

Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju

Godina, Sebastian-Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:440619>

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

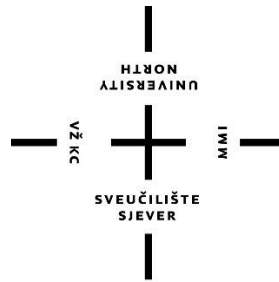
Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





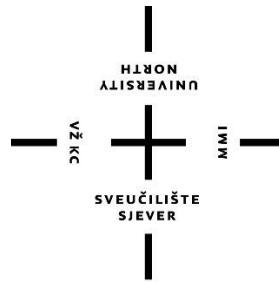
Sveučilište Sjever

Završni rad br. 419/TGL/2019

Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju

Sebastian-Ivan Godina, 1730/336

Varaždin, srpanj 2019. godine



Sveučilište Sjever

Tehnička i gospodarska logistika

Završni rad br. 419/TGL/2019

Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju

Student

Sebastian-Ivan Godina, 1730 / 336

Mentor

Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, srpanj 2019. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK Sebastian-Ivan Godina

MATIČNI BROJ 1730/336

DATUM 03.07.2019.

KOLEGIJ Poslovno upravljanje

NASLOV RADA Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Application of the 360 degree method in business

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

- Ivana Martinčević, univ.spec.oec., predsjednica povjerenstva
- izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor
- doc.dr.sc. Predrag Brlek, član
- dr.sc.Davor Grgurević, zamjenski član
-

Zadatak završnog rada

BROJ 419/TGL/2019

OPIS

Zadatak ovog završnog rada je napraviti uvod u ljudske potencijale, te detaljnije razraditi jednu od metoda ocjenjivanja zaposlenika - metodu 360 stupnjeva. Ljudski potencijali ili resursi su neophodni za funkcioniranje i razvoj neke organizacije, oni se smatraju najvažnijim zato što svojim znanjem stvaraju ili pokreću sve ostale resurse.

U radu je potrebno analizirati i obraditi metodu 360 stupnjeva i objasniti njenu primjenu u području upravljanja ljudskim resursima obradom slijedećih tematskih cjelina:

- Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji
- Analiza posla, Ocjenjivanje zaposlenih, Smisao i značenje, Proces ocjenjivanja, Modeli ocjenjivanja
- Metoda 360 stupnjeva
- Općenito
- Psihološki aspekt metode 360 stupnjeva
- Korištenje metode 360 stupnjeva za ocjenjivanje
- Ključni čimbenici kod ocjenjivanja
- Prednosti i nedostaci metode 360 stupnjeva
- Metodološki pristup implementacije metode 360 stupnjeva

ZADATAK URUČEN

03.07.2019.



Predgovor

Zahvaljujem se mentoru izv.prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku koji me svojim iskustvom, znanjem, savjetima i stručnosti strpljivo vodio kroz proces nastajanja ovog završnog rada. Također se zahvaljujem svojim roditeljima koji su mi omogućili studij, te mi bili ohrabrujuća podrška tijekom studiranja.

Hvala Vam!

Sažetak

Zadatak ovog završnog rada bio je napraviti uvod u ljudske potencijale, te detaljnije razraditi jednu od metoda ocjenjivanja zaposlenika – metodu 360 stupnjeva. Ljudski potencijali ili resursi neophodni su za funkcioniranje i razvoj neke organizacije. Oni se smatraju najvažnijim zato što znanjem stvaraju ili pokreću sve ostale resurse. Prema tome imovina organizacije ne obuhvaća samo materijalni, već i ljudski kapital. Za razvoj ljudskih potencijala koriste se različiti pristupi i metode, jedna od njih je metoda 360 stupnjeva. Ovom metodom se ocjenjuje rad pojedinih zaposlenika pomoću informacija prikupljenih iz različitih izvora. Nakon provedenog cjelokupnog procesa dobivaju se rezultati koji služe za osobni razvoj zaposlenika i/ili se koriste za donošenje administrativnih odluka. Te se tako unapređuju sposobnosti i motiviranost ljudskog kadra.

Ključne riječi: ljudski potencijal (resurs), osobni razvoj, administrativne odluke, razvoj organizacije, ocjenjivanje.

Summary

The task of this final paper was to make an introduction to human resources, and to elaborate one of the methods for performance appraisal – 360-degree feedback. Human resources are indispensable for the proper functioning and the development of an organization. They are considered the most important, because with their knowledge they create or initiate other resources. Therefore, the assets of an organization are not just material, but also immaterial (people). For the development of human resources different approaches and methods are being used, one of them is 360-degree feedback. With this method the performance of each employee is appraised according to information gathered from different sources. When the complete process is finished we get the results which are being used for the self-development of the employees and/or for making administrative decisions. This is how the development of skills and motivation of the work force is achieved.

Key words: human resources, self-development, administrative decisions, organization development, appraisal.

Popis korištenih kratica

IES	Institut for Employment Studies
IT	Information Technology
SAD	Sjedinjene Američke Države
SAM	Subordinates appraising managers

Ključni pojmovi i definicije

Intelektualni kapital suma je ljudskog i strukturnog kapitala ili znanje pretvoreno u vrijednost. Proizvod je logičkog učenja i obuhvaća: sposobnosti, znanja, vještine, iskustva, kreativnost, inovativnost, motivaciju, kulturu i sustav vrijednosti.[2]

Strukturni kapital logistička je infrastruktura ljudskog kapitala. Čine ga: baze podataka, informacijska tehnologija, organizacija rada, sustavi upravljanja i rukovođenja, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence itd. [2]

Tržišni kapital čine kupci i dobavljači, tj. lojalnost i odnosi organizacije s okruženjem (brend, marka proizvoda, priznata kvaliteta itd.). Stvara pretpostavke za uspjeh organizacije u mreži partnerskih odnosa u cijelom lancu od dobavljača, kupaca, dioničara i ostalih partnera u poslovnom procesu. [2]

Uspješnost rada, zaposlenici rade uspješno kada su produktivni. Produktivnost implicira efektivnost i efikasnost, no ne uključuje troškove koji su potrebni za postizanje cilja.[6]

Efikasnost (učinkovitost) se odnosi na postupak, ispravan način rada.[10]

Efektivnost se odnosi na rezultat, napraviti pravu stvar.[10]

Vrednovanje / ocjenjivanje su sudovi o karakteristikama, vještinama i radu drugih. Na temelju tih sudova donosimo zaključke o vrijednosti drugih i identificiramo što je dobro, a što loše.

Vrednovanje / ocjenjivanje rada je s toga sistematski i objektivni način donošenja zaključaka o relativnoj vrijednosti pojedinih sposobnosti zaposlenika. Vrednovanje rada pokazuje tko obavlja svoje zadatke dobro, a tko loše te razloge zbog čega je nečiji rad takav kaka jest.[6]

Halo efekt je naziv za postupak u kojem se pojedine čovjekove osobine ocjenjuju u skladu s općom njegovom ocjenom; ili obrnuto, kada mišljenje o jednoj osobini čovjeka stvara sud o njemu uopće. [11]

Sadržaj

1. UVOD	1
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U ORGANIZACIJI	2
2.1. ANALIZA POSLA	3
2.2. OCJENJIVANJE ZAPOSLENIH	4
2.2.1. Smisao i značenje	4
2.2.2. Proces ocjenjivanja.....	5
2.2.3. Modeli ocjenjivanja	5
3. METODA 360 STUPNJEVA	7
3.1. POVIJEST	7
3.2. OPĆENITO	7
3.3. MOGUĆI IZVORI OCJENJIVANJA	9
3.3.1. Nadređeni.....	9
3.3.2. Samoprocjena.....	10
3.3.3. Zaposlenici iste razine	11
3.3.4. Podređeni	12
3.3.5. Klijenti (kupci).....	14
3.4. PSIHOLOŠKI ASPEKT METODE 360 STUPNJEVA	14
3.5. KORIŠTENJE METODE 360 STUPNJEVA ZA OCJENJIVANJE	16
3.5.1. Potencijalne koristi	17
3.5.2. Potencijalne opasnosti.....	18
3.5.3. Korištenje metode 360 stupnjeva.....	20
3.6. KLJUČNI ČIMBENICI KOD OCJENJIVANJA	20
3.6.1. Pouzdanost	20
3.6.2. Izvor povratne informacije.....	21
3.6.3. Kompetencije ocjenjivača	21
3.6.4. Pravovremenost povratnih informacija	21
3.6.5. Dimenzije uspješnosti	22
3.6.6. Nedavne promjene posla.....	22
3.6.7. Nedostajanje ključnih ocjenjivača	22
3.6.8. Ponovna primjena metode 360 stupnjeva u određenom vremenskom razdoblju	23
3.6.9. Čimbenici koji utječu na reakciju ocjenjenih	24
3.7. PREDNOSTI I NEDOSTACI METODE 360 STUPNJEVA	25
3.7.1. Prednosti metode 360 stupnjeva	25
3.7.2. Nedostaci metode 360 stupnjeva	25
3.8. METODOLOŠKI PRISTUP IMPLEMENTACIJE METODE 360 STUPNJEVA	26
4. ZAKLJUČAK	31
5. LITERATURA	32

POPIS SLIKA	33
POPIS TABLICA	34

1. Uvod

Zbog velikog naglaska na upravljanje ljudskim potencijalima u suvremeno doba bitno je znati što to podrazumijeva i kako postići uspješno upravljanje ljudskim potencijalima. U ovome radu je u prvome djelu dan uvod u ljudske potencijale, što je neophodno za razumijevanje drugog dijela rada, a obuhvaća ključne podjele, pojmove, definicije i dr.. Prvi dio rada također nas uvodi u temu analize posla i analize rada, što su i što obuhvaćaju. Posljednji dio prvog dijela je ocjenjivanje zaposlenih, što je smisao i značaj ocjenjivanja te kako izgleda proces ocjenjivanja.

U drugome dijelu ovog rada razrađuje se tema metode 360 stupnjeva, što je ujedno i srž ovog završnog rada. Zbog njezinih brojnih prednosti koje ona daje organizacijama u kojima se primjenjuje, raste u popularnosti. No, potrebno je biti vrlo oprezan kada se ona implementira u određenu organizaciju, jer ako je nepravilno primijenjena može uzrokovati brojne nepogodnosti. Zbog toga u ovome radu nije dana samo povijest, opis, definicija, izvori, prednosti i nedostaci ove metode, već su obrađene i teme poput psihološkog aspekta, raspon korištenja metode, dani su savjeti i skrenuta je pozornost na potencijalne opasnosti koje se mogu pojaviti, te ako ih se zanemari rezultirati neželjenim posljedicama.

