



# Upravljanje uspjehom zaposlenih

solution monitoring work  
benefit achievement  
**Performance** support  
**Management** strategy  
evaluation improvement  
reward efficiency progress  
planning system development

## Pojam, značaj i ciljevi upravljanja uspjehom zaposlenih





## Pojam upravljanja uspješnošću ...

**Upravljanje uspješnošću** je proces koji koji usmjerava zaposlene da izvršavaju svoje poslove najbolje što mogu, kako bi postigli ili prevazišli utvrđene individualne ciljeve i standarde i doprinijeli ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije.

**Procjena uspješnosti** je ključni segment šireg procesa upravljanja uspješnošću, koji podrazumijeva formalan pregled individualne uspješnosti zaposlenih.



## Pojam upravljanja uspješnošću ...

### ELEMENTI POREĐENJA

### UPRAVLJANJE USPJEŠNOŠĆU

### OČENJIVANJE USPJEŠNOSTI

ULOGA I ZNAČAJ

Strategijska

Operativna

SVRHA

Prvenstveno razvojna

Prvenstveno administrativna

INTEGRACIJA  
INDIVIDUALNIH I  
ORGANIZACIONIH  
CILJEVA

Eksplicitna veza, najčešće usmjeravana od vrha prema dolje

Odsustvo povezanosti

ODGOVORNOST

Kompletan menadžment organizacije

Organizaciona jedinica za upravljanje ljudskim resursima

NAČIN PROVOĐENJA

Kontinuirano praćenje radne uspješnosti i razvoja zaposlenih

Godišnje popunjavanje formulara o radnoj uspješnosti zaposlenih



## Značaj upravljanja uspješnošću ...

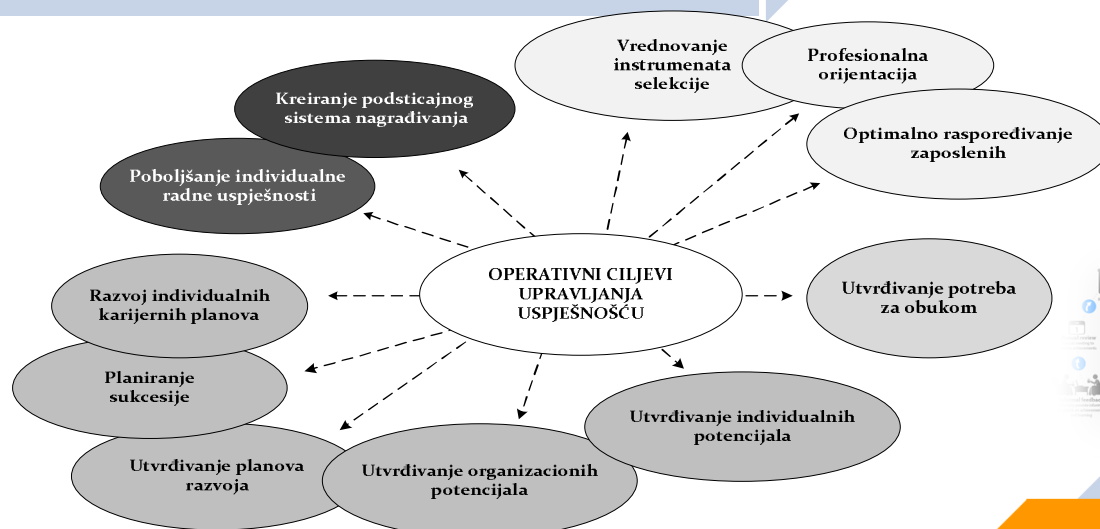
Iz ugla strategijskog menadžmenta, značaj upravljanja uspješnošću ogleda se u prevođenju poslovnih ciljeva organizacije u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti.

**Iz ugla menadžmenta ljudskih resursa, upravljanje uspješnošću ima višestruki značaj.**

- Osiguranje podsticajnog sistema nagrađivanja
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- Razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije
- Utvrđivanje kriterijuma selekcije i vrednovanje instrumenata selekcije

