

**Upravljanje radnom uspješnošću**  
Posao koji menadžeri vole da mrze

---

---

---

---

---

---

---

---

**VAŠE MIŠLJENJE**

**Mnoge organizacije ne upravljaju uspješnošću, ali vrše njenu procjenu.**

DA LI VIDITE NEKI PROBLEM U TAKVOM PRISTUPU?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Od procjene do upravljanja uspješnošću**

<b>Procjena uspješnosti</b> Formalni pregled i ocjenjivanje radnog učinka zaposlenih u određenom vremenskom periodu.	<b>Upravljanje uspješnošću</b> Kontinuiran proces usmjeravanja, praćenja i unapređenja radnog učinka zaposlenih u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva.
ODGOVARA NA PITANJE: Šta je postignuto?	ODGOVARA NA PITANJE: Kako postići bolje rezultate?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Procjena radne  
uspješnosti:  
Zanimljiva  
istorija**




---

---

---

---

---

---

---

---

**Procjena radne  
uspješnosti:  
Zanimljiva  
istorija**




---

---

---

---

---

---

---

---

**Zašto mjerimo učinak i upravljamo  
uspješnošću zaposlenih?**

- ✓ **Organizacijski razlozi**
  - Koordinacija
  - Nagradivanje
  - Efikasnost
- ✓ **Razvojni razlog**
  - unapređenje zaposlenih
- ✓ **Ljudska priroda**
  - potreba za procjenom

**ZAPAMTITE**  
Gdje god postoji zajednički rad, postoji potreba da se  
procijeni doprinos pojedinca.  
Zato procjena i upravljanje uspješnošću nisu izbor, već  
nužnost svake organizacije.

---

---

---

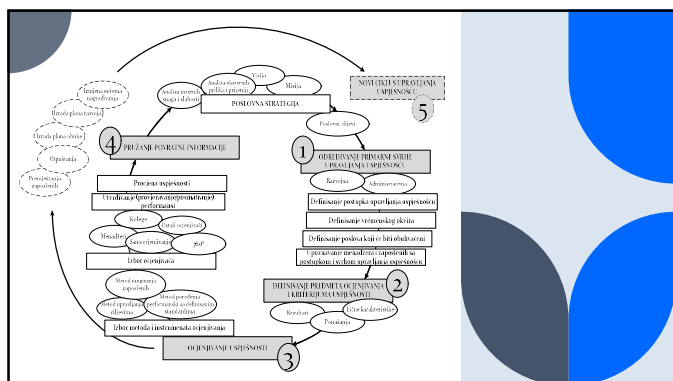
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Predmet ocjenjivanja:**

1. Rezultati
2. Ponašanja
3. Lične karakteristike

**ŠTA JE PROBLEM SA SVAKI OD OVIH PREDMETA OCJENJIVANJA?**

Šta ćemo ocjenjivati zavisi od:

- ✓ svrhe ocjenjivanja
- ✓ konkretnog posla

U praksi se najčešće koristi kombinacija rezultata i ponašanja

---

---

---

---

---

---

---

---

### Standardi uspješnosti

Standardi uspješnosti su mjerila onoga što treba napraviti, odnosno granica između uspjeha i neuspjeha.

Mogu biti:

- ✓ Kvantitativni
- ✓ Kvalitativni

Predmet osjenjivanja	Standard uspješnosti
Broj proizvedenih proizvoda	Najmanje 50 proizvoda dnevno
Kvalitet rada	Maksimalno 1% škarta
Samostalnost u radu	Zadatke izvršava bez potrebe za stalnim nadzorom
Timski rad	Učestvuje na ≥ 90% timskih sastanaka Izvršava zadatke u dogovorenim rokovima Pravovremeno informiše tim o napretku i problemima

**ZAPAMTITE:** Bez standarda nema objektivne procjene uspješnosti.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Metode i instrumenti za ocjenjivanje uspješnosti

---

---

---

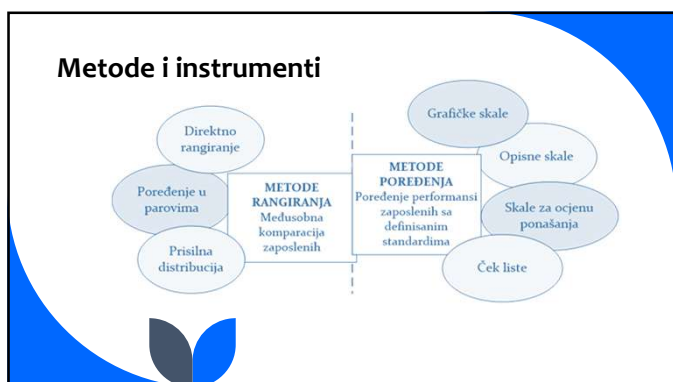
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Metode rangiranja

#### Direktno rangiranje

Ime i prezime zaposlenog: Milica Milec, Sara Savić, Nikola Nikić, Milena Mitić, Anica Anđić