U posljednjem dijelu ovog završnog rada dani su svi koraci pomoću kojih se pravilno primjenjuje metoda 360 stupnjeva, odnosno dan je metodološki pristup implementacije metode 360 stupnjeva. Svi koraci kod implementacije su i shematski prikazani u dijagramu tijeka.

Zbog navedenih poteškoća koje se pojavljuju kod implementacije metode 360 stupnjeva u različitim organizacijama cilj je ovog završnog rada istaknuti potencijalne opasnosti i kako ih izbjeći, te uspješno primijeniti metodu 360 stupnjeva u organizaciji.

Za sastavljanje ovog završnog rada, kao metoda prikupljanja podataka, korišteno je sekundarno istraživanje koje je naknadno sintetizirano.

2. Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji

Kada govorimo o imovini ili resursima u kontekstu organizacijske i ekonomske teorije sve resurse možemo podijeliti u tri osnovne skupine, a to su:

- **materijalno-financijski resursi** (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva i financijski potencijali itd.),
- **tehnološko-organizacijski resursi** (znanost, tehnika, tehnologija, know-how, informacije, organizacija rada itd.),
- **ljudski (kadrovski) resursi (potencijali)** (svi zaposleni i oni koje pripremamo za poslove te menadžment sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, motivacijom, kulturom itd.).[1]

Ljudski resursi ili ljudski potencijali (Human Resources) označavaju količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koje su potrebne za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi. [2]

Ljudski resursi smatraju se najvažnijima zato što oni svojim znanjem stvaraju ili pokreću sve ostale resurse. Bez ljudi i njihovih znanja svi drugi resursi predstavljaju „mrtvi kapital“. Isto tako je važno umijeće menadžmenta da dobro upravlja i iskoristi ljudski potencijal organizacije za njezino sadašnje funkcioniranje i budući razvoj. [2]

Ljudski kapital (Human Capital) koncept je koji ističe ulogu znanja, obrazovanja i sposobnosti ljudi za vođenje i unapređenje gospodarstva i drugih djelatnosti. Čine ga tri nematerijalne sastojnice: intelektualni, strukturni i tržišni (potrošački) kapital. Kao prikazano na slici 1.: [2]

Tablica 1: Struktura imovine organizacije.

IMOVINA ORGANIZACIJE	
MATERIJALNI KAPITAL <ul style="list-style-type: none">- (materijalna imovina)- tehnologija (oprema, postrojenje itd.),<ul style="list-style-type: none">- nekretnine,- gotovi proizvodi,- obrtna sredstva.	LJUDSKI KAPITAL <ul style="list-style-type: none">- (nematerijalna imovina)- intelektualni kapital,- strukturni kapital,- tržišni kapital.

Izvor: Milan Jurina, (2011.) O upravljanju ljudskim potencijalima, „Baltazar Adam Krčelić“,

Zaprešić

2.1. Analiza posla

Analiza posla je skup različitih postupaka kojima se utvrđuje sadržaj posla u smislu uključenih niza aktivnosti i atributa ili zahtjeva za radom koji su potrebni za obavljanje djelatnosti. Analiza posla pruža informacije koje pomažu utvrditi koji su zaposlenici najbolji za određene poslove. Analizom posla analitičar mora razumjeti što su važni zadaci posla, kako se provode i koje su ljudske osobine potrebne za uspješno obavljanje posla.[3]

Analiza rada (posla) je stručni posao koji podrazumijeva sustavno i organizirano prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju svih informacija koje su relevantne za određeni posao. [4]

To obuhvaća:

- uvid u potrebne inpute da bi se posao mogao kvalitetno obaviti u zadanom roku,
- kvalitetu i kvantitetu obavljenih delegiranih poslova i radnih zadataka,
- povezanosti i međupovezanosti različitih poslova i radnih operacija,
- kreativnost i inventivnost koju zaposlenik iskazuje tijekom obavljanja posla,
- vrstu, opseg i utvrđivanje odgovornosti za posao,
- odnose unutar radne skupine,
- zahtjeve koji se postavljaju prema izvršiteljima poslova,
- informacije koje su potrebne da bi se posao učinkovito obavio.[4]

Analiza posla po svojoj suštini je polazište na kojemu se izgrađuju: procesi selekcije ljudstva, unapređenje, osposobljavanje i usavršavanje ljudstva, ocjenjivanje, motivacija, razvoj ljudstva i drugo. Rezultati analize su od strateške važnosti. Analiza pokazuje što je dobro napravljeno, a što loše, te što treba mijenjati. Kvalitetna analiza daje niz signala ranoga upozorenja menadžerima o tome gdje se naziru napuknuća u sustavu upravljanja i vođenja. [5]

Sveobuhvatna analiza posla započinje proučavanjem same organizacije: njezine svrhe, dizajna i strukture, ulaza i izlaza, unutarnjih i vanjskih okruženja te ograničenja resursa. To je prvi korak u temeljitom razumijevanju posla i čini osnovu za opis posla koji vodi do specifikacije posla. [5]

Za analizu posla potrebne su brojne informacije. Aspekti radnog mjesta za koje je potrebno prikupiti informacije su: uvjeti rada, tjelesne aktivnosti pri radu, odgovornost, informacije, oprema, kontrola, odlučivanje, ostvarena uspješnost, učenje tijekom obavljanja posla i zadovoljstvo s obavljanjem posla.[5]

2.2. Ocjenjivanje zaposlenih

Ocjenjivanje zaposlenih je proces kod kojeg se prikupljaju informacije o radu pojedinih zaposlenika sa svrhom razvoja kompetencija zaposlenika, odnosno vrednovanje njihovog rada. Postoje dva modela ocjenjivanja, te brojne aktivnosti od kojih se sastoji proces ocjenjivanja, sve navedeno obrađeno je u nastavku ovog poglavlja.

2.2.1. Smisao i značenje

Praćenje i ocjenjivanje rezultata zaposlenih predstavlja planirani, organizirani i kontinuirani proces koji se temelji na prikupljenim informacijama, te objektivno zasnovanim i mjerljivim kategorijama i veličinama. Ovaj proces se smatra jednim od najvažnijih u menadžmentu ljudskih potencijala. [3]

Ocjenjivanje omogućava zaposleniku da:

- jasno shvati što se od njega očekuje i kako će njegovi rezultati biti valorizirani,
- dođe do spoznaja kako je kvantitativno i kvalitativno obavio dodijeljeni mu posao,
- dođe do spoznaja gdje je u radu pogriješio i kako može ubuduće izbjeći ponavljanje pogreške,
- dođe do spoznaja koliko je bio uspješniji od ostalih zaposlenika ili članova tima,
- dođe do spoznaja koja mu znanja i vještine nedostaju da bude produktivniji u svom radu. [3]

Ta ocjena njegovoga rada je temelj za nagrađivanje, sigurnost posla, razvoj karijere, usavršavanje, osposobljavanje itd. Bez postojanja kvalitetnog i izgrađenog sustava ocjenjivanja ljudstva, nije realno govoriti o riješenom sustavu nagrađivanja i motivaciji ljudstva. [3]

Ocjenjivanje zaposlenih, također, omogućuje menadžerima da:

- steknu uvid u realizaciju svojih uloga u organizaciji,
- steknu uvid u ispravnost donesenih odluka o ustupanju i distribuciji poslova u organizaciji na zaposlenike,
- steknu osnovne elemente koji im služe u nagrađivanju i unapređenju zaposlenih,
- steknu uvid u moguće greške u kvaliteti i kvantiteti rada i realizaciji poslovnih planova,
- preventivno djeluju na nastanak konflikata u organizaciji. [3]

2.2.2. Proces ocjenjivanja

Proces ocjenjivanja je potrebno unaprijed odrediti. U pravilu on se sastoji od šesnaest aktivnosti pomoću kojih se formira sam proces ocjenjivanja, no u pojedinim slučajevima moguće su blage varijacije od danih aktivnosti, zbog specifičnosti koje se mogu pojaviti ovisno o kontekstu primjene procesa.

Ocjenjivanje je proces koji u sebi treba sadržavati sljedeće aktivnosti:

1. definiranje organizacije ocjenjivanja,
2. definiranje plana ocjenjivanja,
3. definiranje ciljeva koji se žele postići ocjenjivanjem,
4. utvrđivanje mjerila za ocjenjivanje,
5. utvrđivanje standarda ocjenjivanja,
6. izrada sustava ocjenjivanja,
7. upoznavanje zaposlenih sa sustavom ocjenjivanja,
8. edukacija ocjenjivača,
9. izrada modela i metoda mjerenja radnih učinaka,
10. prikupljanje podataka o radnim učincima,
11. kontrola prikupljenih podataka,
12. usporedba prikupljenih podataka sa standardima,
13. ocjenjivanje radnih učinaka,
14. objavljivanje rezultata ocjenjivanja,
15. čuvanje ocjena i standarda ocjenjivanja,
16. valorizacija učinaka ocjenjivanja.[5]

2.2.3. Modeli ocjenjivanja

Model strukturne vrijednosti kriterija funkcionira na način da se odrede kriteriji po kojima će se određeni zaposlenik ocijeniti. Za te kriterije je potrebno odrediti raspon ocjenjivanja (npr. od 1 do 10) i važnost pojedinog kriterija ponderom. Konačni rezultat za pojedini kriteriji se dobije tako da se pomnože ocjena i ponder kriterija.[5]

Model usporedbe s postavljenim standardima funkcionira na sličan način kao i model strukturne vrijednosti kriterija. To znači da je prvo potrebno odrediti kriterije po kojima će se ocijeniti zaposlenik. Također je potrebno za svaki kriterij odrediti očekivani rezultat, prosjek rezultata drugih relevantnih zaposlenika i postignuti rezultati zaposlenika koji se ocjenjuje. Kako bi se na kraju usporedili rezultati zaposlenika koji se ocjenjuje s prosječnim rezultatima svih drugih relevantnih zaposlenika.[3]