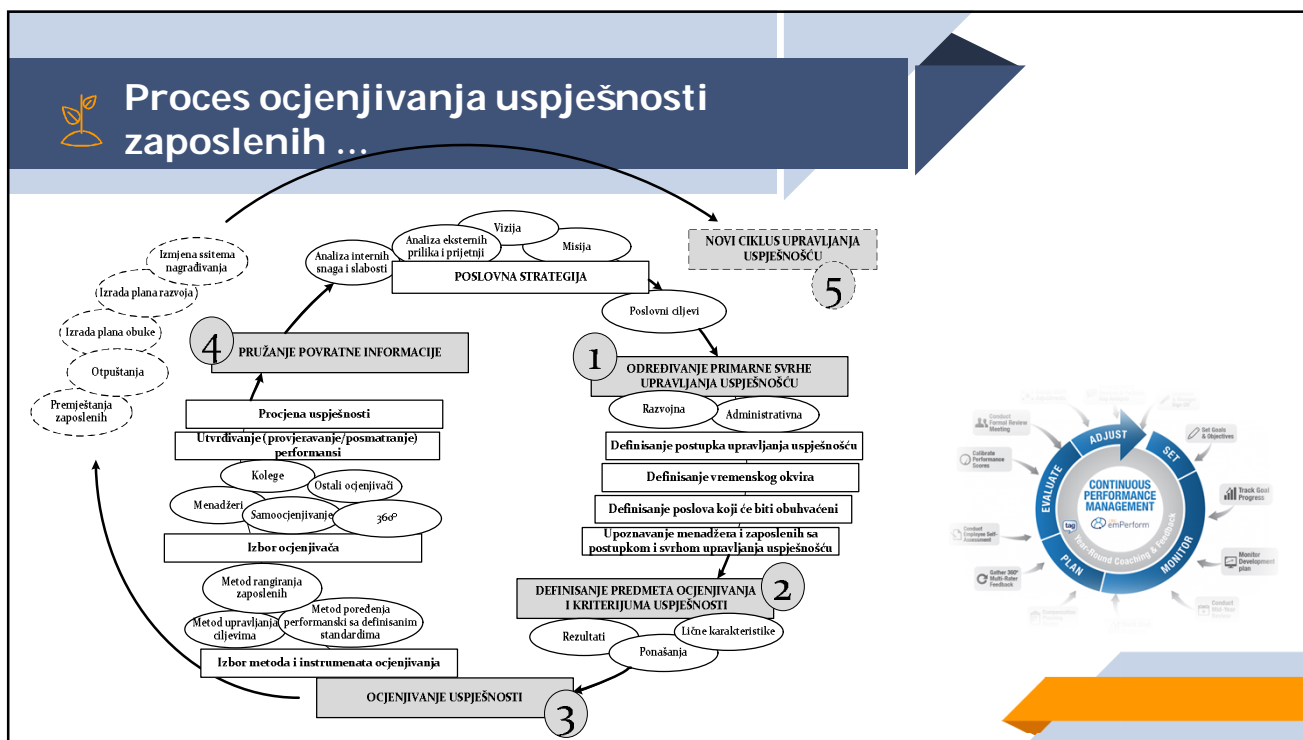


## Ciljevi praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ...



solution monitoring work  
 benefit achievement  
**Performance** support  
**Management** strategy  
 evaluation improvement  
 reward efficiency progress  
 planning system development

## Proces upravljanja uspjehom



## Svrha upravljanja uspješnošću

GOALS STRATEGY BUSINESS  
PERFORMANCE MANAGEMENT  
EMPLOYEES ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT

## Svrha praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ...

FUNKCIJA	SPECIFIČNA UPOTREBA
RAZVOJNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovanje individualnih potreba za obukom</li> <li>• Pružanje povratnih informacija zaposlenima o njihovoj uspješnosti</li> <li>• Planiranje premještaja zaposlenih i zahtjeva radnih mjesta</li> <li>• Identifikovanje individualnih razvojnih potencijala zaposlenih</li> </ul>
ADMINISTRATIVNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korekcija visine i strukture kompenzacija</li> <li>• Odlučivanje o promocijama, degradacijama i ostalim transferima</li> <li>• Odlučivanje o zadržavanju ili otpuštanju zaposlenih</li> <li>• Identifikovanje zaposlenih sa nezadovoljavajućom radnom uspješnošću</li> </ul>
STABILIZATORSKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje ljudskih resursa</li> <li>• Identifikovanje organizacionih potreba za obukom</li> <li>• Ocjena realizacije organizacionih ciljeva</li> <li>• Jačanje organizacionih potreba za razvojem</li> </ul>
DOKUMENTARNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje dokumentacione osnove za donošenje odluka u ostalim oblastima menadžmenta ljudskih resursa</li> <li>• Stvaranje dokumentacione osnove za poštovanje zakonskih propisa iz oblasti radnih odnosa</li> </ul>



## Svrha praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ...

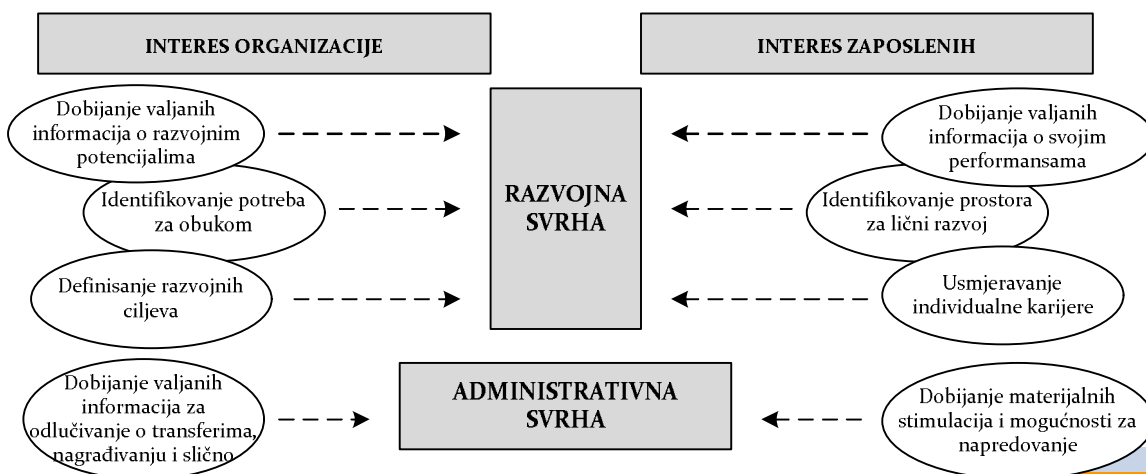
...osnova za donošenje brojnih administrativnih odluka: povećanje ili smanjenje plata, unapređenja, degradiranja, otkaz, i slično.



