

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ МЕДИЦИНСКИХ НАУКА



UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC
FACULTY OF MEDICAL SCIENCES

ОЦЕЊИВАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ

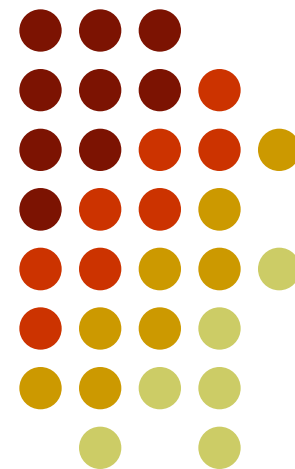
Проф. др Марко Славковић



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



Крагујевац, 2020. година



Оцењивање перформанси



Дефиниција: процес у којем се оцењује допринос запосленог остварењу организационих циљева.

Оцењивање перформанси је олакшано уколико је у питању структуриран процес који се понавља у одређеним временским циклусима.

Димензије посла



Постоји **6 димензија** посла које могу бити **предмет оцењивања:**

- Квалитет
- Квантитет
- Поштовање временских рокова
- Трошкова ефикасност
- Потреба за надзором
- Интерперсонални утицај

Значај оцене перформанси



Информације добијене у процесу оцене перформанси запослених имају неколико важних функција:

- **Развојна** функција
- **Административна** функција
- **Стабилизаторска** функција
- **Документарна** функција

Врсте перформанси



I Личне карактеристике запослених

- Брзина одлучивања и логичког расуђивања
- Покретање иницијатива
- Способност вербалне и невербалне комуникације
- Лојалност и степен идентификације са организацијом



Врсте перформанси

Проблеми у мерењу личних карактеристика:

- Утицај ситуационих фактора
- Опсервација личних карактеристика
- Захтева додатно објашњење запосленима шта треба да промене
- Ригидност у кратком временском року

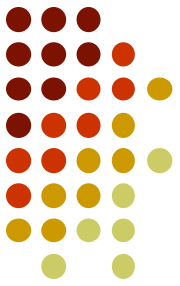


Врсте перформанси

II Понашање запослених

Акценат је на начину обављања посла.
Дефинисање стандарда

Проблематичне ситуације: Шта када су
задовољени циљеви перформанси кроз
различита понашања?!



Врсте перформанси

III Резултати

Засновани су на **квантитативним** показатељима.

Квалитативне показатеље је могуће квантификовати!

Проблематичне ситуације: Како релативизовати утицај спољних фактора?!



Избор оцењивача

1. **Непосредни руководиоци** – имају добар увид у рад запослених.
2. **Самооцењивање**
 - **Информациона ограничења**: различите перцепције о захтевима посла.
 - **Когнитивна ограничења**: различита обрада информација.
 - **Афективна ограничења**: осећај страха и угрожености.



Избор оцењивача

3. Колеге

- Узимају се у обзир **различите димензије** перформанси
- Ове оцене су **стабилније** током времена
- Праве **разлику** између **напора** и **перформанси**

4. **Остали:** **руководиоци на топ позицијама, партнери (купци) и екстерни оцењивачи.**



Концепт “360 степени”

Најчешће се користи за оцену перформанси запослених на менаџерским позицијама.

Оцена перформанси од стране:

1. **Надређени**
2. **Подређени**
3. **Колега** на истом хијерархијском нивоу
4. **Самооцењивање**

Циклус оцењивања



- **Дужина трајања** једног циклуса оцењивања
- **Почетак** циклуса оцењивања
- **Feedback интервју**



Методи и инструменти

I Рангирање запослених

- Директно рангирање
- Рангирање на основу упарених поређења
- Скала наметнуте дистрибуције

II Поређење са стандардима

- Листа пожељних понашања
- Техника наметнутог избора



Методи и инструменти

III Поређење са специфично дефинисаним стандардима

- Графичка скала за оцену
- Комбинована стандардна скала
- Техника критичног инцидента
- Скала за оцену понашања
- Управљање циљевима (MBO и Balanced Scorecard)
- Скала за опсервацију понашања



Грешке у оцењивању

I Грешка сужавања распона

- Грешка **благог** и/или **строгог** оцењивања
- Грешка **централне тенденције**

II Хало грешка

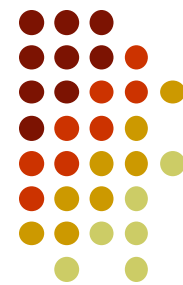
Извори грешака у оцењивању



I Несвесне грешке

- **Фундментална грешка атрибуције** – потцењивање или прецењивање ситуационих фактора.
- **Грешка репрезентативности** – поређење са запосленима са најбољим перформансама.
- **Грешка сећања** – сећања на екстремне догађаје.

Извори грешака у оцењивању



- **Грешка когнитивне дисторзије** – субјективност због постојећих когнитивних шема оцењивача.
- **Грешка првог утиска** – на основу првог утиска добијају се оцене.
- **Грешка егоцентричне атрибуције** – грешка проистекла из идентификације оцењивача са запосленим чије перформансе се оцењују.

Извори грешака у оцењивању



II Намерне грешке

- Политички процеси у организацији
- Дефлационирање оцена
- Инфлационирање оцена
- Фактори политичке културе

Евалуација квалитета оцене перформанси



Критеријуми:

- Валидност
- Поузданост
- Изостанак предубеђења
- Практичност

Хвала на пажњи!



Проф. др Марко Славковић

m Slavkovic@kg.ac.rs

markoslavkovic@gmail.com