3. Metoda 360 stupnjeva

3.1. Povijest

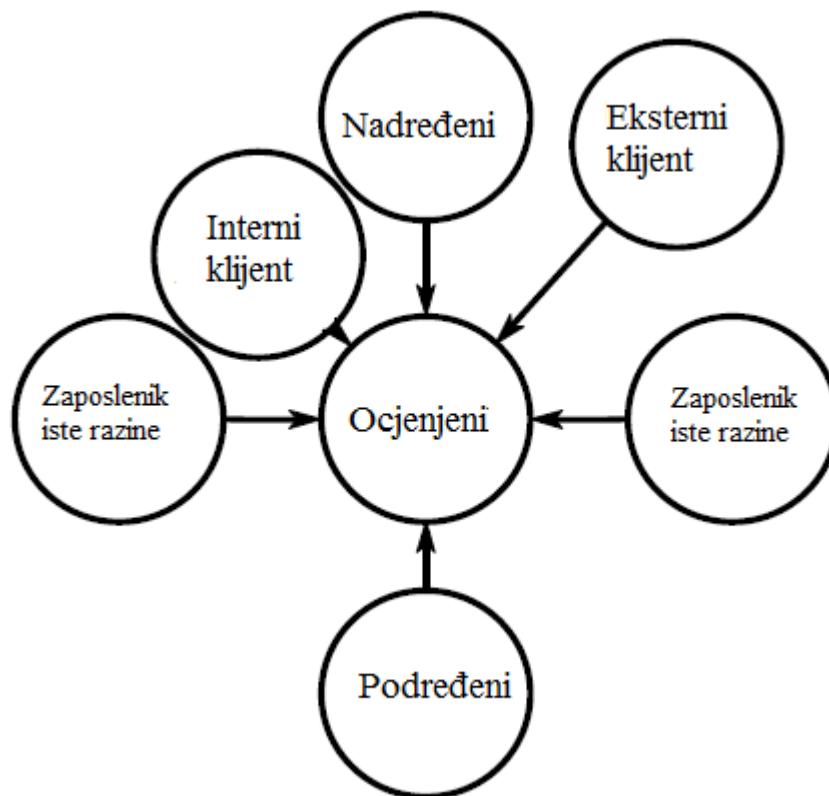
Njemačka vojska je prva počela sa sakupljanjem povratnih informacija iz više različitih izvora kako bi vrednovali svoju uspješnost za vrijeme drugog svjetskog rata. Ankete za prikupljanje informacija o zaposlenicima pojavljuju se 1950-ih u poduzeću Esso Research and Engineering Company. Od toga trenutka je ideja metode 360 stupnjeva dobila na zamahu i do 1990-ih većina stručnjaka za ljudske potencijale i razvoj organizacija su bili upoznati sa tom metodom. Problem se pojavio kod sakupljanja i analiziranja povratnih informacija, jer su se ankete ispunjavale ručno na papiru, što je rezultiralo sa kompleksnim i dugim manualnim računanjem. No sa pojavom interneta i web-anketa taj problem se značajno smanjio i metoda 360 stupnjeva dobiva na popularnosti. U 2001. jedna trećina američkih poduzeća koristi ovaj način prikupljanja informacija u nekom obliku. Drugi, kao što su Edwards & Ewen, 1996., tvrde da je ta brojka negdje oko 90% svih Fortune 500 firmi. Posljednjih godina ispunjavanje obrasca na internetu je postala norma, isto kao i ponuda različitih opcija prilikom ispunjavanja (npr. obrasci na više jezika). [6]

3.2. Općenito

Metoda 360 stupnjeva ili procjena rada pomoću više izvora, je proces u kojem se rad određene osobe ocjenjuje pomoću povratnih informacija većeg broja ljudi, što uključuje menadžera, podređene, kolege i klijente. Ocjenjivanje je u obliku rangiranja različitih dimenzija rada. Ponekad se pojam „360 stupnjeva“ koristi preopširno, gdje se odnosi na povratne informacije koje podređeni daju svom menadžeru, no puno preciznije naziv za ovu vrstu tokova informacija je „180 stupnjeva“. [7]

Povratne informacije se mogu prezentirati direktno pojedincima koje se ocjenjuje, samo njihovim menadžerima ili i jednom i drugom. Za savjetovanje i davanje instrukcija ocjenjenom pojedincu najprikladniji su članovi odjela za ljudske resurse ili vanjski savjetnik. [7]

Tradicionalno, ocjenjivanje uspješnosti rada pojedinca se vršilo samo putem povratnih informacija nadređenih. No, sa porastom važnosti timskog rada, osobnog razvoja zaposlenika i pružanja što kvalitetnije usluge klijentima, naglasak se stavlja na dobivanje povratnih informacija iz svih izvora koji surađuju sa određenim pojedincem, kao što je to prikazano na slici 1. Takav pristup sa više inputa kod ocjenjivanja uspješnosti rada se naziva metoda 360 stupnjeva. [8]



Slika 1: Izvori povratnih informacija.

Izvor: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf>

Puni krug ili sfera povratnih informacija se sastoji od nadređenih, zaposlenika iste razine, podređenih, klijenata (kupaca) i samoga sebe. Nije uvijek potrebno niti poželjno uključivati sve izvore u plan ocjenjivanja pojedinca. Organizacijska kultura i misija moraju se uzeti u obzir, te će svrha dobivanja tih informacija varirati od organizacije do organizacije. Na primjer, ocjenjivanje nadređenih od strane podređenih daje vrijedne smjernice nadređenima za osobni razvoj, ocjenjivanje od strane zaposlenika iste razine može biti ključno za odličan timski rad, dok ocjenjivanje od strane kupaca znatno može poboljšati kvalitetu usluga ili proizvoda organizacije ili pojedinog tima. Ciljevi procjene uspješnosti rada moraju biti definirani prije nego što se odredi koji će izvori informacija sudjelovati u ocjenjivanju. [8]

Sva poduzeća i većina organizacija imaju za cilj ostvarenje dobiti („Making money & more money“). Svaka organizacija teži tome da poveća svoje prihode, svoj rast i postane predvodnik u svojoj industriji. Slično kao poduzeća i druge organizacije, pojedinci isto imaju cilj ostvarivanja dobiti (prihoda). Kako bi određena osoba mogla dobiti manje ili više prihoda od organizacije nju je potrebno ocijeniti, odnosno potrebno je ocijeniti njezin rad u određenom vremenskom periodu.

Rezultati metode 360 stupnjeva se često koriste ne samo za planiranje edukacija i razvoj pojedinca, već i za donošenje administrativnih odluka kao što su plaće i/ili promocije. [6]

S toga, metoda 360 stupnjeva ima više razloga za primjenu. Prema istraživanju Ashridge Management Research Group metoda 360 stupnjeva se najčešće koristi za osobni razvoj i osmišljavanje plana za napredak menadžera. [7]

Od 45 sudionika istraživanja svaki od njih je bio smješten u jednu od slijedećih skupina:

- 71% koristili su ovu metodu radi pomoći kod educiranja i osobnog napretka;
- 23% koristili su ovu metodu za brojne procese vezane za upravljanje ljudskim resursima, kao što su vrednovanje i pomoćno sredstvo;
- 6% ih je koristilo ovu metodu za donošenje odluka o plaćama. [7]

Metoda 360 stupnjeva uvažava kompleksnost menadžmenta i vrijednost inputa iz više različitih izvora – menadžeri ne bi smjeli donositi sudove o ponašanjima koja ne mogu promatrati. [7]

3.3. Mogući izvori ocjenjivanja

Ovo poglavlje govori o tome kako svaki od izvora povratnih informacija doprinosi formiranju rezultata. Također su navedene napomene zbog kojih je potrebno biti vrlo oprezan kod formiranja programa procjene zaposlenika koji sadrži metodu 360 stupnjeva.

3.3.1. Nadređeni

Ocjenjivanje zaposlenika od strane nadređenih je najtradicionalniji način prikupljanja informacija o radu zaposlenika. Ovaj način ocjenjivanja uključuje vrednovanje pojedinaca od strane nadređenih po elementima iz njihovog plana rada i vrednovanje programa i timova od strane rukovoditelja. [8]

Ovaj izvor ocjenjivanja zaposlenika doprinosi slijedeće:

- neposredni nadređeni je često u najboljem položaju da efektivno upravlja radom zaposlenika: planiranje, nadzor, razvoj, procjenjivanje i nagrađivanje. Nadređeni također ima i najširi pogled na uvjete za rad i u najboljoj je poziciji da vrši potrebne promjene istih;

- nadležni (posredni i neposredni) imaju autoritet da ponovno dizajniraju i ponovno raspodjele rad pojedinog zaposlenika na temelju njihove procjene individualne i timske radne uspješnosti;
- prema anketi iz SAD-a „Survey of federal employees, USOPM, 1992. oko 90% zaposlenika tvrdi da su im povratne informacije nadređenih najvažnije i da bi nužno trebale dolaziti i od njih. [8]

Napomene koje je potrebno uzeti u obzir:

- iskustvo pokazuje da su programi ocjenjivanja koji koriste više različitih izvora povratnih informacija o radu zaposlenika u usporedbi sa onima koji koriste samo procjene nadređenih značajno bolji;
- nadređeni bi trebali biti u stanju promatrati i mjeriti sve aspekte rada pojedinca ili tima kako bi mogli donijeti mjerodavne sudove. U nekim situacijama, nadređeni ili osoba koja obavlja procjenu rada zaposlenika nije na istoj lokaciji kao i osobe koje ocjenjuje ili mora ocjenjivati (nadgledati) veliki broj zaposlenika, pa s toga nema detaljnija saznanja o radu svakog zaposlenika;
- nadležne je potrebno educirati o tome kako ocjenjivati rad zaposlenika. Oni moraju biti u stanju davati instrukcije i pomoći zaposleniku u njegovom razvoju, te planirati i vrednovati rad zaposlenika.[8]

3.3.2. Samoprocjena

Ovaj način prikupljanja informacija se jako često koristi, ali u većini slučajeva samo kao neformalni dio prikupljanja informacija o radu zaposlenika. Nadređeni najčešće započinju ovaj način prikupljanja informacija postavljajući pitanja zaposleniku, kao npr. „Po Vašem mišljenju, što mislite kako se odradili posao?“. U više formalnim situacijama nadređeni pitaju zaposlenika da identificira ključna postignuća koja najbolje predstavljaju njihov uspjeh. Ako se kao izvor informacija u metodi 360 stupnjeva koristi samoprocjena preporučuje se da ona bude formalna i da ima definiranu strukturu. [8]

Ovaj izvor ocjenjivanja zaposlenika doprinosi slijedeće:

- najznačajniji učinak samoprocjene je poboljšanje komunikacije između nadređenih i podređenih;