... povratne informacije dobijene u procesu procjene radne uspješnosti često pokazuju slabosti radnika, ali dobar sistem upravljanja uspješnošću treba da prepozna i uzroke tih slabosti (nedostatak vještina, znanja, motivacijski problem, i slično).



## Svrha praćenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenih ...





## Predmet ocjenjivanja i standardi uspješnosti

GOALS STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE MANAGEMENT** APPLICATIONS  
 EMPLOYERS ORGANIZATION SYSTEMS  
 ACTIVITIES IMPROVEMENT



### Predmet ocjenjivanja ...

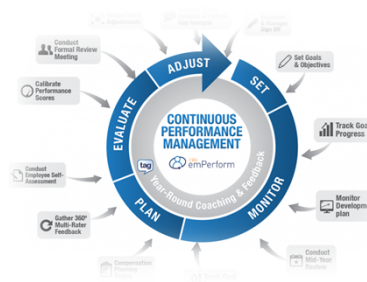
- Lične karakteristike
- Ponašanja zaposlenih
- Rezultati zaposlenih





## Standardi uspješnosti ...

- Standardi uspješnosti su mjerila onoga što treba napraviti, odnosno granica između uspjeha i neuspjeha, u pogledu kvantiteta posla, kvaliteta, vremena i slično.
- Prema svojoj prirodi standardi mogu biti kvalitativni, tj. opisni (dobar/prosječan/loš, često/ponekad/nikad i slično) i kvantitativni, tj. numerički.



## Standardi uspješnosti ...

DIMENZIJA POSLA	OPIS
KVALITET	Kvalitet se odnosi na način obavljanja određene aktivnosti
KVANTITET	Kvantitet se odnosi na količinu posla izraženu određenim mjernim jedinicama (novac, broj proizvoda i slično)
VRIJEME	Vrijeme se odnosi na to da li je određena aktivnost završena u predviđenom roku
TROŠKOVNA EFIKASNOST	Troškovna efikasnost ukazuje da li je postignut maksimalan rezultat uz minimalno korištenje organizacionih resursa
SAMOSTALNOST	Samostalnost u poslu podrazumijeva stepen u kome zaposleni može samostalno da obavlja svoj posao, bez intervencija neposrednog nadređenog
INTERPERSONALNI UTICAJ	Interpersonalni uticaj izražava stavove prema poslu, kolegama, nadređenima, klijentima





# Ocjenjivanje uspješnosti

GOALS STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE MANAGEMENT**  
 EMPLOYEES ORGANIZATION SYSTEMS  
 ACTIVITIES IMPROVEMENT

Metode i instrumenti za ocjenjivanje uspješnosti ...

**METODE RANGIRANJA**  
 Međusobna komparacija zaposlenih

- Direktno rangiranje
- Poređenje u parovima
- Prisilna distribucija

**METODE POREĐENJA**  
 Poređenje performansi zaposlenih sa definisanim standardima

- Grafičke skale
- Opisne skale
- Skale za ocjenu ponašanja
- Ček liste

Excellent  
 Average  
 Poor



## Metode rangiranja


GOALS STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE MANAGEMENT**  
 EMPLOYEES ORGANIZATION SYSTEMS  
 ACTIVITIES IMPROVEMENT

### Metode rangiranja ...

Metode rangiranja još se zasnivaju na poređenju uspješnosti pojedinca s uspješnošću drugih zaposlenih (na primjer u okviru tima ili odjeljenja).

Tri najpoznatije metode rangiranja su:

- Metoda direktnog rangiranja
- Metoda poređenja u parovima
- Metoda prisilne distribucije





## Metoda direktnog rangiranja ...

Metoda rangiranja je primjenjiva kada ocjenjujemo uspješnost malog broja zaposlenih. Radi se o jednostavnom rangiranju zaposlenih od najboljeg ka najlošijem prema njihovoj ukupnoj radnoj uspješnosti, ili prema relativnom doprinosu uspješnosti tima, odjeljenja i slično.

Ime i prezime zaposlenog

Dodijeljeni rang prema ukupnoj uspješnosti

Ime i prezime zaposlenog	Dodijeljeni rang prema ukupnoj uspješnosti

Prednosti ove metode su:

- Jednostavna za primjenu
- Iziskuje malo vremena
- Stvara neznatne troškove

Nedostaci ove metode su:

- Subjektivnost ocjenjivača
- Individualne razlike među zaposlenim nejasno određene
- Informacije su dosta uopštene



## Metoda poređenja u parovima ...

Ova metoda podrazumijeva sistematično upoređivanje svakog zaposlenog sa svim ostalim zaposlenim u grupi koja se ocjenjuje (na primjer tim, odjeljenje i slično).

