarij i iskusne stručnjake na tom području, a omogućava, od samog početka, dobivanje smjernica za razvoj karijere zaposlenog, mogućnost planiranja potrebnih edukacija za razvoj osobe, te sustavni i kontinuirani rad i stjecanje novih znanja. Cilj selekcije je zaposliti one najbolje, one koji žele uspjeh. Upravo takvi ljudi su jedina stvarna i dugoročna konkurentna prednost kompanije.

5.2.4. Sustav godišnjih razgovora

Uvođenjem sustava godišnjih razgovora aktivno se provode sustavi upravljanja i vrednovanja osobnih poslovnih rezultata (*Performance Management*) i osobnog razvoja svakog menadžera (*Individual Development Plan*). Sustav omogućuje i definiranje plana nasljednika (*Succession Plan*) te se na taj način u svakom trenutku daje uvid u razvojne potrebe tvrtke, ali i pregled raspoloživih potencijala.

Pozornost se posvećuje razvoju svih zaposlenika, a pogotovo menadžera svih razina i to kroz ciljane razvojne programe koji su bazirani na prethodno precizno definiranim kompetencijama, dok je razvoj svakog menadžera specifičan i odgovara individualnim potrebama utvrđenim kroz razgovore s pretpostavljenim rukovoditeljem i savjetovanjem s funkcijom ljudskih resursa.

5.2.5. Dodatna edukacija i usavršavanje

Kako bi zaposlenici dobili vrhunska znanja i razvili potrebne vještine, *Hrvatski Telekom* surađuje s najkvalitetnijim i najprestižnijim hrvatskim i svjetskim ustanovama. Zaposlenici pohađaju poslijediplomske studije i programe te različite stručne i specijalističke programe na najboljim domaćim i svjetskim fakultetima, koji ovisno o vrsti, trajanju i sadržaju programa, zaposlenicima omogućavaju usvajanje najboljih svjetskih praksi iz svih područja bitnih za njihov individualni razvoj, ali i razvoj kompanije uopće.

Osim vrlo velikog broja treninga, *Hrvatski Telekom* aktivno prakticira i druge razvojne programe, kao što su *executive coaching*, sudjelovanje na projektima, promjene radnih mjesta (vertikalno i horizontalno), rad na dinamici i odnosima unutar timova, a sve u svrhu razvoja zaposlenika i kompanije.

5.2.6. Suradnja, praksa i stipendije

Suradnja *Hrvatskog Telekoma* s hrvatskim i stranim fakultetima te studentskim udrugama dugoročna je i bitna aktivnost kompanije i ljudskih resursa, gdje kroz

sudjelovanje na specijaliziranim događanjima, te kroz partnerstva, prakse i pripravništva, *Hrvatski Telekom* ima priliku upoznati najbolje studente i mlade profesionalce, buduće vodeće kadrove u kompaniji.

Hrvatski Telekom je redoviti sudionik hrvatskih *Dana karijera* na kojima se predstavlja mladim studentskim potencijalima i koristi priliku pokazati zašto je upravo *Hrvatski Telekom* jedan od najboljih poslodavaca u Republici Hrvatskoj.

5.3. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika u Hrvatskom Telekomu d.d.

Ljudski potencijali jedan su od ključnih resursa poslovnog razvoja *Hrvatskog Telekoma* kojima se ostvaruju strateški i poslovni ciljevi poduzeća. Zahtjevi okoline i tržišta svakodnevno se mijenjaju, a kako bi održalo korak, *Hrvatski Telekom* kontinuirano ulaže u razvoj ljudskih potencijala.

Kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima *Hrvatski Telekom* nastoji na tržištu rada biti prepoznat kao poslodavac poželjan za najperspektivnije kadrove koji će s odgovarajućim talentima, znanjima i vještinama doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti poduzeća.