- razvojni aspekt samoprocjene je ključan faktor. Instrument samoprocjene (u papirnatom obliku ili u obliku softwera) trebao bi biti strukturiran oko plana rada, ali isto tako potrebe edukacija i potencijalni napredak zaposlenika u organizaciji;
- samoprocjena zaposlenika je vrlo rasprostranjena. Prema istraživanju „Survey of federal employees, USOPM, 1992.“ otprilike polovica zaposlenika je smatralo da će samoprocjena u velikoj ili jako velikoj mjeri doprinosti pravednom i cjelovitom ocjenjivanju;
- samoprocjena se ne smije tretirati samo kao proces uspoređivanja ili vrednovanja, već i kao ključan izvor informacija o radu zaposlenika. [8]

Napomene koje je potrebno uzeti u obzir:

- postoji mala korelacija između samoprocjene i drugih izvora ocjenjivanja, posebice onih od strane nadređenih. Rezultati samoprocjene u pravilu su uvijek bolji nego kada procjenu vrše nadređeni. U slučaju da nadređeni nema dobro razvijene vještine davanja povratnih informacija svojem zaposleniku, ta neusklađenost može rezultirati obrambenim stavom i povučenošću zaposlenika;
- u rijetkim slučajevima kada zaposlenik ocijeni sebe gore nego ga je ocijenio nadređeni, zaposlenici su skloni biti zastrašeni i prestrogi sami sebi;
- samoprocjena bi se trebala koristiti za procjenu pojedinih elementa rada, a ne za cjelokupno određivanje rezultata zaposlenika, bez korištenja drugih izvora informacija.[8]

3.3.3. Zaposlenici iste razine

Sa smanjenjem razmaka u hijerarhiji organizacije, zajedno sa povećanjem korištenja timova i grupne odgovornosti, zaposlenici iste razine su često najrelevantniji ocjenjivači rada svojih kolega. Zaposlenici iste razine imaju jedinstvenu perspektivu na rad svojih kolega i zaposlenici u pravilu dobro prihvaćaju koncept međusobnog ocjenjivanja. [8]

Ovaj izvor ocjenjivanja doprinosi slijedeće:

- utjecaj zaposlenika iste razine preko procjena i pritiska s njihove strane je često puno efektivniji način nego tradicionalni način da se udovolji šefu. Kada su zaposlenici uvjereni da njihovi dodatni naponi rezultiraju samo time da njihov šef „izgleda bolje“ to uvjetuje nastajanje ljutnje, za razliku od toga kada su uvjereni da se time postižu zajednički ciljevi grupe;

- ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine su se pokazala kao izvrstan način predviđanja buduće uspješnosti rada. S toga, su izrazito korisni kao input za osobni razvoj zaposlenika;
- ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine je mjerodavno i pouzdano kod ocjenjivanja ponašanja, no može biti ograničeno u situacijama koje zahtijevaju perspektivu nadređenog;
- kada se u metodi 360 stupnjeva koriste kao izvor informacija ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine u pravilu se u ocjenjivanje uključuje što veći broj ocjenitelja kako bi se eliminirale sve moguće pristranosti (u nekim slučajevima agencije eliminiraju najbolje i najgore, a od ostatka računaju prosjek).
- povratne informacije od strane zaposlenika iste razine omogućuju pomicanje nadređenog iz uloge suca u ulogu instruktora. [8]

Napomene koje je potrebno uzeti u obzir:

- ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine su gotovo uvijek prikladne za osobni razvoj zaposlenika, no koristiti ih za određivanje plaća i promocija nije mudro. Eventualna iznimka bi bile dodjeljivanje nagrada;
- što se tiče anonimnosti ocjenjivača ne postoji jasan konsenzus. U pravilu, se savjetuje da identiteti ocjenjivača ostaju skriveni kako bi se osigurala iskrenost. U slučajevima gdje je radni odnos toliko napredan da je otvorena i iskrena komunikacija dio poslovne kulture preporuča se otkrivanje identiteta ocjenjivača (jer onda on može dati savjete i instrukcije za poboljšanje);
- od ključne je važnosti da su ocjenjivači upoznati sa zadacima i odgovornostima pojedinog člana tima;
- procjene od strane zaposlenika iste razine zahtjeva puno vremena. Kada se primjenjuje za određivanje uspješnosti rada, podaci bi se morali prikupljati nekoliko puta godišnje kako bi se dobila slika o postignutom napretku;
- ovisno o poslovnoj kulturi organizacije ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine imaju potencijal narušiti suradnju i stvoriti tenzije između zaposlenika.[8]

3.3.4. Podređeni

Ankete za dobivanje povratnih informacija od strane podređenih (SAM – Subordinates Appraising Managers) su među najvažnijim i ujedno i najkontroverznijim izvorima za prikupljanje informacija. Budući da se i menadžer kojeg se ocjenjuje i njegov nadređeni slažu oko toga da podređeni imaju jedinstvenu, često ključnu perspektivu. Ocjene podređenih daju osobito važne podatke o upravljačkim i kontrolnim (nadzornim) ponašanjima. Unatoč tome ovome izvoru

informacija se pristupa sa dozom zabrinutosti, pa čak i straha, no ako se uzmu u obzir dolje navede napomene doprinosi će prevagnuti opasnosti. [8]

Ovaj izvor ocjenjivanja doprinosi slijedeće:

- formalizirani program povratnih informacija od strane podređenih daje nadređenima široku sliku o problemima i potrebama zaposlenika. Menadžeri i drugi nadređeni koji se oslanjaju isključivo na politiku „otvorenih vrata“ dobiti će, u najboljem slučaju, protuslovne informacije;
- zaposlenici osjećaju da imaju važniju ulogu kod donošenja odluka u organizaciji, što uistinu i imaju. Kroz djelovanje menadžera i promjena u radnim procesima, zaposlenici jasno vide posljedice davanja povratnih informacija;
- povratne informacije od strane podređenih su vrlo efektivni za ocjenjivanje međuljudskih vještina nadređenog, no nisu u potpunosti primjerene za ocjenjivanje vještina vezanih za zadatke;
- kao i kod ocjenjivanja od strane zaposlenika iste razine, tako se i u ovome slučaju preporuča korištenja što većeg broja ocjenjivača, te izračunavanje prosjeka, kako bi se eliminirale pristranosti. [8]

Napomene koje je potrebno uzeti u obzir:

- kod ovog izvora povratnih informacija ključna je anonimnost. Podređeni jednostavno neće sudjelovati ako su izloženi protumjerama nadređenih, te će davati neiskrene informacije;
- nadređeni bi se mogli osjećati ugroženima i kao da je njih autoritet potkopan. No istraživanja pokazuju da pristupačniji nadređeni, što se tiče povratnih informacija o njima, ujedno su i efektivniji menadžeri;
- ovaj način ocjenjivanja je vrlo koristan za osobni razvoj nadređenih, no kada se njime ocjenjuje uspješno upravljanje potrebne su dodatne mjere opreza (podređeni ne mogu donositi sudove o elementima o kojima nemaju dovoljno znanja);
- u ocjenjivanje nadređenih trebali bi biti uključeni samo zaposlenici koji su dovoljno dugo vremena pod određenim nadređenim (u pravilu se za to uzima minimalno jedna godina);
- ne preporuča se koristiti ovaj način prikupljanja informacija kada se radi reorganizacija ili smanjenje, tj. povećanje organizacije, budući da ionako postoje napete i stresne situacije.[8]

3.3.5. Klijenti (kupci)

Razlikujemo dvije vrste klijenata, a to su: interni i eksterni. Interni klijenti se definiraju kao korisnici proizvoda i/ili usluga dostavljenog od strane nekog drugog zaposlenika ili grupe unutar agencije ili organizacije. Eksterni klijenti su izvan organizacije, što uključuje ali nije ograničeno na, opću javnost. [8]

Ovaj izvor ocjenjivanja doprinosi slijedeće:

- ocjenjivanje od strane kupaca bi trebalo služiti kao temelj za sve faktore kod određivanja uspješnosti rada. Zajedno sa ocjenjivanjem od strane zaposlenika iste razine, razbija lanac zapovjedne hijerarhije, te skreće pozornost izvan formalne strukture hijerarhije;
- uključujući kupce u metodu 360 stupnjeva kao jedan od izvora povratnih informacija proširuje perspektivu i ključno je za reinovaciju organizacije. Zaposlenici, u pravilu, se najviše fokusiraju na zadovoljavanje zahtjeva svoji nadređenih. S toga kvaliteta usluge prema kupcima (korisnicima) trpi, no uključivanje kupaca u metodu 360 stupnjeva ta se pojava minimalizira. [8]

Napomene koje je potrebno uzeti u obzir:

- uz pojedine iznimke, kupci ne bi smjeli vrednovati rad pojedinog zaposlenika. Najprimjerenija primjena je za određivanje kvalitete outputa timova i organizacije. Dobivene povratne informacije se mogu onda iskoristiti za vrednovanje pojedinih članova tima. Moguće iznimke su zaposlenici koji su direktno odgovorni za zadovoljstvo kupaca;
- kupci, po definiciji, su bolji u ocjenjivanju outputa (proizvoda i/ili usluga), nego li procesa i radnih odnosa u organizaciji. U pravilu ih radni proces ne zanima niti ga vide, te nisu upućeni kakvim pravilima (politikom) je rad zaposlenika reguliran. [8]

3.4. Psihološki aspekt metode 360 stupnjeva

Rijetko koja druga metoda obećava toliko puno i ujedno toliko malo rezultata kao metoda 360 stupnjeva. Tvrtke često vide metodu 360 stupnjeva kao alat za promjenu ponašanja vođe (lidera), za davanje uvida u razvojne tečajeve za lidere i kao pomoć za izgradnju efektivnijih timova. [6]

Uvjereni su da će metoda 360 stupnjeva promijeniti ponašanje njihovih menadžera ili barem potaknuti, tj. motivirati menadžere da se promijene. Nažalost, ta očekivanja su nerealistična i nemaju znanstvenu osnovu. Zapravo, prema tome što nam akademska istraživanja govore o

povratnim informacijama, trebali bismo biti iznenađeni da metoda 360 stupnjeva uopće funkcionira. [6]

Saznanja koja imamo o povratnim informacijama su:

- Primanje povratnih informacija ne znači nužno promjena: mnoge organizacije misle da ako daju menadžeru rezultate metode 360 stupnjeva da će to automatski uzrokovati njihov napredak u ponašanju, bez dodatnih mjera. Istraživanja pokazuju da kada se povratne informacije koje dobijemo odnose na naše ponašanje (osobnost), te informacije teže prihvaćamo i teže djelujemo po njima. Zato se preporuča što je više moguće koncentrirati na vještine, a ne na osobnost čovjeka.
- Razlike između vlastite percepcije i percepcije drugih ne motiviraju promjenu: Široko rasprostranjeno je mišljenje da ako vidimo veliku razliku između toga kako sami sebe percipiramo i kako nas percipiraju drugi, da ćemo nastojati smanjiti ili eliminirati tu razliku. No u stvarnosti, istraživanja su jasna da kada smo suočeni sa takvom razlikom u percepcijama nastojimo je objasniti različitim ispričama. Ne opiremo se povratnoj informaciji, već smo iskusili tzv. „spoznajnu razliku“. Naši umovi se jako trude zadržati pozitivnu sliku o nama samima.
- Više informacija ne znači i bolji rezultati: Izvješća provedenih metoda 360 stupnjeva mogu imati i 50 stranica (pa i više), koje sadrže različite grafove, tablice, slike i komentare. Gotovo je nemoguće za menadžera da sam, bez pomoći instruktora ili stručnjaka iz područja ljudskih potencijala, odredi na koje se je stvari potrebno najviše fokusirati i kako promijeniti ponašanja zaposlenika. [6]

Povratne informacije koje nas zbunjuju ili razljute predstavljaju veliku prepreku za poduzimanje potrebnih mjera. Uspješna primjena metode 360 stupnjeva podrazumijeva provesti je na što jednostavniji način, kako bi menadžer mogao djelovati po dobivenim rezultatima. [6]

Savjeti za primjenu metode 360 stupnjeva:

- Ne ocjenjivati, davati smjernice → u mnogo slučajeva kada se koristi metoda 360 stupnjeva menadžeri se ocjenjuju kao dobri ili loši. No, to neće pomoći nikome da se promijeni. Umjesto toga, bolje je koristiti ljestvicu koja govori menadžeru koja ponašanja mora raditi „više“, a koja „manje“.
- Fokusiranje na tri najvažnija ponašanja → zauzeti menadžeri nemaju vremena prolaziti kroz izvješća metode 360 stupnjeva kako bi identificirali prioriteta ponašanja koja je potrebno promijeniti. S toga, bi prva stranica izvješća metode 360 stupnjeva trebala imati popis nekoliko najvažnijih vještina i/ili ponašanja koja moraju unaprijediti.

- Objasniti menadžeru kako se promijeniti → dobro dizajnirano izvješće metode 360 stupnjeva bi trebalo sadržavati specifične „uvedi, prekidni ili nastavi“ prijedloge, od strane davatelja izvješća, koji opisuju točno kako određeni menadžer mora promijeniti svojih nekoliko prioriternih (ključnih) ponašanja.
- Važnost odgovornosti → upravljanje ljudskim potencijalima po načelima „stare škole“ je inzistiralo na tome da se metoda 360 stupnjeva mora koristiti isključivo za osobni razvoj zaposlenika, te da se nikad ne smije koristiti za procjenu menadžera ili za donošenje odluka u organizaciji. No, ako mislimo da je bitno kako se menadžeri ponašaju, onda je nelogično da ignoriramo jedne od ili najbolje podatke o ponašanju menadžera. Pravilo prikupljeni podaci za metodu 360 stupnjeva bi se trebali uzeti u obzir, kao jedni od mnogih prikupljenih podataka, kod donošenja odluka vezanih za nove uloge, promocije i osobni razvoj. [6]

Kada menadžeri znaju da njihova djelovanja i ponašanje ima određene posljedice vjerojatnije je da će poduzeti mjere da iste, ako je to potrebno, promijene. Dobivanje povratnih informacija pomoću metode 360 stupnjeva ne mora biti neugodno i štetno. Potrebno je samo prezentirati prikupljene informacije na praktičan, pristupačan i lako razumljiv način. [6]

3.5. Korištenje metode 360 stupnjeva za ocjenjivanje

Ovo poglavlje ističe potencijalne koristi i opasnosti koje se pojavljuju kada se metoda 360 stupnjeva koristi za ocjenjivanje rada zaposlenika, umjesto samo za osobni razvoj. U početku sustav metode 360 stupnjeva je bio kao alat za osobni razvitak zaposlenika. No, posljednjih godina, posebice u SAD-u i Ujedinjenom Kraljevstvu, metoda 360 stupnjeva se počela koristiti i za ocjenjivanje rada zaposlenika, za donošenje administrativnih odluka kao što su promocije, otkazi i plaće. [9]

Održane su žestoke debate od strane stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima i drugih akademika vezano za ulogu metode 360 stupnjeva u organizacijama, tj. u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Neki su uvjereni da bi se metoda 360 stupnjeva trebala koristiti samo u svrhe osobnog razvoja, no postoji i veliki pritisak pojedinih organizacija koje žele koristiti tu metodu u druge svrhe. Korištenje metode 360 stupnjeva u druge svrhe, je u jednoj mjeri, omogućio razvoj IT-a koji omogućava lakše prikupljanje i analizu prikupljenih podataka. [9]

3.5.1. Potencijalne koristi

Prvo je potrebno razmotriti zašto bi bilo dobro da organizacije koriste metodu 360 stupnjeva kao sustav za ocjenjivanje. Sve više organizacija želi inkorporirati metodu 360 stupnjeva kao alat / metodu za ocjenjivanje, jer žele dobiti maksimalno iz uloženog novca. Budući da organizacije već ionako koriste metodu 360 stupnjeva za osobni razvoj zaposlenika, mogu je bez dodatnih troškova, tj. sa zanemarivim dodatnim troškovima koristiti i u druge svrhe. K tome, želja da se otkrije što zaposlenici misle jedan o drugome je također povezano sa željom organizacije da izvuče što je više moguće iz sustava ocjenjivanja.[9]

Zagovornici korištenja metode 360 stupnjeva u različite svrhe, tvrde da se takvom primjenom te metode rješavaju brojni problemi u suvremenim organizacijama, a to su:

1. Proširuje spektar mišljenja.

Jedno istraživanje IES-a je pokazalo da je tradicionalni način ocjenjivanja dobio različite kritike, kao što su netočnost, subjektivnost i svakodnevnost. Štoviše, sa promjenama u organizacijskoj strukturi, procesima i kulturi, alternativni izvori ocjenjivanja rada su postali nužnost; zbog relativno velike odvojenosti menadžera i radnika, menadžer u većini slučajeva ima samo nepotpune informacije o radu svojih zaposlenika; u nekim slučajevima, čak i saznanja o neprimjerenom ponašanju zaposlenika mogu doći do menadžera u iskvarenom stanju.

Menadžerima koji rade u relativnoj izoliranosti od svojih zaposlenika, korištenje metode 360 stupnjeva im daje drugo mišljenje i potpuniju sliku koju onda oni mogu usporediti sa vlastitom.

2. Omogućuje općenito ocjenjivanje rada.

U današnjim organizacijama, poslovne uloge se mogu toliko brzo mijenjati da za zaposlenike postaje normalno da razvijaju nove vještine na redovnoj bazi; nove tehnologije, jača konkurencija i strože regulacije utječu na pojavljivanje novih uloga i ciljeva; što znatno otežava menadžeru koji mora vršiti ocjenjivanje da odredi kriterije ocjenjivanja uspješnosti rada zaposlenika; metoda 360 stupnjeva tu omogućava jedno generalno (općenito) ocjenjivanje kompetencija i rada pojedinih zaposlenika, te kreira sažetak ciljeva i prepreka zaposlenika.

3. Mogućnost identificiranja doprinosa pojedinca timu.

Sa sve većom zastupljenosti timskog rada, doprinos pojedinca određenom radu, tj. zadatku je kamoflažiran u kompleksnoj strukturi zajedničkog uspjeha tima; vrlo je

problematično, ako ne i nemoguće, izdvojiti uspješnost rada određenog pojedinca; česte promjene članova tima i njihovo postojanje na samo jedno kratko vrijeme dodatno otežava procjenu rada pojedinca; opet tu metoda 360 stupnjeva omogućava uvid u rad pojedinca u timu (ocjenjivanje od strane kolega, tj. zaposlenika iste razine).

4. Motivacije za promjenu.

Postoji kontinuirana debata oko toga koliko je efektivno uspostavljanje veze između ocjenjivanja rada i nagrade; postoji mišljenje da tamo gdje ocjenjivanje nije povezano sa nagradom, tamo su povratne informacije opširnije i korisnije u odnosu na onda kada je ocjenjivanje povezano sa nagradom; no u tom slučaju se javlja posljedica da zaposlenici češće odgađaju, pa čak i ignoriraju ocjenjivanje, jer ga smatraju manje bitnim; dok su posljedice za povezivanje nagrade i ocjenjivanja obrnute od onih kada nema veze između ocjenjivanja i nagrade. [9]

3.5.2. Potencijalne opasnosti

Mnoga istraživanja podržavaju mišljenje da prikupljene povratne informacije i podaci iz provedene metode 360 stupnjeva su više primjereni za korištenje u osobnom razvoju, nego li za ocjenjivanje. [9]

To se manifestira na dva načina:

Prvo, u mnogo slučajeva menadžeri koji primaju povratne informacije od drugih zaposlenika njihove procjene i ocjene smatraju prikladnim za osobni razvoj i napredak, no neprimjerene za donošenje administrativnih odluka. [9]

Drugo, ocjene koje su dali zaposlenici kod ocjenjivanja nemaju garanciju da će biti reprezentativne. Isto kao i menadžeri, pa tako i drugi zaposlenici mogu biti protivni korištenju metode 360 stupnjeva za ocjenjivanje. Tražiti od uspješnih timova da usporede članove tima jedan sa drugim može uzrokovati srdžbu među zaposlenicima i naštetiti grupi. [9]

Također je bitno spomenuti da će implementacija metode 360 stupnjeva znatno ovisiti o svrsi zbog koje se ona uvodi u organizaciju. U nekim organizacijskim kulturama te implementacijske radnje mogle bi biti u potpunosti neprimjerene. Međutim, u zrelim i otvorenim organizacijskim kulturama sa već postavljenim čvrstim sustavom ocjenjivanja, korištenje metode 360 stupnjeva u tu svrhu je više primjereno. [9]

Istraživanja su pokazala da korištenje metode 360 stupnjeva u svrhe ocjenjivanja rada je imalo samo relativnu uspješnost. Mnoge organizacije koje koriste metodu 360 stupnjeva za ocjenjivanje rada su sa time prekinule u roku od dvije godine. [9]

Potencijalne opasnosti koje se javljaju su [9]:

1. Zloupotreba izbora ocjenjivača

Ne samo da postoji rizik da će zaposlenici davati neiskrene ocjene, nego postoji i mogućnost da će ocjenjeni namjerno odabrati ocjenjivače koji će mu dati povratne informacije koje on želi, neovisno o tome da li su te povratne informacije točne ili ne.