Rang zaposlenog je određen frekvencijom koliko puta je u sukcesivnim poređenjima parova izabran kao bolji.

Najveće ograničenje ove metode predstavlja broj poređenja koje je potrebno napraviti.

Ime i prezime zaposlenog	Milica Mikić	Sara Savić	Nikolina Nikić	Milena Mišić	Anica Ančić
Milica Mikić					
Sara Savić					
Nikolina Nikić					
Milena Mišić					
Anica Ančić					
Broj pozitivnih poređenja					
Rang zaposlenog					

$$\text{Broj poređenja} = \frac{n(n-1)}{2}$$

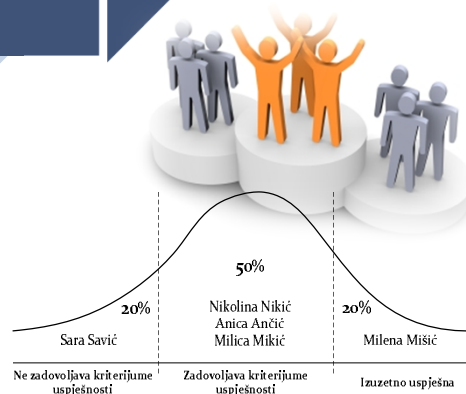


## Metoda prisilne distribucije ...

Metoda prisilne distribucije se provodi tako što ocjenjivač mora razvrstati zaposlene u unaprijed određene kvalitativne grupe.

Određivanje postotka zaposlenih po pojedinim grupama radne uspješnosti vrši se na osnovu iskustva ili organizacione politike (npr. 5% iznadprosječnih, 85% prosječnih, 10% ispodprosječnih).

Najveća prednost metode prisilne distribucije ogleda se u tome što onemogućava ocjenjivače da većini zaposlenih daju visoke ocjene.



## Metoda prisilne distribucije ...

Kod nas se metod prisilne distribucije se javlja u vidu pravno neobavezujućih kvota:

- U institucijama BiH data je preporuka za sljedeće kvote: 15%-80%-5%
- U republičkim institucijama u RS preporuka je da do 20% zaposlenih može dobiti ocjenu izuzetno uspješan

Primjer normalne distribucije ocjena:

- Ocjena 5** (naročito se ističe) - 0% - 10%
- Ocjena 4** (ističe se) - 20% - 30%
- Ocjena 3** (dobar) - 40% - 60%
- Ocjena 2** (zadovoljava) - 10% - 20%
- Ocjena 1** (ne zadovoljava) - 0% - 10%



## Metode poređenja performansi sa definisanim standardima

GOALS STRATEGY BUSINESS  
PERFORMANCE MANAGEMENT  
EMPLOYEES ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT

### Metode poređenja performansi sa definisanim standardima ...

Suština metoda i instrumenata iz ove grupe ogleda se u tome da ocjenjivač poredi stvarne performanse zaposlenih s prethodno definisanim standardima uspješnosti.

Neki od poznatijih instrumenata ovog tipa su:

- Grafičke skale;
- Opisne skale;
- Skale za ocjenu ponašanja;
- Ček liste;

#### Scale Formats

**Graphic Rating Scale**

Quality of Work

← 1 2 3 4 5 →

Poor Below Average Good Excellent

**Graphic Rating Scale clearer anchors**

Quality of Work

← 1 2 3 4 5 →

Frequent Errors Passable Usually accurate Errors rare Accurate

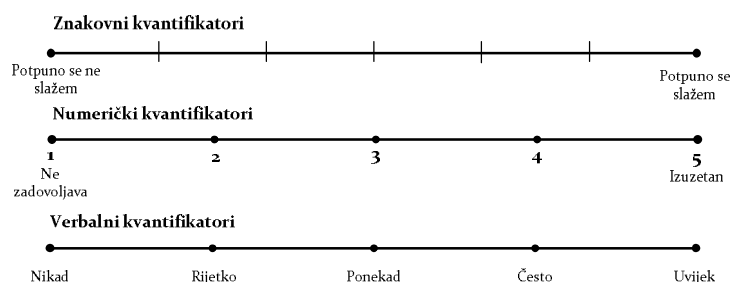


## Grafičke skale procjene ...

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

Kvantifikatori uspješnosti mogu biti znakovni, numerički i opisni.

Za svaku dimenziju uspješnosti, odnosno za svaki predmet ocjenjivanja, ocjenjivač treba da odredi mjesto zaposlenog na jednoj od tačaka.



## Grafičke skale procjene ...

Ime i prezime:		Radno mjesto:			
Period ocnjivanja:		Odjeljenje:			
Predmet ocjenjivanja	Stepen uspješnosti				
Kvantitet posla					
Tačnost, marljivost					
Brzina izvršavanja zadataka					
Inicijativnost					
Samostalnost u poslu					
Odnos sa kupcima					
Odnos sa nadređenim					

**Prednosti:** Grafičke skale su jednostavne, lako se razvijaju i veoma često se koriste...

**Nedostaci:** Nejasno definisani kriterijumi za ocjenjivanje...

Šta znače ove ocjene? Šta znači marljivost na nivou 3 ili inicijativnost na nivou 2 ???