5.3.1. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika

U *Hrvatskom Telekomu* postoji više modula ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika koji su povezani s vrstama radnih mjesta na kojima zaposlenik radi. Ocjenjivanje uspješnosti temelji se na evaluaciji dviju vrsta kriterija:

- kvantitativnih, utemeljenih na financijskim efektima, koji su objektivno mjerljivi podacima i rezultatima.
- druga vrsta kriterija ne odnosi se na izravni financijski efekt, nego na odgovornost u poslovanja.

Osim postavljanja i vrednovanja spomenutih kriterija, pri procjeni radne uspješnosti zaposlenika osobito je važna i procjena kompetencija zaposlenika ključnih za pojedino radno mjesto.

Ravnoteža između usmjerenosti zaposlenika na poslovne rezultate, odgovornog odnosa prema poslovanju te kompetencija zaposlenika ključni su čimbenici za uspješno poslovanje svake organizacije. Sve zaposlenike *Hrvatskog Telekomu*, tj. njihovu radnu uspješnost vrednuju njihovi rukovoditelji.

Ocjenjivanje radne uspješnosti provodi se kvartalno. U svrhu procjene radne uspješnosti zaposlenika koristi se skala od 5 stupnjeva.

Tablica 1. Prikaz skale za ocjenjivanje radne uspješnosti

OCJENA	OCJENA RADA	% STIMULACIJE
1	Značajno iznad očekivanja	10%
2	Iznad očekivanja	8%
3	U skladu s očekivanjima	5%
4	Ispod očekivanja	2%
5	Neispunjena očekivanja	0%

Izvor: Procjena učinka zaposlenika u *Hrvatskom Telekomu* 2018., Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima, Služba za sustave nagrađivanja

Rukovoditelj procjenjuje koliko je uspješno radnik odrađivao svoje zadatke vodeći se pritom:

- rezultatima vezanim uz transformacijski proces;

- rezultatima vezanim uz svakodnevni rad;
- načinom na koji su obje vrste rezultata postignute.
- promatra se također koliko je način na koji radnik radi u skladu sa željenim ponašanjima (stručnost, agilnost, inovativnost, odgovornost i pouzdanost).

Opis stupnjeva procjene ostvarenja zadataka (Procjena učinka zaposlenika u *Hrvatskom Telekomu* 2018.):

- 1 – Radnik **značajno premašuje očekivanja** (10% stimulacije). Radnik je konstantno ostvarivao i više od očekivanog, bilo da se radi o izvršavanju zadataka prije rokova ili premašaju u kriterijima učinka, kvalitete rada i slično. Radnik je, prema organizacijskim standardima kvalitete i sukladno organizacijskom sustavu vrijednosti, konzistentno ostvarivao rezultate iznad očekivanja.

- 2 – Radnik **premašuje očekivanja** (8% stimulacije). Radnik je povremeno ostvarivao i više od očekivanog, bilo da se radi o izvršavanju zadataka prije rokova ili premašaju u kriterijima učinka, kvalitete rada i slično. Radnik je, prema organizacijskim standardima kvalitete i sukladno organizacijskom sustavu vrijednosti, povremeno ostvarivao rezultate iznad očekivanja.

- 3 – Radnik **zadovoljava sva očekivanja** (5% stimulacije). Radnik je ostvario očekivane rezultate na svakodnevnim i transformacijskim zadacima (ciljevima). Dakle, u okviru zadanih rokova dosegao je učinkom i kvalitetom rada očekivane kriterije i rezultate. Radnik je konzistentno ostvarivao očekivanu razinu rezultata, a u skladu s organizacijskim standardima kvalitete i sustavom vrijednosti.

- 4 – Radnik **zadovoljava neka očekivanja** (2% stimulacije). Radnik je konzistentno ostvarivao razine rezultata niže od očekivanja, a samo povremeno u skladu s očekivanjima na svakodnevnim i transformacijskim zadacima (ciljevima). Radnik je konzistentno ostvarivao rezultate ispod organizacijskih standarda kvalitete i nedovoljno usklađeno s organizacijskim vrijednostima.