2. Nedostatak iskrenosti narušava razvojnu vrijednost

Razvojna vrijednost metode 360 stupnjeva može biti poništena od strane ocjenjenog koji koristi sustav kako bi ostvarilo vlastite ciljeve i agende. Problem je u tome što je za primatelje povratnih informacija vrlo primamljivo fokusirati se na to da dobiju bonus ili promociju kojoj teže, s malo obzira za razvojni aspekt metode 360 stupnjeva. Postoji rizik da povratne informacije nisu valjane, tj. ocjenjivači nisu iskreni kod ocjenjivanja. Bilo zbog toga jer se boje posljedica ako daju negativne povratne informacije ili daju predobre ocjene kolegi kojemu žele pomoći. Tako su zaposlenici razapeti između toga da budu dobri kolege sa jedne strane i iskreni suci sa druge.

3. Preopterećenje kod prikupljanja povratnih informacija

Preopterećenje kod prikupljanja povratnih informacija se javlja kada je potrebno ispuniti veliki broj obrazaca za metodu 360 stupnjeva u isto vrijeme (npr. godišnje). Mala je vjerojatnost da će zaposlenici pažljivo i točno ispunjavati dane obrasce, bilo na papiru ili elektronički, ako uz to moraju obavljati i svoje svakodnevne zadatke.

4. Očekivanja

Postoji i potencijal da prikupljanje povratnih informacija kod metode 360 stupnjeva odaje više o samome ocjenjivaču, nego li o ocjenjenom. Dobar primjer za to je kada zaposlenici imaju niska očekivanja od menadžmenta, pa onda i loš ili srednje dobar menadžer dobije relativno visoku procjenu.

5. Pravni odnosi

Potrebno je uzeti u obzir i pravne implikacije. Administrativne odluke na temelju metode 360 stupnjeva, kao što su democija, premještanje i/ili otkaz, može u slučajevima kada se obrasci ispunjavaju anonimno doći do pravnih problema npr. kod nekog radničkog spora. [9]

3.5.3. Korištenje metode 360 stupnjeva

Istraživanja ne pokazuju da li je dobra ili loša stvar koristiti metodu 360 stupnjeva u svrhu ocjenjivanja rada, a ne samo za osobni razvoj. Ono što se može zaključiti je da je korištenje iste sheme (obrasca) i za ocjenjivanje rada i za osobni razvitak problematično. Dizajn i implementacija variraju ovisno o svrsi primjene metode: za ocjenjivanje rada ili za osobni razvitak zaposlenika. Zbog toga bi organizacije trebale imati na umu da je nerealistično očekivati da će se u praksi jedan obrazac i implementacija zadovoljiti oba dvije svrhe. Postoji velika prihvaćenost za korištenje metode 360 stupnjeva za ocjenjivanje uspješnosti rada zaposlenika, no samo kada ona nije prethodno implementirana isključivo sa svrhom osobnog razvitka zaposlenika. [9]

3.6. Ključni čimbenici kod ocjenjivanja

Ovo poglavlje sumira sve ključne čimbenike (faktore) koji utječu na to kakve će biti ocjene koje će primiti ocjenjeni kao povratne informacije. Istraživanja su pokazala da je ključno, kod implementacije metode 360 stupnjeva u organizaciju, uzeti u obzir slijedeće čimbenike:

- pouzdanost,
- izvor povratne informacije,
- kompetencije ocjenjivača,
- iskrenost,
- pravovremenost povratnih informacija,
- dimenzije uspješnosti,
- nedavne promjene posla,
- nedostajanje ključnih ocjenjivača,
- ponovna primjena metode 360 stupnjeva u određenom vremenskom razdoblju. [9]

3.6.1. Pouzdanost

U prijašnjim istraživanjima pokazalo se da ocjenjivači imaju drugačiji pristup na davanje povratnih informacija, tj. ocjena, ovisno o tome da li se davanje istih daje anonimno ili ne. U pravilu se anonimnost koristi kao zaštita za ocjenjivače od odmazda. Mnogi ocjenjivači, posebice one koji ocjenjuju osobu „iznad sebe“, odnosno više ranga, osjećaju se ugodnije znajući da se ih ne može identificirati, te tvrde da bi davali puno blaže ocjene u slučaju izostanka anonimnosti. [9]

No u drugu ruku, povratne informacije, tj. ocjene koje ocjenjeni može povezati sa određenom osobom ili situacijom će imati veći utjecaj na njega. Taj problem anonimnosti, odnosno odsutnost anonimnosti, se može riješiti do određene mjere tako da su dane informacije poznate samo ocjenjivaču i ocjenjenom, no u tome slučaju su ocjenjivači poznati i odgovorni za dane ocjene. [9]

3.6.2. Izvor povratne informacije

Nije neobično da organizacije dopuste ocjenjenima da si odaberu ocjenjivače koji će dati povratne informacije o njima. Iako to rasterećuje administrativne resurse, stvara se problem da li će ocjenjeni odabrati ocjenjivače sa kojima su u dobrim i prijateljskim odnosima, što će ocjenjivanje učiniti podložno subjektivnošću i nastajanju halo efekta. No, halo efekt ne utječe na pouzdanost i valjanost ocjena. [9]

Kada ocjenjeni odabiru svoje ocjenjivače to, u pravilu, znači bolju reakciju odnosno prihvaćanje dobivenih povratnih informacija, jer one dolaze od ljudi za koje ocjenjeni smatraju da su ih sposobni ocijeniti. Identificira se nekoliko dimenzija pouzdanosti, a to su: stručnost ocjenjivača, namjere koje ocjenjivač ima prema ocjenjenom, širina opsega odgovornosti ocjenjivača i direktna interakcija između ocjenjenog i ocjenjivača. [9]

3.6.3. Kompetencije ocjenjivača

Ocjenjivači variraju u svojim uvjerenjima o tome da li su kvalificirani ocjenjivati rad drugih zaposlenika, u smislu alata, informacija i vještina koje posjeduju. Na primjer, puno puta se pretpostavlja da je ispunjavanje obrazaca za ocjenjivanje toliko jednostavno da nije ništa drugo potrebno osim kratkih instrukcija i dokumentacije. No iako je dobro sastavljene i osmišljene obrasce lako ispuniti to ne garantira kvalitetu i korisnost istih. Jedan od najboljih načina kako približiti ocjenjivanje ocjenjivačima je sa davanjem primjera o tome što čini loše a što dobro ponašanje. [9]

3.6.4. Pravovremenost povratnih informacija

U literaturi ne postoji definiran način kako odrediti koliko vremena bi trebalo proći između prikupljanja povratnih informacija i davanja istih ocjenjenom i kako to utječe na motivaciju ocjenjenog da djeluje po tome pitanju. No, preporuča se da sustavi povratnih informacija kod metode 360 stupnjeva dizajniraju tako da ocjenjeni dobije povratne informacije u što kraćem

vremenskom roku od trenutka prikupljanja. Jer što manje vremena prođe između prikupljanja informacija i davanja rezultata ocjenjenom to su bolji izgledi za održavanje zamaha u sustavu i motivacije primatelja. [9]

3.6.5. Dimenzije uspješnosti

Istraživanja su pokazala da će primatelji povratnih informacija bolje prihvatiti ocjene određenih kriterija jednih ocjenjivača nasuprot drugih. Na primjer, kada se pita menadžere da odrede dimenzije uspješnosti za koje su njihovi zaposlenici primjereni da ih ocijene. Dimenzije koje smatraju primjerenima za zaposlenike da ih ocjene su međuljudske dimenzije, kao što su vodstvo i komunikacija. Dok dimenzije vezane za obavljanje zadataka, kao što su planiranje i financije (budžet), te donošenje odluka smatraju neprimjerenim za zaposlenike da ih ocjenjuju. [9]

3.6.6. Nedavne promjene posla

Uvijek postoji mogućnost da postoje primatelji povratnih informacija (ocjenjeni) koji sudjeluju u metodi 360 stupnjeva, a da su tek nedavno došli u organizaciju ili prekratko obavljaju neki posao da bi ih ocjenjivači mogli adekvatno ocijeniti. [9]

3.6.7. Nedostajanje ključnih ocjenjivača

Bitno je napomenuti da se pojavljuju iskušenja da se ipak provede ocjenjivanje pomoću metode 360 stupnjeva iako nedostaju ključni ocjenjivači. Iako su svi ocjenjivači bitni, postoje neki čije povratne informacije moraju biti uključene u konačni rezultat (izvješće). To su obično nadređeni ili menadžer koji blisko surađuju sa primateljem povratnih informacija (ocjenjeni). Kada ocjenjivači kao ovi nedostaju, postoji velika vjerojatnost da će rezultati biti nepotpuni i s toga nevaljani. Što može negativno utjecati na ocjenjenog, motivacija za promjenom se može poništiti, a ocjenjenom ostaju samo osjećaji nepoštenja i ogorčenja. [9]