## Opisne skale procjene ...

Opisne skale sadrže kratak opis svakog predmeta ocjenjivanja i kvantifikatora radne uspješnosti (umjesto numeričkih kvantifikatora ili verbalnih atributa).

Predmet ocjenjivanja	Stepen uspješnosti				
<b>Samostalnost u radu</b> Samostalnost u radu pokazuje koliko je izvršilac u okviru uloga i zadataka određenog radnog mjesta, kao i uputstava i nadzora nadređenog, sposoban da obavlja posao samostalno i korektno.					

Postupak ocjenjivanja je isti kao kod grafičkih skala.



## Opisne skale

	Ime i prezime:						Kadno mjesto:
	Period ocjenjivanja:						Odjeljenje:
	Predmet ocjenjivanja	Stepen uspješnosti					
	<b>Kvantitet posla</b> Kvantitet rada pokazuje količinu usidrenog pod normalnim uslovima obavljanja radnih zadataka.						
	<b>Tačnost, marljivost</b> Tačnost pokazuje odnos prema poslu, odnosno stepen poštovanja radnog vremena.						
	<b>Brzina</b> Brzina izvršavanja zadataka ukazuje na vrijeme koje je radniku potrebno za njihovo izvršavanje u normalnim radnim uslovima.						
	<b>Inicijativnost</b> Inicijativnost pokazuje nastojanje zaposlenih da doprinesu poboljšanju načina rada i/ili da predlože rješenje određenih problema.						
	<b>Samostalnost u radu</b> Samostalnost u radu pokazuje koliko je izvršilac u okviru uloga i zadataka određenog radnog mjesta, kao i uputstava i nadzora nadređenog, sposoban da obavlja posao samostalno i korektno.						
	<b>Odnos sa kupcima</b> Odnos sa kupcima pokazuje karakteristike komunikacije prilikom obavljanja radnih zadataka, vještina u oplođenju, samokontroli, posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije.						
	<b>Odnos sa nadređenima</b> Odnos sa nadređenima pokazuje karakteristike komunikacije sa nadređenim osobama i stepen poštovanja formalnog autoriteta.						



## Skale za ocjenu ponašanja ...

Ove skale za svaki stepen uspješnosti nude konkretne primjere i opise ponašanja.

Dva najpoznatija instrumenta iz ove grupe su:

- Skala primjera ponašanja (engl. Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)
- Skala opažanja ponašanja (Behavioral Observation Scales - BOS).

Oba instrumenta se zasnivaju na takozvanoj tehnici kritičnih slučajeva.

Kritični slučajevi predstavljaju specifične primjere izuzetno uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja.



## Skale primjera ponašanja (BARS) ...

5 Zaposleni ima izuzetno dobru saradnju sa drugima. Uvijek je spreman i otvoren za saradnju, podstiče pozitivnu radnu atmosferu, pruža podršku i pomoć kolegama, pokazuje razumijevanje za tuđe potrebe i osjećanja. Ima izuzetno dobar donos prema strankama. Predstavlja oslonac za svoje nadređene, zajedno sa njima traži rješenja problema.

3 Zaposleni ispoljava zadovoljavajuću saradnju sa drugima, dovoljno dobru da ne ugrožava proces rada, uvažava druge i pristupačan je za saradnju. Prema strankama se dobro odnosi, uglavnom je korektan i ljubazan. U odnosu prema nadređenima je korektan i poštuje hijerarhijski poredak.


1 Zaposleni nedovoljno saraduje sa drugima, pokazuje nepoštovanje i nemar, šteti dobrom radnom okruženju, a prema strankama se često odnosi nekorektno i neljubazno. U odnosu prema nadređenom svjesno odbija svaki autoritet, drzak je i bahat.


### SKALA PRIMJERA PONAŠANJA ZA OCJENU SARADNJE SA KOLEGAMA, NADREĐENIMA, KLJENTIMA

4 Zaposleni veoma dobro saraduje sa drugima, doprinosi razvoju i održavanju dobrih međuljudskih odnosa, spreman je na saradnju, te pokazuje razumijevanje za potrebe i osjećaje drugih. Prema strankama se odnosi veoma korektno i ljubazno. Efikasno saraduje u okviru hijerarhijskog poretka koji poštuje i uvažava.

2 Zaposleni se odnosi prema kolegama na zadovoljavajući način, ali ih ne uvažava i na taj način ne doprinosi dobrom radnom okruženju. Prema strankama nije uvijek naročito ljubazan. U odnosu prema nadređenom ne pokazuje poštovanje, ne uvažava hijerarhijski poredak.



	Stepen uspješnosti	Primjeri ponašanja	
 <b>Skale primjera ponašanja (BARS) ...</b>	5 Izuzetan		
	4 Iznadprosječan		
	3 Prosječan		
	2 Ispodprosječan		
	1 Neprihvatljiv		
	Ime i prezime zaposlenog	Ocjena	Komentar ocjenjivača


Skale opažanja ponašanja (BOS) ...

Za razliku od skale primjera ponašanja, suština skale opažanja ponašanja ogleda se u ocjeni učestalosti pojavljivanja opisanih primjera ponašanja.

