

OCENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

UVOD

Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem performansi zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja: **povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih.**

U tom smislu, zaposleni tačno zna šta se od njega očekuje i kakve rezultate je ostvario, a pritom se obezbeđuje povratna informacija o radnom ponašanju, koja je od posebnog značaja jer se na osnovu nje donose mnoge odluke i odvijaju brojni procesi u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

KRITERIJUMI

U praksi se najčešće koristi šest osnovnih kriterijuma:

Kvalitet- stepen u kojem se proces ili rezultat određene aktivnosti približava perfekciji, odnosno idealnom načinu obavljanja određene aktivnosti.

Kvantitet- proizvedena ili prodana količina, izražena bilo u novčanoj vrednosti, bilo u broju jedinica, ili broj završenih ciklusa aktivnosti.

Poštovanje vremenskih rokova- da li je neka aktivnost završena na vreme ili u najranijem poželjnom roku, sa stanovišta koordinacije sa drugim aktivnostima i maksimiziranja vremena potrebnog za druge aktivnosti.

Troškovna efikasnost- stepen u kojem je korišćenje organizacionih resursa minimizirano za ostvarenje maksimalnog rezultata ili smanjenje gubitaka

KRITERIJUMI

Potreba za nadzorom i instruktažom -stepen u kojem jedan zaposleni može samostalno da obavlja svoj posao, kako bez saveta neposrednog rukovodioca tako i bez njegove intervencije da bi se sprečile greške.

Interpersonalni uticaj - stepen u kojem zaposleni promoviše osećanje samozadovoljstva, dobre volje, saradnje sa kolegama i rukovodiocima.

Ocenjivanje performansi treba da zaposlenima pojasni organizacione ciljeve koji treba da se ostvare u određenom vremenskom periodu, a često je posmatrano i kao sredstvo za ojačavanje poželjnih organizacionih vrednosti.

POZITIVNI EFEKTI

Pozitivni efekti ocenjivanja performansi zaposlenih su višestruki:

1. povećanje motivacije da se radi efikasnije,
2. ocenjivači mogu steći nova znanja i pristup osobi koju ocenjuju ,
3. posao pojedinca koji je predmet ocene može biti preciznije definisan, zarade i unapređenja se alociraju na fer osnovi,
4. organizacioni ciljevi se mogu učiniti jasnijim i prihvatljivijim zaposlenima, i
5. ocene mogu poslužiti za bolje planiranje programa obuke zaposlenih.

VRSTE PERFORMANSI

Prilikom kreiranja sistema za ocenjivanje performansi zaposlenih potrebno je napraviti izbor vrste performansi koje ce biti predmet ocene.

U tom smislu, postoje tri osnovne vrste informacija o performansama zaposlenih:

- lične karakteristike zaposlenih,
- ponašanje zaposlenih, i
- rezultati radnog učinka zaposlenog.

• LIČNE KARAKTERISTIKE ZAPOSLENIH

- Lične karakteristike zaposlenih se zasnivaju na oceni ličnih karakteristika: sposobnosti i druge lične karakteristike zaposlenih, sposobnost donošenja odluka, lojalnost, veština komuniciranja i stepen inicijativnosti.
- Lične karakteristike zaposlenih su prilično nepromenljive kategorije koje nije lako menjati tokom vremena, budući da su fiksne kategorije od trenutka zapošljavanja.
- Sve dok jasna veza između ličnih sposobnosti i karakteristika, s jedne strane, i efikasnosti rada, s druge strane, nije očigledna, trebalo bi izbegavati indikatore performansi orijentisane na lične karakteristike zaposlenih.

•PONAŠANJE ZAPOSLENIH

Ponašanje zaposlenih je sistem ocenjivanja zaposlenih prilikom obavljanja posla, što je adekvatan metod kada je za organizaciju važno kako je posao obavljen.

U ovom sistemu se ocenjuje šta zaposleni rade na poslu.

Ocene mogu biti vrlo korisne prilikom davanja povratne informacije zaposlenima, budući da eksplicitno ukazuju šta jedan zaposleni treba da radi drugacije.

•REZULTATI

Rezultati , predmet ocene su rezultati radnog ponašanja. To znači da se procenjuje koliko je automobila jedan radnik prodao ili koliko profita je jedan radnik doneo svojoj organizaciji u toku meseca.

IZBOR OCENJIVAČA

- ◉ Neposredni rukovodioci
- ◉ Sami zaposleni
- ◉ Saradnici
- ◉ Viši nivo menadžmenta
- ◉ Klijenti
- ◉ Eksterni ocenjivači

• NEPOSREDNI RUKOVODIOCI

Neposredni rukovodioci - jer su u neposrednoj interakciji sa zaposlenima i dobro poznaju posao i ciljeve.

Nisu adekvatni procenjivači u ekspertskim timovima jer ne mogu posedovati sva ekspertska znanja sadržana u timu.

Kvalitet ocenjivanja neposrednih rukovodioca zavisi od velikog broja faktora. Između ostalih, jedan od važnih faktora je i tip organizacione strukture date organizacije.

•SAMI ZAPOSLENI

Sami zaposleni - jer imaju najbolji uvid u sopstveni rad, međutim u ovom slučaju postoji rizik od precenjivanja i podcenjivanja.

Samoocenjivanjem se obezbeđuje dodatni izvor prikupljanja informacija.

Ukoliko se individualno date ocene ne razlikuju puno od ocena iz ostalih izvora, onda se one mogu koristiti kao važan izvor povećanja pouzdanosti finalne ocene, i to kroz smanjenje deficitarnosti kriterijuma ocene.