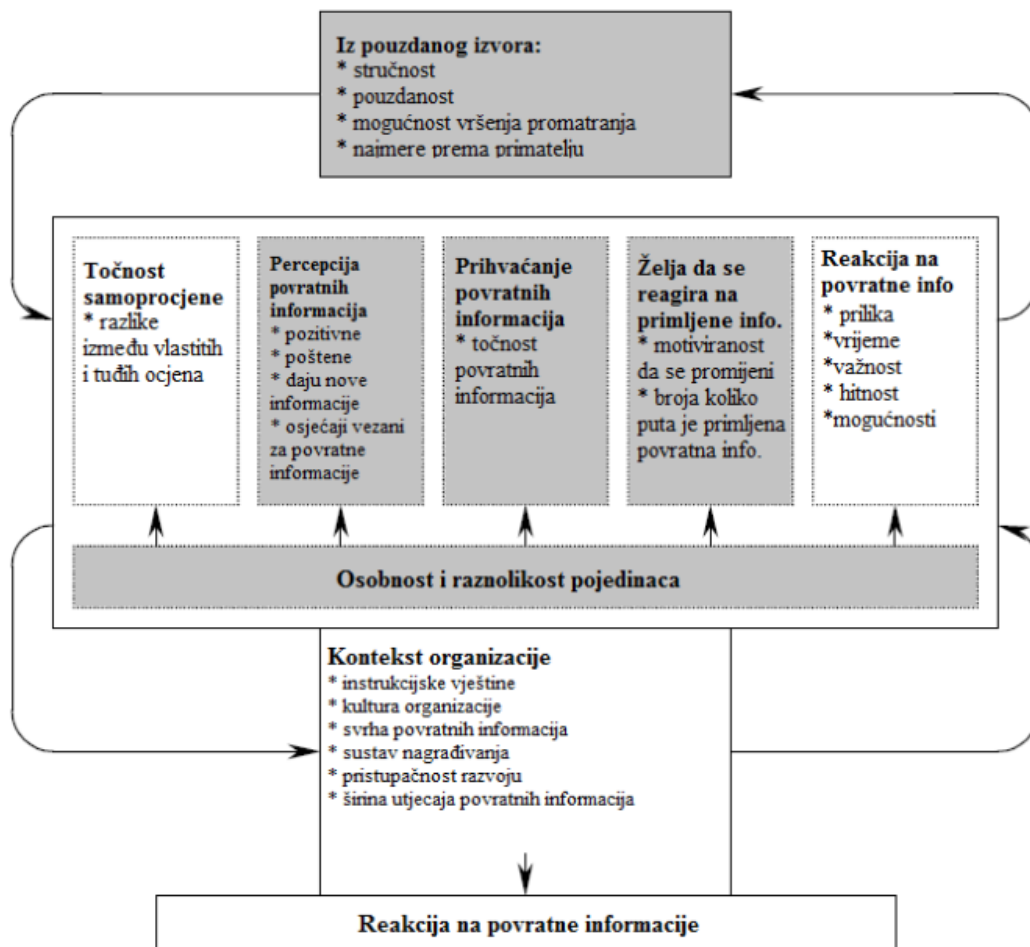
Organizacije bi trebale uzeti u obzir odgađanje dovršenja provođenja metode 360 stupnjeva za pojedince čiji ključni ocjenjivači nisu prisutni, iako je iskušenje da se ocjenjivanje provede u zadanom roku vrlo velika. [9]

3.6.8. Ponovna primjena metode 360 stupnjeva u određenom vremenskom razdoblju

Predanost svih sudjelujućih strana u metodi 360 stupnjeva se blago povećava nakon prvog kruga ocjenjivanja. To bi mogao biti rezultat veće familijarnosti ili ugodnosti prema sustavu ako su imali pozitivno iskustvo u prvom krugu ocjenjivanja. No organizacije koje koriste ovu metodu dulje vrijeme ili su izvršile veliki broj „krugova“ ocjenjivanje: predanost, reagiranje blago padaju, te se javlja problem da se sudionici previše fokusiraju na sam proces (sustav), a zanemaruju primjenu dobivenih rezultata. No to ne znači da se te negativne posljedice pojavljuju uvijek i neizbježno, moguće je da su bile prisutne od početka implementacija pa su se samo tokom vremena više manifestirale. [9]

3.6.9. Čimbenici koji utječu na reakciju ocjenjenih

Ovo poglavlje se fokusiralo na čimbenike koji mogu utjecati na ocjene i tako utjecati i na to kako primatelji reagiraju na povratne informacije. Slika 2 prikazuje u shematskom obliku različite čimbenike koji mogu utjecati na to kako će ocjenjeni reagirati na povratne informacije. Iako taj model nije empirijski testiran, on nam ipak pruža informativni okvir o zaposlenicima osobno i organizacijskom kontekstu koji isto utječe na ponašanje. [9]



Slika 2: Čimbenici koji utječu na reakciju ocjenjenog.

Izvor: Silverman M., Kerrin M. & Carter A.: 360 Degree Feedback: Beyond the spin, Falmer, 2005.

3.7. Prednosti i nedostaci metode 360 stupnjeva

Kao i svaki pristup, metoda ili sustav tako i metoda 360 stupnjeva ima svoje prednosti i nedostatke. U interesu organizacije je da maksimalizira ostvarenje prednosti, a minimalizira ili u najboljem slučaju eliminira nedostatke. U nastavku su nabrojani najvažnije prednosti i nedostaci.

3.7.1. Prednosti metode 360 stupnjeva

Prikladna implementacija metode 360 stupnjeva nosi sa sobom brojne pogodnosti, tj. prednosti za organizaciju koja je primjenjuje. U praksi je vrlo teško ostvariti sve, u nastavku navedene, prednosti, no svaka organizacija mora težiti i imati za cilj da ih ostvari što je više moguće.

Prednosti metode 360 stupnjeva su:

1. pojedinci dobivaju širu perspektivu o tome kako ih percipiraju drugi nego je to bilo moguće prije ove metode,
2. daje zaposlenicima puniju sliku o njihovom radu,
3. povećava svijest o važnosti relevantnih kompetencija,
4. povećava svijest menadžera da i oni moraju imati osobni razvitak i razvijati određene kompetencije,
5. povratne informacije su objektivne i valjane, zbog toga se lakše prihvaćaju i provode potrebne mjere, [7]
6. povećava vjerodostojnost procjena uspješnosti rada zaposlenika,
7. ovakve povratne informacije od strane kolega potiču na osobni razvoj,
8. mišljenja prikupljena od više zaposlenika su puno uvjerljivija,
9. nije samo na menadžerima da rade procjene o kakvoći rada zaposlenika, nego i na ostalim prije spomenutim izvorima ocjenjivanja,
10. ljude koji imaju lošiju sliku o sebi nego što ona stvarno jest se osjećaju motiviranim,
11. ako u ocjenjivanju sudjeluje više zaposlenika neke organizacije, radna kultura te organizacije će postati iskrenija. [6]

3.7.2. Nedostaci metode 360 stupnjeva

Uz prednosti, metoda 360 stupnjeva, ima i brojne nedostatke koji se pojavljuju zbog njezine neuspješne implementacije u određenu organizaciju. Bitno je biti upoznat sa mogućim nedostacima kako bi ih se moglo izbjeći i lakše prepoznati kada se pojave, odnosno napraviti preventivne i korektivne mjere.

Nedostaci metode 360 stupnjeva su:

1. ljudi ne daju uvijek iskrene povratne informacije,
2. zaposlenicima se može nanositi stres kada se od njih zahtjeva davanje ili primanje povratnih informacija o njihovom radu ili radu drugih,
3. nedostajanje mjera nakon dobivenih povratnih informacija,
4. previše birokracije, [7]
5. provedba zahtjeva puno vremena i kompleksnu administraciju,
6. izmjene povratnih informacija o radu može uzrokovati probleme i tenzije između radnika,
7. nakon provedbe zahtjeva dodatne resurse za provođenje treninga, edukacija i druge napore kako bi se postigao efikasan rad,
8. nije jednostavno napraviti analizu rezultata,
9. ako nije pažljivo i primjereno implementiran sustav metode 360 stupnjeva će biti beskoristan. [6]

3.8. Metodološki pristup implementacije metode 360 stupnjeva

Kako bi se metoda 360 stupnjeva mogla uspješno primijeniti u nekoj organizaciji, i time izbjeći potencijalne nepoželjne posljedice, potrebno je pažljivo razraditi svaku fazu u procesu primjene metode 360 stupnjeva. Ključne faze i koraci u pojedinim fazama su dani u nastavku. To su faze i koraci koji se najčešće pojavljuju, odnosno koji su potrebni, no ovisno o specifikacijama organizacije neki od njih mogu izostati ili se drugi dodati.

Faze kod primjene metode 360 stupnjeva u organizacije i koraci koje obuhvaćaju su:

1. Razvijanje obrasca

Kako bi se prikupili potrebni podaci kod korištenja metode 360 stupnjeva se najčešće koriste obrasci, pomoću kojih se sa više različitih perspektiva ocjenjuje ponašanje pojedinca prema listi kompetencija. Spomenute obrasce izrađuje organizacija sama ili ih dobiva od strane agencije (druge organizacije) koja provodi metodu 360 stupnjeva u njihovoj organizaciji. Obično obrasci pokrivaju različita područja poput: vodstva, timskog rada, komunikacije, organizacijskih vještina, odlučnost, motivacija i prilagođavanje.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Određivanje ciljeva – vrlo je važno točno definirati što se namjerava postići korištenjem metode 360 stupnjeva. Potrebno je odrediti u kojoj se mjeri primjenjuje za osobni razvitak, za ocjenjivanje radne uspješnosti i za određivanje plaće.
- Određivanje ocjenjenog – određivanje tko će biti primatelj povratnih informacija.
- Određivanje davatelja povratnih informacija – menadžeri pojedinca, izravni izvještaji, članovi tima, drugi kolege ili interni ili eksterni klijenti. Također je potrebno donijeti odluku o tome hoće li zaposlenici u ljudskim resursima ili neki vanjski suradnik pomoći menadžeru u korištenju rezultata metode 360 stupnjeva. Te je potrebno donijeti odluku o tome da li će davanje povratnih informacija biti anonimno ili ne. [7]

2. Ocjene i kriteriji

Ocjene daju generatori povratnih informacija prema zadanoj skali za svaki kriterij. Potrebno je napraviti listu relevantnih kriterija i odrediti skalu (raspon) ocjena, kako za ocjenjivanje zaposlenika, tako i za određivanje važnosti pojedinog kriterija.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Određivanje radnih dimenzija i ponašanja koja će se ocjenjivati – može biti već u sklopu postojećeg modela kompetencija ili može biti u obliku sastavljanja popisa kriterija. Očito je da model mora odgovarati radnoj kulturi organizacije, vrijednostima i vrsti posla kojeg organizacija obavlja. [7]

3. Prikupljanje i obrada podataka

U suvremeno doba obrasci se najčešće ispunjavaju i obrađuju putem softwera, kojeg u rijetkim slučajevima razvija sama organizacija, dok u većini slučajeva to radi agencija koja je zadužena za provedbu metode 360 stupnjeva u toj organizaciji. Što omogućava da se podaci prikupe i obrade relativno u kratkom roku, sa minimalnim naporima, te ujedno daje prikaz podatka ne samo u numeričkom obliku već i u grafičkom obliku.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Određivanje metode prikupljanja podataka – obrasci se mogu dizajnirati interno u organizacije ili to može učiniti vanjski suradnik. Također je potrebno odrediti da li će se povratne informacije prikupljati u fizičkom ili digitalnom obliku. [7]