Primjer ponašanja	Stepen učestalosti				
	1- nikad	2- rijetko	3- ponekad	4- često	5- uvijek
Pravilno planira vrijeme i radne zadatke					
Pravilno postavlja prioritete u poslu					
Zadatke uvijek izvršava u zadatim rokovima ili prije					
Vodi računa o detaljima i precizno izvršava zadatke					

Konačna ocjena posmatranog predmeta ocjenjivanja dobija se kao prosječna ocjena učestalosti definisanih primjera ponašanja.



## Skale opažanja ponašanja (BOS) ...

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Radno mjesto: \_\_\_\_\_

Period ojenjivanja: \_\_\_\_\_

Odjeljenje: \_\_\_\_\_

Predmet ocjenjivanja

Stepen učestalosti pojavljivanja primjera ponašanja

Ima sugestivan nastup u prodaji

Prema kupcima se ophodi korektno i ljubazno

Redovno dolazi na posao

Poštuje nadređene

Podstiče dobru radnu atmosferu

Samostalno obavlja dodijeljene zadatke

Predlaže načine unapređenja prodaje



## Ček lista ...

**Ček lista, ili lista slobodnog izbora, predstavlja instrument koji se sastoji od niza konkretnih tvrdnji, kojima se opisuju različiti oblici ponašanja na poslu.**

**Od ocjenjivača se traži da na tako definisanoj listi označi (čekira) one tvrdnje koje na najbolji način oslikavaju stvarno ponašanje zaposlenog na radnom mjestu, pri čemu ocjenjivač ne zna koliko bodova nosi svaka od navedenih tvrdnji.**

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Radno mjesto: \_\_\_\_\_

Period ojenjivanja: \_\_\_\_\_

Odjeljenje: \_\_\_\_\_



## Upravljanje pomoću ciljeva

GOALS STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE MANAGEMENT**  
 EMPLOYEES ORGANIZATION SYSTEMS  
 ACTIVITIES IMPROVEMENT

### Upravljanje pomoću ciljeva ...

**Upravljanje pomoću ciljeva je upravljački koncept i menadžerska filozofija zasnovana na participaciji zaposlenih u odlučivanju.**

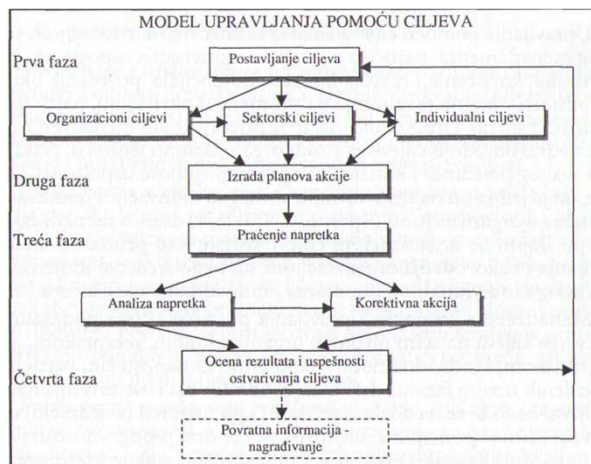
**U kontekstu ocjenjivanja uspješnosti, upravljanje pomoću ciljeva se može definisati kao metoda pomoću koje menadžeri i zaposleni zajedno određuju odjeljenske i individualne ciljeve i upotrebljavaju ih za praćenje radne uspješnosti.**





## Upravljanje pomoću ciljeva ...

U definisanju ciljeva primjenjuje se kaskadni sistem ... strategijski ciljevi se "spuštaju" na niže nivoe ...



## Upravljanje pomoću ciljeva ...

Određivanje individualnih ciljeva ima niz potencijalnih koristi:

- Ciljevi služe za usmjeravanje ponašanja zaposlenih u željenom pravcu.
- Ciljevi usmjeravaju pažnju i aktivnosti zaposlenih na ono što je važno.
- Ciljevi regulišu zalaganje zaposlenih, te povećavaju istrajnost i održavanje napora u dužem periodu njihovog ostvarivanja.
- Ciljevi predstavljaju mehanizam kontrole i samokontrole zaposlenih.
- Uključivanje zaposlenih u proces formulacije individualnih ciljeva, ima i pozitivan efekat na radnu motivaciju.





## Individualni radni ciljevi ...

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.

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



## Pravilno definisanje ciljeva ...

Ciljevi se definišu prema SMART tehnici (specifični, mjerljivi, prihvatljivi, realni, vremenski određeni)...

<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	dostižni, ostvarljivi
<b>R</b> ealistic	realni, pojedinac bi trebalo da ima kontrolu/direktnu odgovornost i mogućnost da dostignu cilj.
<b>T</b> imely	blagovremeni, cilj bi trebalo da ima jasne rokove po kojima bi trebalo da se realizuje.





## Specifičan radni cilj ...

Individualni ciljevi treba da budu jasno definisani i potpuno razumljivi!

Specifičnost cilja se ogleda u odgovoru na pitanja:

**ŠTA treba postići?**

**KAKO da to postignemo?**

**Cilj je specifičan ukoliko jasno odražava krajnji rezultat koji želimo da postignemo!!!**



## Mjerljiv radni cilj ...

Individualni ciljevi treba da budu mjerljivi.