- 5 – Radnik **ne zadovoljava očekivanja** (0%). Radnik nije ostvario očekivane rezultate. Nije dosegao niti minimum očekivanja po kojima bi se svakodnevni i transformacijski zadaci mogli smatrati ostvarenim ili dosegnutim. Radnik konzistentno

nije ostvarivao rezultate prema organizacijskim standardima kvalitete i u skladu s organizacijskim vrijednostima.

Prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika, rukovoditelji moraju dati utemeljene i objektivne ocjene radnog učinka. Prilikom ocjenjivanja, rukovoditelji se moraju voditi načelom:

- transparentnosti i
- pravednosti.

Transparentnost prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika podrazumijeva da su već unaprijed definirana očekivanja od radnog mjesta, unaprijed definirani korporativni ciljevi i ciljne vrijednosti te da je obavezna povratna informacija. Naime, neposredno nadređeni rukovoditelj zaposleniku treba dati povratnu informaciju o ocjeni njegovog učinka i to najkasnije 15 dana od procjene učinka za prethodni kvartal.

Pravednost prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika pretpostavlja edukaciju rukovoditelja, ocjenu koja se bazira na unaprijed definiranim ciljevima te ocjenu rukovoditelja koji zaista poznaje i prati rad zaposlenika.

5.3.2. Sustav nagrađivanja zaposlenika

Organizacijska kultura *Hrvatskog Telekom*a potiče tržišnu konkurentnost u svakom aspektu poslovanja, pa tako i u području sustava nagrađivanja zaposlenika.

Princip nagrađivanja u dioničkom društvu *Hrvatski Telekom* je vrlo jednostavan. Daju se nagrade unutar raspona. Direktor organizacijskog odjela predlaže zaposlenike za nagrađivanje te predlaže iznos nagrade za svakog pojedinog zaposlenika. Nadređeni član Uprave daje suglasnost, a Uprava odobrava nagradu. Sva sredstva za nagrađivanje se planiraju i određuju u okviru godišnjeg plana poslovanja.

Postoje i tzv. *ad hoc* stimulacije čiji je cilj motivirati sve zaposlenike da ulože ekstra napor u realizaciju ključnih projekata i građenju željene organizacijske kulture. Direktori pojedinih organizacijskih odjela imaju pravo nagraditi tijekom godine svoje

zaposlenike *ad hoc* stimulacijom, ukoliko su uložili dodatni napor u realizaciju ključnih projekata i građenju željene organizacijske kulture.

Hrvatski Telekom doista ulaže velike napore u unaprjeđivanju procesa ocjenjivanja i nagrađivanja djelatnika i menadžera. Prilikom nagrađivanja nastoji se prakticirati *pristup nagrađivanja po učinku*, kako bi se djelatnike uspješno motiviralo te, sukladno rezultatima, i nagradilo. Naglasak se stavlja na procjenu nagrađivanja zaposlenika baziranu na stvarnim rezultatima rada.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najznačajnijih menadžerskih funkcija u suvremenim poduzećima. Velika poduzeća razvijaju vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi kontrolirale procese u pribavljanju, zadržavanju i unaprjeđivanju ovog resursa kao najbitnije meke varijable poslovanja. Današnji odjeli koji se bave upravljanjem ljudskim resursima uključeni su u sve aktivnosti organizacije pri donošenju dugoročnih strateških odluka.

Menadžeri odjela ljudskih resursa učestvuju u oblikovanju vizije organizacija jer imaju zadatak osigurati intelektualne i stručne resurse koji će provoditi strategije za ostvarivanje vizije.

Od početne filozofije prema kojoj su ljudi bili sredstvo i proizvodni faktor, filozofija upravljanja ljudskim potencijalima se preokrenula u drugu suprotnost. Ljudi su postali kapital i razvojni resurs te čimbenik konkurentnosti. Investicija u ljude i znanje je investicija u budućnost, a ne trošak. Znanje i stručnost su jedini čimbenik koji organizacijama jamči opstanak na tržištu i bez tog čimbenika nema budućnosti.

