

OCENJIVANJE PERFORMANSI (radnog učinka) ZAPOSLENIH



Ocenjivanje performansi je proces formalizovanog i strukturiranog merenja, ocenjivanja i usmeravanja radne uspešnosti i radnog ponašanja zaposlenih.

Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem performansi zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja:

1. Povećava se motivacija za rad i
2. Stvaraju se uslovi za projektovanje kvalitetnog plana razvoja zaposlenih.



1. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti

- **Osnovni cilj** - podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva.
- varijabilni deo plate i različiti podsticajni oblici nagrađivanja,
- planiranje razvoja individualne karijere i povećanja ukupne organizacione uspešnosti,
- utvrđivanje plana obrazovanja i usavršavanja u budućem periodu,
- stvaranje potpunije predstave o potencijalima organizacije i njenoj konkurentskoj sposobnosti.

2. Predmet ocenjivanja radne uspešnosti

Predmet ocenjivanja radne uspešnosti mogu biti različiti aspekti radnog učinka zaposlenih:

- kvalitet posla,
- kvantitet (količina) posla,
- poznavanje posla,
- odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama i klijentima,
- pouzdanost (odsustvo s posla, disciplinovano ponašanje),
- odgovornost (rokovi, savladavanje prepreka), itd.



3. Proces ocenjivanja radne uspešnosti

Praćanje, ocenjivanje i usmeravanje radne uspešnosti je kontinuirani proces koji se periodično analizira radi preispitivanja i poboljšanja.

- Postupak se vodi jednom, a najviše dva puta godišnje.

Podrazumeva sledeće radnje i aktivnosti:

1. *određivanje posla i kriterijuma radne uspešnosti,*
2. *ocenjivanje radne uspešnosti i*
3. *pružanje povratne informacije zaposlenima o radnoj uspešnosti- razgovor o uspešnosti.*

3.1. Određivanje posla i kriterijuma radne uspešnosti

- Najčešće se obavlja u okviru analize posla.

Ključne odrednice ovog procesa su:

- **utvrđivanje globalnih zadataka i osnovnih (ključnih) aktivnosti,**
- **određivanje standarda radne uspešnosti,**
 - deskriptivni i kvalitativni (npr. dobar - loš; uvek - nikada, itd),
 - kvantitativni (količinski) i objektivno merljivi.
- **definisanje ciljeva u vezi sa poboljšanjem radne uspešnosti** – obično se definišu pojedinačno, u dogovoru sa onima na koje se odnose.

3.2. Ocenjivanje radne uspešnosti

Ocena o radnoj uspešnosti se donosi na osnovu procesa kontinuiranog prikupljanja Informacija o radu i ponašanju zaposlenog.

1. utvrđivanje izvora informacija za utvrđivanje radne uspešnosti

- Neposredno opažanje,
- Razgovor (s saradnicima, zaposlenim itd.) i sl.

1. Subjektivni pokazatelji (procene dobrih poznavaca zaposlenog)
2. Objektivni pokazatelji (kvalitet, kvanitet, vreme i troškovi).

2. postupak ocenjivanja

- “Dosije” radnika,
- Korišenje određenih metoda i instrumenata,
- Radna uspešnost obuhvata različite aspekte individualnog ponašanja (npr. inicijativa, kreativnost, fleksibilnost itd.).

3.3. Razgovor o radnoj uspešnosti

Razgovor o uspešnosti je završni čin procesa ocenjivanja radne uspešnosti.

- Vodi se između **menadžera i zaposlenog**.
- Zaposlenom postaje jasno kako su vrednovani njegovi prethodni rezultati rada i šta treba da radi kako bi ih poboljšao (utvrđuju se ciljevi i plan aktivnosti za razvoj zaposlenih - radi poboljšanja njihove uspešnosti).
- O uočenim problemima, načinu njihovog prevazilaženja i planu ciljeva i aktivnosti za sledeći period treba **postići saglasnost**.
- Tokom razgovora naglasak treba staviti na **pozitivne strane ocenjivane uspešnosti i mere za profesionalni razvoj**. To je prilika da se razgovara i o ambicijama i planovima razvoja karijere saradnika.
- Rezultati razgovora o oceni uspešnosti se unose u poseban **obrazac**. Obrazac popunjava menadžer, za svakog saradnika ponaosob..