Dodijeliti rang prema ukupnoj uspješnosti: Milica Milec (2), Sara Savić (5), Nikola Nikić (4), Milena Mitić (1), Anica Anđić (3)

#### Poređenje u parovima

Ime i prezime zaposlenog	Milica Milec	Sara Savić	Nikola Nikić	Milena Mitić	Anica Anđić
Milica Milec	-	-	-	+	-
Sara Savić	+	-	+	+	+
Nikola Nikić	-	-	-	+	+
Milena Mitić	-	-	-	-	-
Anica Anđić	+	-	-	+	-
Broj pozitivnih poređenja	3	4	1	4	2
Broj negativnih poređenja	2	1	1	1	2

Broj poređenja:  $\frac{n(n-1)}{2}$

#### Naizmjenično rangiranje

Ime i prezime zaposlenog	Dodijeliti rang prema broju pozitivnih poređenja	Dodijeliti rang prema broju negativnih poređenja	Dodijeliti rang prema ukupnom broju poređenja	Dodijeliti rang prema broju pozitivnih poređenja u post. (%)	Dodijeliti rang prema broju negativnih poređenja u post. (%)
Milica Milec	5	3	5	60	2
Sara Savić	4	2	4	50	3
Nikola Nikić	3	1	3	40	4
Milena Mitić	2	1	2	30	5
Anica Anđić	1	1	2	20	5

---

---

---

---

---

---

---

---

### Metode rangiranja

Prisilna distribucija  
Rank and Yank korporativna kultura

20% 50% 20%

Sara Savić Nikola Nike Anka Ančić Milica Mikić Milena Misić

Ne zadovoljava kriterijume uspjehnosti Z zadovoljava kriterijume uspjehnosti Izuzetno uspješna

Metoda prisilne distribucije ne mjeri koliko je neko uspješna, već gdje se nalazi u odnosu na druge.

GE Jack Welch Link  
Microsoft  
amazon Amazon Link  
yahoo!  
ENRON Enron Link

Nekada jedna od najpopularnijih metoda, koja je danas skoro potpuno napuštena u praksi!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Metode poređenja sa definisanim standardima

Grafičke skale

Koliko vam se sviđa ovaj predmet?

I ovo je grafička skala procjene...

Grafičke skale su najjednostavniji način da nešto što je subjektivno pretvorimo u procjenu. Umjesto da samo kažemo "dobar" ili "loš", mi pokušavamo da odredimo gdje se neko nalazi na kontinuumu između ta dva ekstrema.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Metode poređenja sa definisanim standardima

Grafičke skale

**PREDNOSTI**

- Jednostavne
- Svi ih razumiju
- Lako se koriste
- Omoгуčavaju poređenje

Znakovni kvantifikatori: Potpuno se ne slažem ————— Potpuno se slažem

Numerički kvantifikatori: 1 — 2 — 3 — 4 — 5 (Ne zadovoljava to Izuzetan)

Verbalni kvantifikatori: Nikad — Rijetko — Ponekad — Često — Uvijek

Grafičke skale su instrumenti koji se sastoje od linije kontinuumu i tačaka na liniji koje se nazivaju kvantifikatori uspješnosti.

Kvantifikatori uspješnosti mogu biti znakovni, numerički i opisni.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---








---

---

---

---

---

---

---

---

### Ključne karakteristike MBO

1. Jasno definisani ciljevi
2. Participacija zaposlenih
3. Usklađenost ciljeva
4. Fokus na rezultate
5. Kontinuirano praćenje i povratna informacija

LINK 7 koraka implementacije MBO

**KASKADNI SISTEM "UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA (MBO)"**

ORGANIZACIONI CILJEVI  
Vrsta 5 Strategija

CILJEVI ODJELA  
Kvaliteta, Prodaja, Finansiranje

TIMSKI CILJEVI  
Prodaja  
Kvaliteta

INDIVIDUALNI CILJEVI  
Ciljevi zaposlenika A  
Ciljevi zaposlenika B

INDIVIDUALNI CILJEVI  
Ciljevi zaposlenika C  
Ciljevi zaposlenika D

Od organizacionih do individualnih ciljeva

PRIMJER KASKADNOG SPUŠTANJA CILJEVA

---

---

---

---

---

---

---

---

### Individualni ciljevi za zaposlene

#### SMART TEHNIKA definisanja ciljeva

Individualni radni ciljevi su pojedinačni ciljevi koje zaposleni treba da ostvare na radnom mjestu u određenom periodu ocjenjivanja.

Da bi zaposleni bio ocjenjen za ostvarene rezultate, Individualni radni ciljevi moraju biti unaprijed utvrđeni i dogovoreni između ocjenjivača i ocjenjivanog.

<b>S</b> pecific	specifični, jasni i definisani
<b>M</b> easurable	mjerljivi, mogu da se procjene na osnovu kvaliteta, vremena, količine ili resursa.
<b>A</b> ttainable	dostizni, ostvarljivi
<b>R</b> ealistic	realni, pojedinac bi trebalo da ima kontrolu/direktnu odgovornost i mogućnost da dostigne cilj.
<b>T</b> imely	blagovremeni, cilj bi trebalo da ima jasne rokove po kojima bi trebalo da se realizuje.