4. Povratne informacije – prezentacija rezultata

Povratne informacije se najčešće prikupljaju anonimno. Takve se prezentiraju samo pojedincu na kojeg se odnosi ocjenjivanje, tj. ocjenjenom (najčešće), samo njegovom nadređenom, odnosno menadžeru (rijetko) ili obojici (i nadređenom i ocjenjenom). Neke organizacije ne provode metodu 360 stupnjeva koristeći anonimnost. Hoće li ili neće neka organizacija prikupljati informacije anonimno ovisi o njezinoj radnoj kulturi – što je više otvorena radna kultura organizacije veća je vjerojatnost da će identiteti ocjenjivača biti otkriveni.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Određivanje načina analiziranja i prezentiranja – kao što prije već spomenuto, potrebno je odlučiti da li će organizacija taj dio obavljati sama interno ili pomoću vanjskog suradnika. U većini slučajeva se organizacije odlučuju za vanjskog suradnika koji posjeduje već razvijeni sustav softwera. [7]

5. Implementacija pilot verzije i konačne verzije

Prije nego što se primjeni konačna verzija metode 360 stupnjeva u nekoj organizaciji potrebno je napraviti pilot verziju. To radimo s ciljem da pronađemo eventualne nedostatke ili pogreške koje smo napravili u procesu formiranja obrazac, prikupljanja podataka i sl., i da ih možemo po potrebi korigirati.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Planiranje probnog implementacijskog plana – poželjno je napraviti pilot verziju procesa, po mogućnosti sa svim menadžerima ili cjelokupnom odjelu. Kada se započinje sa pilot verzijom potrebno je informirati sudionike o tome kako će proces izgledati i koja je njihova uloga u njemu. Cilj je objasniti sudionicima prednosti onoga što se radi i eliminacija potencijalnih strahova. Također je potrebno davanje instrukcija o tome kako će se informacije davati i primati.
- Analiza rezultata pilot verzije – potrebno je proučavati reakcije sudionika, te provesti potrebne ispravke u procesu, vezane za npr. komunikaciju i instrukcije.
- Planiranje i implementacija završnog programa – ovo podrazumijeva provođenje dovršenog plana, a uključuje stvari poput: sastanaka, komunikacije, instrukcije i podrška od strane odjela za ljudske potencijale i/ili vanjskog suradnika. [7]

6. Poduzimanje mjera

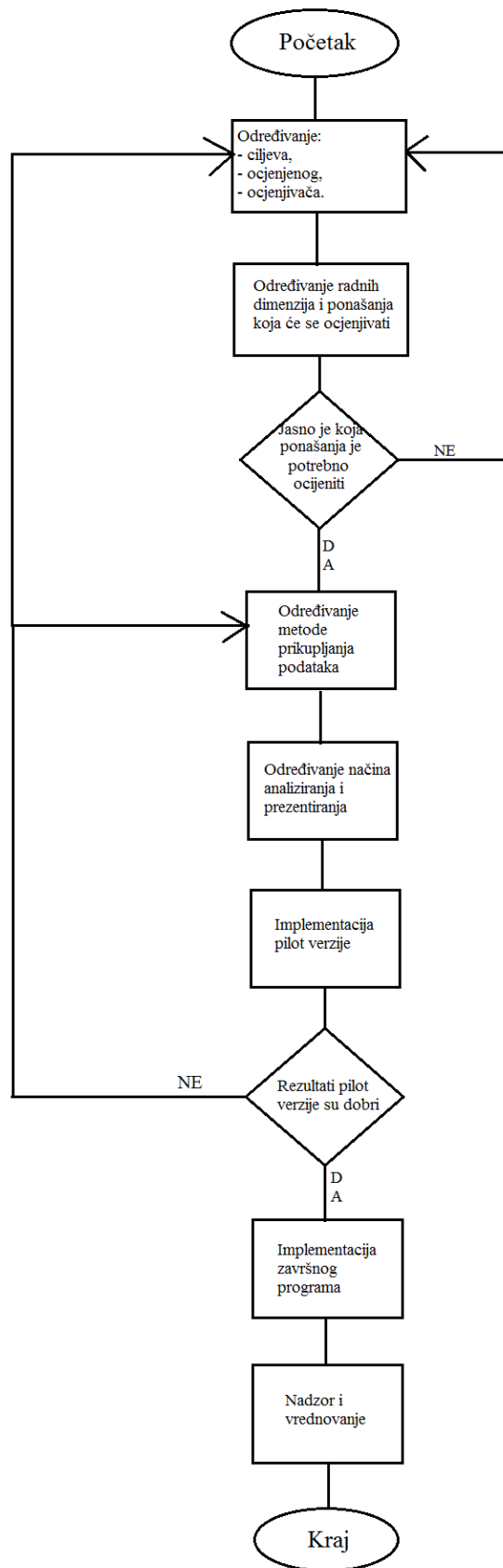
Mjere koje će se izvršiti nakon provedene metode 360 stupnjeva ovisiti će o tome s kojom je ona svrhom provedena u toj organizaciji da li za osobni razvoj zaposlenika,

ocjenjivanje uspješnosti rada ili za određivanje plaće. Ako se provodi u svrhu osobnog razvoja poduzimanje mjera se može prepustiti pojedincu da sam napravi svoj razvojni plan, no ako se provodi u druge svrhe kao što su plaće i promocije organizacija je ta koja mora određivati korektivne mjere.

Koraci koje obuhvaća ova faza su:

- Nadzor i vrednovanje – potrebno je vršiti kontrolu nad povratnim informacijama, nadzor tokom cijelog procesa ne prestaje. Jer ovakav proces može brzo izmaći kontroli i uzrokovati puno stresa i tenzija za relativno malo koristi. [7]

Sve navedene faze metodologije primjene metode 360 stupnjeva u organizaciji, odnosno koraci koje one obuhvaćaju su prikazani shematski u obliku dijagrama tijekom (Slika 3).



Slika 3: Dijagram tijeka implementacije metode 360 stupnjeva u organizaciji

Izvor: Izradio autor

4. Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenom dobu dobiva sve više na važnosti, budući da su ljudski resursi najvažniji jer oni svojim osobinama stvaraju ili pokreću sve ostale resurse koje posjeduje neka organizacija. Zbog toga je bitno napomenuti da se imovina organizacije ne sastoji samo od materijalnog kapitala, već i od ljudskog kojim je potrebno uspješno upravljati.

Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima potrebno je prvo napraviti analizu posla kako bi se prikupile relevantne informacije nekog radnog mjesta. Nakon čega je potrebno definirati kako će izgledati proces ocjenjivanja zaposlenika i koji će se model ocjenjivanja koristiti.

Jedna od metoda za unapređenje kompetencija i vještina ljudskih potencijala, odnosno alat koji nam omogućuje razvoj istih je metoda 360 stupnjeva. U ovoj metodi se informacije koje su relevantne za ocjenjivanje zaposlenika prikupljaju iz više izvora, tj. davatelja informacija (npr. nadređeni, samoprocjena, zaposlenici iste razine i dr.). Kod primjene metode 360 stupnjeva potrebno je obratiti pozornost i na njezin psihološki aspekt kako ne bi došlo do pojavljivanja tenzija i sukoba, te kako bi se što bolje provela sama metoda ali i mjere koje slijede nakon dobivenih rezultata.

Metoda 360 stupnjeva se može koristiti u različite svrhe, a to su: za osobni razvoj zaposlenika ili za donošenje administrativnih poslova (promocije, plaće). Metoda se definitivno preporuča koristiti za osobni razvoj zaposlenika, no kada se koristi u svrhu donošenja administrativnih potrebno je biti vrlo oprezan kako bi se izbjegle negativne posljedice.

Metoda 360 stupnjeva ima brojne prednosti i nedostatke, koji su navedeni u ovome radu. S ciljem da se što više manifestiraju prednosti, a smanje ili eliminiraju nedostaci potrebno je obratiti pozornost na ključne čimbenike kod ocjenjivanja (npr. pouzdanost, kompetencije ocjenjivača, pravovremenost povratnih informacija). Također je ključno obratiti pažnju na metodologiju koja se koristi kod primjene metode 360 stupnjeva u organizaciji, u pravilu se metodologija primjene metode sastoji od nekoliko faza, od kojih svaka ima svoje korake koje obuhvaća. U posljednjem poglavlju ovog rada prikazan je i dijagram tijeka koji u shematskom obliku objašnjava, prije spomenute, korake kod implementacije metode 360 stupnjeva u organizaciju.

U Varaždinu, 18.07.2019. _____

5. Literatura

Knjige:

- [1] Villa A.: Oraganizacija in organiziranje, Kranj, 1994.
- [2] Milan Jurina: O upravljanju ljudskim potencijalima, Zaprešić, 2011.
- [3] Sanja Gutić Martinčić: Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Osijek, 2018.
- [4] Davila T., Epstein M.J. & Shelton R.: Making inovation work – How to manage it, measure it, and profit from it, Wharton, Philadelphia, 2006.
- [5] Gutić D., Horvat Đ. & Jurčević M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, 2017.
- [7] Handy L., Devine M. i Heath L.: 360-Degree Feedback: Unguided missile or powerful weapon, Berkhamstead, 1996.
- [9] Silverman M., Kerrin M. & Carter A.: 360 Degree Feedback: Beyond the spin, Falmer, 2005.

Časopisi:

- [6] Mrs. Neeshu: IRACST – International Journal of Research in Managment & Technology (IJRMT), vol. 6, br. 1, siječanj-veljača 2016., str. 45-51

Internet:

- [8] <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf> dostupno 20.06.2019.
- [10] <https://www.educentar.net/Vijest/11447/Znate-li-razliku-izmedju-pojmova-efikasnost-i>, dostupno 20.06.2019.
- [11] <http://proleksis.lzmk.hr/25249/>, dostupno 20.06.2019.

Popis slika

Slika 1: Izvori povratnih informacija.....	8
Slika 2: Čimbenici koji utječu na reakciju ocjenjenog.	24
Slika 3: Dijagram tijeka implementacije metode 360 stupnjeva u organizaciji.....	30

Popis tablica

Tablica 1: Struktura imovine organizacije.....	2
--	---

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, SEBASTIAN-IVAN GODINA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRIMJENA METODE 360 STUPNJEVA U POSLOVANJU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sebastian-Ivan Godina
(vlastoručni potpis)

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

Ja, SEBASTIAN-IVAN GODINA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRIMJENA METODE 360 STUPNJEVA U POSLOVANJU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sebastian-Ivan Godina
(vlastoručni potpis)