Cilj je mjerljiv ukoliko definišemo mjerljiv standard (pokazatelj) na osnovu koga će na kraju perioda ocjenjivanja i ocjenjivaču i ocjenjivanom biti jasno da li je cilj ostvaren ili nije ostvaren.

Mjerljiv standard može biti: **količina, kvalitet, utrošeno vrijeme, sredstva i slično ...**





## Dostižan radni cilj ...

Individualni ciljevi treba da budu dostižni za pojedinca kome su namijenjeni, u smislu da posjeduje sve neophodne resurse za ostvarenje tih ciljeva.

**Iako ciljevi treba da se odnose na standardna postignuća, oni se ne smiju definisati na nivou koji je lako ostvariv i podrazumjeva se!**

**Da bi bio motivišući i podstakao razvoj pojedinca, cilj treba da bude ostvariv uz određeni napor. Prenisko postavljen cilj šalje poruku da pojedinac nije sposoban, ambiciozan i slično ...**



## Relevantan radni cilj ...

Individualni ciljevi treba da budu relevantni.

Ciljevi treba da budu relevantni za posao koji zaposleni obavlja, ali i za prioritete koje njegovo odjeljenje i organizacija u cjelini žele postići (na primjer, smanjenje troškova, povećanje tržišnog učešća, razvoj inovativnih proizvoda i slično).

Takođe, **ciljevi treba da uvažavaju kontekst u kome se rad odvija, odnosno da budu usklađeni sa uslovima rada, raspoloživim sredstvima za rad, nivoom znanja i vještina, stvarnim potrebama posla i slično ....**





## Vremenski ograničen radni cilj ...

Individualni ciljevi treba da budu vremenski ograničeni.

**Cilj je vremenski ograničen ukoliko ima jasne rokove u kojima treba da bude realizovan!**

Vremensko ograničenje cilja daje jasne smjernice ocjenjivanom šta se od njega očekuje, a ocjenjivaču daje smjernicu da li je cilj ostvaren ili ne.



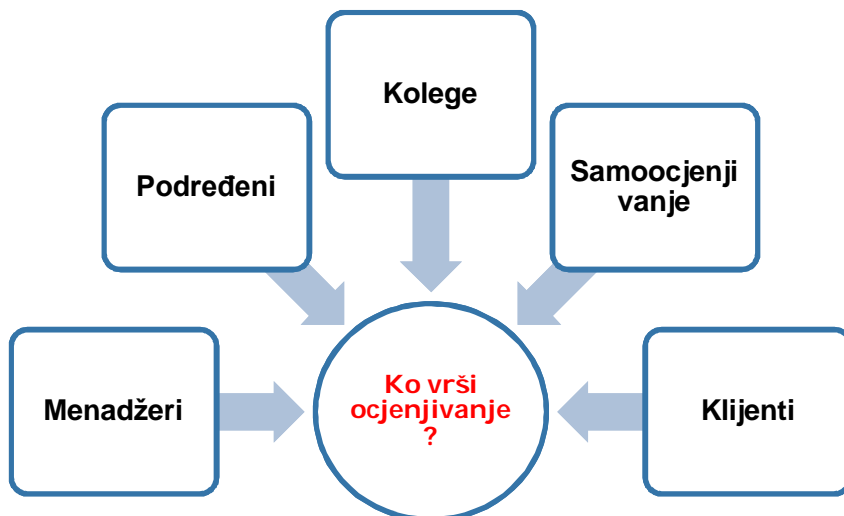
## Izbor ocjenjivača

GOALS COACHING  
STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE**  
MANAGEMENT APPROACH  
EMPLOYER ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT





## Izvori informacija o radnoj uspješnosti ...



## Izvor informacija: Neposredni nadređeni ...

Menadžeri, odnosno neposredni rukovodioci su najčešći procjenitelji radne uspješnosti, što je i logično s obzirom na to da svakodnevno posmatraju i prate radno ponašanje i radnu uspješnost svojih saradnika na poslu.

Može se reći da je procjenjivanje, tj. ocjenjivanje legitiman i veoma značajan dio menadžerskog posla.





## Izvor informacija: Saradnici i kolege ...

U situacijama kada menadžeri nemaju direktan uvid u rad zaposlenih, ili kada menadžeri nemaju ekspertsko znanje da izvrše valjano ocjenjivanje performansi, saradnici koji rade zajedno s ocjenjivanim postaju vrijedan izvor informacija.

Ograničenja ovog izvora ocjenjivanja su:

- Potencijalni izvor konflikata
- Blago ocjenjivanje
- Odbijanje ocjene od strane kolege



## Izvor informacija: Podređeni ...

Postupak u kome podređeni ocjenjuju svog nadređenog naziva se obrnuta ocjena ili vrednovanje prema gore.

Podređenima se obično povjerava ocjenjivanje nekih dimenzija menadžerske uspješnosti: sposobnost i smisao za komunikaciju, vođstvo, planiranje i razvoj saradnika i sl.