**ZAPAMTITE**  
INDIVIDUALNI CILJEVI SE NE PIŠU ZA RADNA MJESTA VEĆ ZA KONKRETNE OSOBE KOJE RADE NA TIM RADNIM MJESTIMA.

---

---

---

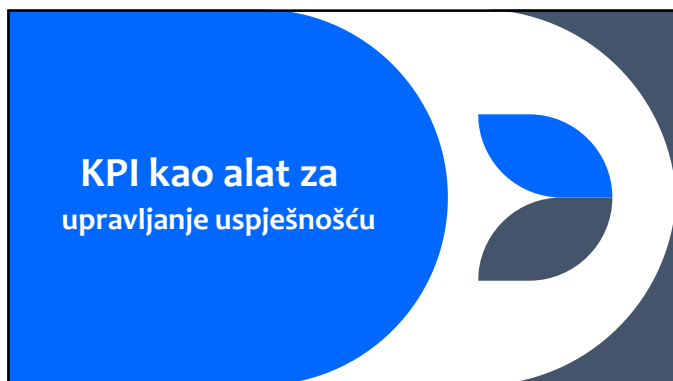
---

---

---

---

---



---

---

---

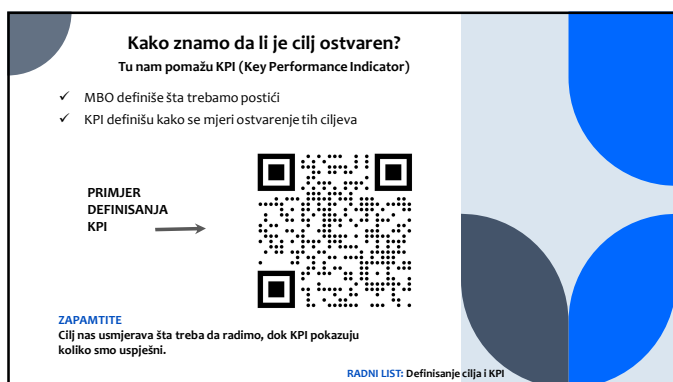
---

---

---

---

---



---

---

---

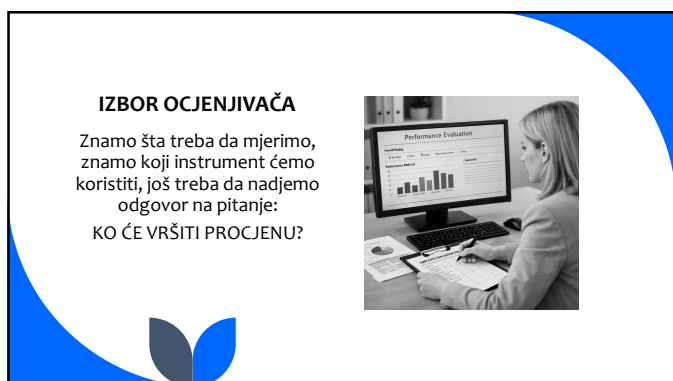
---

---

---

---

---



---

---

---

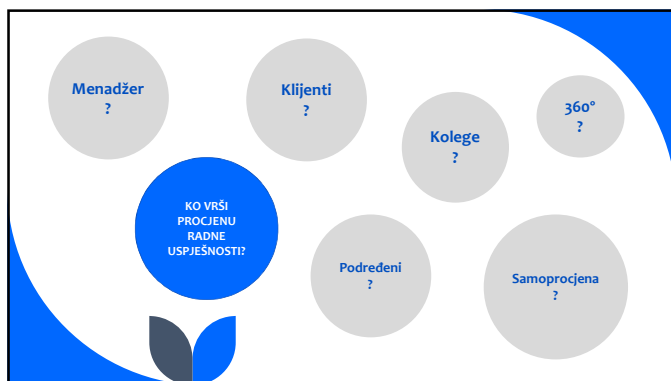
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### GREŠKE U OCJENJIVANJU

Da li je sistem ocjenjivanja radne uspješnosti uvijek fer i objektivan?  
**NIJE**

**ZADATAK**  
Pogledajte video i identifikujte najčešće greške koje se javljaju prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti: [LINK Greške u ocjenjivanju](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Pružanje povratne informacije

**KLJUČNA PRAVILA**

1. Razvoj, ne kazna
2. Fokus na ponašanje, ne na osobu
3. Konkretno i pravovremeno
4. Činjenice, a ne utisci
5. Dijalog, a ne monolog

**PRIMJERI NEADEKVATNOG FEEDBACKA**  
„Ti si neodgovoran, nikad ne poštuješ rokove“  
„Moraš se više truditi, ovo nije dovoljno dobro“

**ZADATAK**  
Popravi feedback 😊

---

---

---

---

---

---

---

---