U okviru upravljanja ljudskim potencijalima od osobite je važnosti sustav praćenja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika. Glavni cilj ocjenjivanja uspješnosti očituje se u podizanju opće organizacijske sposobnosti te ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Za svako stručno ocjenjivanje radne uspješnosti osnovni zahtjevi su relevantnost, osjetljivost i pouzdanost. Kako bi se poboljšao sustav praćenja radne uspješnosti, u prvom redu, treba voditi brigu o organizacijskoj klimi i kulturi. Dakle, potrebno je stvoriti pozitivnu organizacijsku klimu i kulturu, njegovati dvosmjernu i otvorenu komunikaciju te filozofiju važnosti sustavnog praćenja rada u svrhu unapređenja, pravednosti sustava nagrađivanja, daljnjeg obrazovanja i dr. Bit sustava nagrađivanja zaposlenika je, kroz motivaciju, postići najviše od djelatnika. Svakako treba naglasiti kako adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na koji je potrebno nadograđivati široku strukturu nematerijalnih kompenzacija, upravo kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal zaposlenika.

Poduzeće *Hrvatski Telekom d.d.* ima izrazito dobro postavljen menadžment ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskim resursima istodobno kreće i vertikalno i horizontalno, što mu daje posebnu dimenziju, a sve se kontrolira iz jednog središta. Pokrivaju se svi segmenti organizacije i svi učestvuju u kreiranju ljudskih potencijala. Time se postiže motivacijski učinak na način da svi mogu dati doprinos razvoju organizacije. Pritom je izuzetno dobro osmišljen sustav ocjenjivanja radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenika. Promatrajući zaposlenike kao glavnu konkurencijsku prednost, *Hrvatski Telekom* njihovo znanje i sposobnosti stavlja iznad vrijednosti opreme i zgrada. Promatra ih se kao najvažniju kariku u stvaranju novih vrijednosti. Zaposlenici postaju najvrjednija imovina organizacije.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing: Zagreb
2. Brekić, J. (1980) *Suvremena organizacija kadrovske funkcije*. Organizacija rada: Zagreb
3. Chingos, P. T. (2004) *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*. New Jersey
4. Covey, S. (1989) *Deset navika uspješnih ljudi*. Mozaik knjiga: Zagreb
5. Daft, L. R., Marcic, D. (2009) *Management: The new workplace*, Sixth Edition, South Western. Cengage Learning, USA
6. Galetić, L. (2012) *Izabrane tebe iz kompenzacijskog menadžmenta*. Mikrorad: Zagreb
7. Jurina, M. (2011) *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić": Zaprešić
8. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. ADECO: Zagreb
9. Noe, R. A. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*. Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta: Zagreb
10. Procjena učinka zaposlenika u *Hrvatskom Telekomu* 2018., Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima, Služba za sustave nagrađivanja
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga: Zagreb

12. Vujić, V. (2005) *Menadžment ljudskog kapitala*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija: Opatija
13. Internet: Hrvatski Telekom d.d., <http://www.ht.hr/o-nama/#section-nav> (14. 6. 2019.)
14. Internet: Logo Hrvatskog Telekom d.d., <http://www.ht.hr/> (14. 6. 2019.)
15. Internet: Sastavnice plaće, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (14. 6. 2019.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., *Temelji menadžmenta*.

Školska knjiga: Zagreb, 2008.; str 5

Slika 2: Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. *Temelji*

menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb, 2008.; str. 10

Slika 3. Sastavnice plaće;

dostupno: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp

(pristupano: 14. 6. 2019.) ; str.21

Slika 4. Logo *Hrvatskog Telekom*a d.d., str. 25

Tablica 1. Prikaz skale za ocjenjivanje radne uspješnosti, str. 30