Ovaj izvor informacija je pogodan tamo gdje se praktikuje participativni stil upravljanja





## Izvor informacija: Samoocjenjivanje ...

Samoocjenjivanje se često koristi kao dopuna ostalim izvorima informacija o uspješnosti zaposlenih. U tim slučajevima, od zaposlenih se zahtijeva da razmisle o svojim snagama, slabostima, ponašanjima na poslu i ostvarenim rezultatima, te da postave ciljeve za poboljšanje.

**Informacije dobijene na ovaj način mogu služiti samo u razvojne svrhe** i zaposleni treba da budu svjesni te činjenice.



## Izvor informacija: Klijenti ...

Sa porastom uslužnih poslova i njihovog značaja raste i interesovanje uslužnih organizacija za njihove korisnike i klijente, zbog čega su i oni postali značajni akteri procesa ocjenjivanja uspješnosti.

**U praksi se sve češće pojavljuju i tajni kupci kao izvor informacija o radnoj uspješnosti.**





## Izvor informacija: 360° ...

Koncept ocjene 360° predstavlja specifičan pristup ocjenjivanju, jer se informacije o nečijoj uspješnosti generišu iz više izvora.

Kao glavna prednost ove metode navodi se povećanje objektivnosti.

Prevashodna namjena koncepta ocjene 360° jeste razvoj zaposlenih.



## Problemi i greške u ocjenjivanju uspješnosti zaposlenih

GOALS COACHING  
STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE**  
MANAGEMENT APPROACH  
EMPLOYER ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT



## Najčešće greške ...

Najčešći problemi i greške pri ocjenjivanju radne uspješnosti prouzrokovani su:

1. Nedovoljno jasnim predmetima ocjenjivanja i standardima uspješnosti.
2. Subjektivnim greškama ocjenjivača.



## Najčešće greške ...

Najčešći greške koje se javljaju usljed nedovoljno jasnih predmeta ocjenjivanja i standarda uspješnosti javljaju se obrazlaganja ocjena na grafičkoj skali:

- Ocjenjivač daje nedovoljno precizna i jasna obrazloženja ocjene, koja nemaju specifičnu upotrebnu vrijednost.
- Ocjenjivač daje komentar koji ne podržava ocjenu.
- Ocjenjivač kroz svoje komentare miješa pojedinačne predmete ocjenjivanja.
- Ocjenjivač daje iste komentare i primjere ponašanja za različite zaposlene, za različite ocjene ili za različite predmete ocjenjivanja.





## Najčešće greške ...

Greške koje se javljaju zbog subjektivne procjene ocjenjivača su:

- Greška centralne tendencije
- Greške blagog i strogog ocjenjivanja
- Halo greška
- Greška sličnosti
- Greška kontrasta
- Greška konteksta
- Vremenska greška

<https://youtu.be/jCPaQuY-ejg>



## Pružanje povratne informacije o uspješnosti

GOALS COACHING  
STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE**  
MANAGEMENT  
EMPLOYER ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT



## Povrat informacija ...

Dati ocjenu i analizu uspješnosti mjesečno - najviše tromjesečno; jednom godišnje nije dovoljno.

Ne "napadati" zaposlenog, nego vrednovati i analizirati njegov rad.

Ostavljati dovoljno vremena, za ocjenu a posebno za analizu razgovor.

Ne čekati na formalno predviđeni razgovor da se rasprave problemi o nečijem radu.

Uključiti zaposlene što je više moguće u proces i omogućiti im da pripreme program razvoja.

Ne koristiti se procesom kako biste kaznili one zaposlene koje ne volite i nagradili one koje volite.

Analizu i razgovor treba završiti pozitivnim sugestijama za poboljšanje.

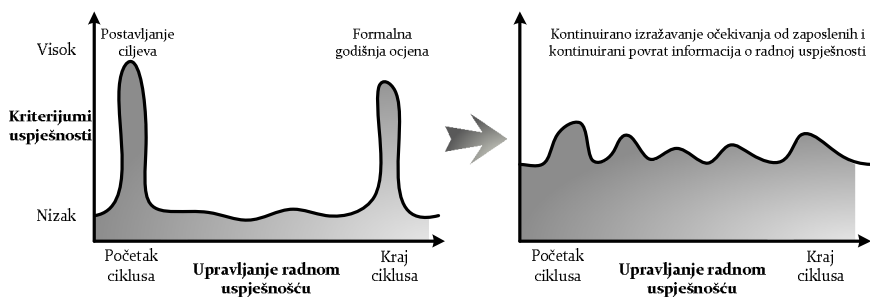


## Savremeni pristup upravljanju uspješnošću

GOALS COACHING  
STRATEGY BUSINESS  
**PERFORMANCE**  
MANAGEMENT APPRAISAL  
EMPLOYER ORGANIZATION SYSTEMS  
ACTIVITIES IMPROVEMENT



## Transformacija procesa upravljanja radnom uspješnošću ...



## Za one koji žele da saznaju više:

Herman Aguinis  
Harry Joo  
Ryan Gottfredson

Why we hate performance management - And why we should love it?

Link:

[https://www.researchgate.net/publication/251550799\\_Why\\_we\\_hate\\_performance\\_management-And\\_why\\_we\\_should\\_love\\_it](https://www.researchgate.net/publication/251550799_Why_we_hate_performance_management-And_why_we_should_love_it)