4. Metode za ocenjivanje performansi

Različite metode često možemo svrstati u četiri osnovne grupe:

- **Metode za ocenjivanje po kategorijama,**
- **Komparativne metode,**
- **Narativne metode i**
- **Specijalne metode.**

4.1. Metode ocenjivanja po kategorijama

1. Skala procene se pojavljuje u dva oblika:

- *Grafička skala procene,*
- *Verbalna (deskriptivna) skala procene.*

2. "Ček liste" se vezuju za konkretne oblike ponašanja na određenom radnom mestu:

- *Liste slobodnog izbora,*
- *Liste prisilnog izbora.*

GRAFIČKA SKALA

a) Potreba za nadzorom

minimalna

izuzetno velika

b) Inicijativa

1
minimalna

2
mala

3
prosečna

4
visoka

5
izuzetna

VERBALNA DESKRIPTIVNA SKALA

	1	2	3	4	5
Poznavanje posla	Dobro poznaje sve faze rada	Može da obavlja posao bez pomoći	Poznaje osnovne elemente posla Ponekad potrebna pomoć	Češće potrebna pomoć	Ne poznaje dovoljno posao
Inicijativa	Aktivno pokreće korisne inicijative	Često ima inicijativu	Povremeno pokazuje inicijativu	Retko pokazuje inicijativu	Potrebno stalno podsticanje

Lista slobodnog izbora

- | | | |
|-----|-------|---|
| 1. | _____ | Ne može preuzeti odgovornost |
| 2. | _____ | Zna kako i kada treba delegirati autoritet |
| 3. | _____ | Pružila slobodu i autonomiju u obavljanju poslova |
| 4. | _____ | Često menja ideje, stavove i zahteve |
| 5. | _____ | Interesuju ga rezultati a ne postupci |
| 6. | _____ | Ne podnosi veliku raspravu o nalogima koje daje |
| 7. | _____ | Spremno objašnjava zadatke i ciljeve |
| 8. | _____ | Dobro planira i raspoređuje posao |
| 9. | _____ | Ne pridržava se datih obećanja |
| 10. | _____ | Često dolazi u konflikt sa saradnicima |
| 11. | _____ | Prema svima se odnosi na isti način |

Lista prisilnog izbora

Prva serija tvrdnji

- | | Najviše
odgovara | Najmanje
odgovara |
|---|---------------------|----------------------|
| 1. Pohvaljuje kolege kad dobro obave posao | _____ | _____ |
| 2. Suprotstavlja se idejama podređenih | _____ | _____ |
| 3. Ostaje hladan i uzdržan na pritiske drugih | _____ | _____ |
| 4. Ne pridržava se obećanja datih podređenima | _____ | _____ |

Druga serija tvrdnji

- | | | |
|--|-------|-------|
| 5. Ne obaveštava zaposlene o pitanjima koja su za njih važna | _____ | _____ |
| 6. Dolazi na posao pre početka radnog vremena nekoliko puta nedeljno | _____ | _____ |
| 7. Ne izvinjava se podređenima kada nije u pravu | _____ | _____ |
| 8. Pokazuje sposobnost da ublaži određene razlike između podređenih | _____ | _____ |

4.2. Komparativne metode

1. obično rangiranje,

Identifikuju se najbolji i najslabiji u grupi a zatim se rangiraju ostali,

2. metod poređenja u parovima,

Svaki zaposleni se poredi (u paru) sa ostalim zaposlenima,

3. grupno rangiranje ("prisilna distinkcija")

Grupe se rangiraju od najbolje do najslabije.

4.3. Narativne metode

Opisuju aktivnosti zaposlenog.

1. **Kritičan događaj,**
2. **Opis performansi zaposlenog (esej),**
3. **Pregled područja** (HR odeljenje je aktivan partner).

4.4. Specijalne metode

1. **Ocenjivanje ponašanja** – imaju nameru da ocene ponašanje zaposlenog umesto nekih drugih karakteristika.
2. **Upravljanje putem ciljeva (MBO)**
 - Uključiti zaposlenog u planiranje i postavljanje ciljeva,
 - Ciljevi su jasni i precizni,
 - Ciljevi su merljivi, jasno su definisani krajnji rezultati.

5. Ko može procenjivati radnu uspešnost?

- 1) Neposredni menadžeri,***
- 2) Saradnici i kolege,***
- 3) Podređeni,***
- 4) Zaposleni čija se uspešnost procenjuje –
samoocenjivanje,***
- 5) Potrošači i klijenti.***

6. Problemi i greške u ocenjivanju performansi

- 1. nejasni standardi radne uspešnosti,**
- 2. tendencija davanja većih, odnosno povoljnijih ocena (psihološki ili stvarni pritisak)**
- 3. greške u ocenjivanju radne uspešnosti**
 - halo efekat (efekat zaslepljenosti),
 - greške blagog i strogog ocenjivanja,
 - greška sličnosti,
 - greška kontrasta,
 - greška konteksta,
 - greška centralne tendencije,
 - vremenska greška,
 - ostale greške
 - predrasude ocenjivača (polne, rasne i dr. prirode),
 - fizička privlačnost ocenjivane osobe itd.

7. Mere za poboljšanje procene performansi

- 1. trening ocenjivača,**
- 2. pružanje povratne informacije o kvalitetu ocene,**
- 3. korišćenje više ocenjivača,**
- 4. horizontalno ocenjivanje,**
- 5. poboljšanje metoda ocenjivanja.**