Čak i kada samoocenjivanje nije formalno uključeno u sistem za ocenjivanje performansi, ono je permanentno prisutno, budući da su pojedinci skloni da sude o sopstvenom radu i rezultatima rada.

•SARADNICI

Saradnici - imaju najviše informacija o zaposlenom, međutim postoji rizik greške blagog ocenjivanja u odnosu na kolege.

U poređenju sa ocenama neposrednih rukovodilaca, ocene kolega: uzimaju u obzir različite dimenzije performansi, stabilnije su tokom vremena, i sklonije su da naprave razliku između napora i performansi i da se fokusiraju na sposobnosti i kompetencije potrebne za obavljanje konkretnog posla.

Ocenjivanja od strane kolega je vrlo značajno pošto oni imaju najviše informacija o zaposlenom, pa čak i one za koje niko drugi ne zna.

•VIŠI NIVO MENADŽMENTA

Viši nivo menadžmenta - nosioci procesa evaluacije mogu biti i menadžeri koji su lestvicu iznad neposrednih rukovodilaca u hijerarhijskoj strukturi organizacije.

Ovaj način ocenjivanja odgovara organizacijama koje karakterišu autokratski stil rukovođenja i gde se visoko ceni hijerarhija.

•KLIJENTI

Klijenti - iako nemaju uvid u sve aspekte posla, od njih se mogu dobiti informacije korisne za rešavanje problema i poboljšanje usluga.

O kvalitetu pružanja usluga može se zaključivati prvenstveno na osnovu mišljenja onih kojima se te usluge pružaju.

Podaci koji se dobijaju na osnovu ocena kupaca mogu se koristiti za različite svrhe: eliminisanje loših praksi, rešavanje problema, i nagrađivanje

• EKSTERNI OCENJIVAČI

Eksterni ocenjivači - njihove procene su objektivne, ali zaposleni menjaju svoje ponašanje kada su svesni da ih neko posmatra i procenjuje.

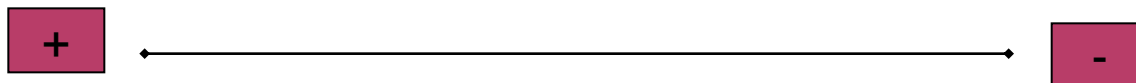
Ovakve ocene koriste za procenu potencijala zaposlenih i za potrebe ostvarivanja većeg nadzora i kontrole zaposlenih.

Ocene dobijene na ovaj način imaju ograničenu upotrebnu vrednost, budući da eksterni ocenjivači imaju malo uvida u stvarne performanse zaposlenih.

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

- ◉ **Metod grafičke skale za procenu** - sadrži niz osobina i opseg mogućih rezultata za svaku od njih. Ocenjivač procenjuje navedene osobine svakog podređenog tako što upisuje odgovarajuću oznaku (od “nezadovoljavajući” do “izuzetan”) u polje koje najviše odgovara učinku zaposlenog i potom sabira rezultate za sve osobine.

NPR: Prikaži na skali stepen svoje ljubomore u situaciji kada ti dečko ili devojka razgovara sa tebi nepoznatom osobom suprotnog pola



Koliko često zaposleni ispoljava inicijativu: □

- 1 - nikada □
- 2 - retko □
- 3 - ponekad □
- 4 - često □
- 5 - redovno

Studenti da daju primer za ocenu zaposlenih...

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

Metod naizmeničnog rangiranja - postupak se sastoji u tome da se na osnovu neke osobine ili radnog ponašanja pojedinci poređaju u rang listu od najboljeg ka najlošijem. Procenjivanje se vrši samo u okviru jedne grupe i ova metoda je pogodna jedino za malu grupu. Rang govori samo o položaju zaposlenog u grupi, ali ne i o tome koliko je neko bolji ili lošiji.

Studenti da daju primer za ocenu zaposlenih, posmatra se zaposleni Mirko.

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

Metod poređenja parova - svaki podređeni koga treba proceniti upoređuje se sa svakim drugim podređenim na osnovu neke osobine.

Pri svakom poređenju bolji zaposleni dobija 1 bod, lošiji ostaje bez bodova. Konačan rang određen je zbrajanjem pojedinačno dobijenih bodova kod svakog zaposlenog.

Studenti da daju primer za ocenu zaposlenih, posmatra se zaposleni Mirko za sledeće parametre:

- ◉ Upornost
- ◉ Tačnost
- ◉ Brzina
- ◉ Snaga
- ◉ Timski rad
- ◉ Snalažljivost

ZA OSOBINU KVALITET RADA

	<i>Ocenjeni konobari</i>				
<i>U poređenju</i>	A	B	C	D	E
A		+	+		
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	
NAJBOLJE JE OCENJENA MARIJA					

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

Metod prisilne distribucije - menadžer raspoređuje unapred određene procenat podređenih lica u kategorije rangirane prema učinku. Npr. 5% onih koji su na dnu rang liste dobija lošu ocenu

10% najboljih - sa vrha rang liste- ocena izvrstan □

20% - ocena vrlo dobar □

40% - ocena dobar □

20% - ocena dovoljan □

10% - sa dna rang liste- ocena nedovoljan

Studenti da daju primer za ocenu zaposlenih, posmatra se zaposleni Mirko.

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

Metod praćenja neuobičajenih rezultata- podrazumeva vođenje evidencije o neuobičajeno dobrim ili nepoželjnim postupcima određenog lica na radnom mestu tokom dužeg vremenskog perioda.

OSNOVNE METODE OCENJIVAČA ZAPOSLENIH

Metod upravljanja postavljanjem ciljeva - metod koji zahteva od menadžera da postavi konkretne merljive ciljeve svakom zaposlenom i da potom povremeno razmatra s tim zaposlenim napredak koji je ostvario u postizanju tih ciljeva.