

OCENJIVANJE ZAPOSLENIH

IZBOR MODELA OCENJIVANJA

- **Šta?** – Učinak, ostvareni cilj, radno ponašanje, kompetencije



Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 11
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

IZBOR MODELA OCENJIVANJA

- **Kada?** - Pravilni vremenski razmaci –
tromesečno, šestomesečno, godišnje,
na 2 ili 3 godine



Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 12
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

IZBOR MODELA OCENJIVANJA

- **Kako?** - Proceduralno, na obrascu – primenom neke od tehnika ocenjivanja



Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 13
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Tehnika ocene



Izražavanje suda na skali ocena

- Najčešće korišćena tehnika
- Mogućnost poređenja sa ranijim ocenama
- Ukazivanje na snage i slabosti
- Komentari koji argumentuju ocenu

Prednosti

- * Relativno je laka
- * Pokušaj smanjenja subjektivnosti
- * Moguće ocenjivati više faktora

Nedostaci

- Bez obrazloženja ne znači mnogo

Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 14
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Tehnika rangiranja



Lista od najboljeg do najlošijeg

- Poređenje svakog sa svakim
- Za mali broj zaposlenih
- Kada se želi malo informacija

Prednosti

- * Jednostavnost i brzina
- * Nema razrađenih obrazaca

Nedostaci

- Nije primenljiva na veliki broj zaposlenih
- Pruža manje podataka od ocene
- Nefleksibilna u pogledu redosleda

Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 15
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Tehnika poređenja u parovima



Procena ko je u paru superiorniji

- Mnogo parova $N*(N-1) / 2$
- Za mali broj zaposlenih
- Kada se želi malo informacija

Prednosti

- * Jednostavnijia od rangiranja
- * Fleksibilnost u pogledu redosleda

Nedostaci

- Nije primenljiva na veliki broj zaposlenih
- Jedan rang za ukupnu efikasnost

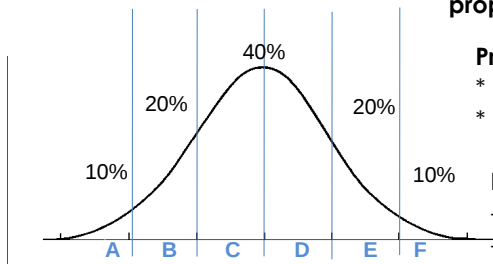
Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 16
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Tehnika prinudne distribucije ocena

Ocenjivanje u skladu sa unapred propisanom raspodelom ocena



Prednosti

- * Korisna za veće grupe
- * Lako se kontroliše trošenje iz budžeta

Nedostaci

- Nije primenljiva na male grupe
- Može biti nepoštena i demotivajuća

Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 17
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Tehnika pisanog narativa

- *Kratki "eseji" koji opisuju učinak zaposlenih.*
 - Subjektivnost veća nego kod numeričkog ocenjivanja (primeri dvosmislenosti)

Šta je napisao:

"Izuzetno dobro kvalifikovan".

"Taktičan u odnosima sa pretpostavljenima".

"Brzo razmišlja".

"Obraća pažnju na detalje".

"Nešto ispod proseka".

"Neuobičajeno lojalni kompaniji".

Šta je mislio:

(Nije kompromitovan većim greškama do sada).

(Zna kada da ćuti).

(Odmah nudi uverljiv izgovor za greške).

(Nervozna cepidlaka).

(Glup).

(Niko ih ne želi!).

Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 18
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

KRITERIJUMI ZA OCENJIVANJE

1. **Opšti** zahtevi kao što su: veštine komunikacije, kvalitet rada, količina urađenog, inovativnost, usmerenost ka timu i sl.
2. Zahtevi **vezani za radno mesto** (u zavisnosti od poslova i zadataka koji se obavljaju): brzina, spretnost, preciznost i sl.
3. Zahtevi usmereni na **osobine**: kvalifikacije, znanje, stručno umeće, ponašanje na radnom mesto i sl.
4. Zahtevi usmereni na **rezultate**: sporazumi o ciljevima, sporazumi zasnovani na učinku.

Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 19
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

INSTRUMENTI ZA OCENJIVANJE

- Ocenjivanje učinka
- Sporazumi o ciljevima
- Razgovor sa zaposlenima
- Profil kompetencija



Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 20
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

Ocenjivanje prema ciljevima

- **Tehnika ocene učinka koja podrazumeva zajednički dogovor između zaposlenog i menadžera u pogledu ciljeva koje treba ostvariti u datom periodu.**

Prednosti:

- * Fokus je na rezultatima, na onome što zaposleni stvarno radi a ne na onome što ocenjivač misli o njemu
- * Aktivno uključuje zaposlenog u proces ocenjivanja
- * Popularana u javnom i u privatnom sektoru
- * Efikasna u podizanju motivacije i produktivnosti

Nedostaci:

- Nije pogodna za jednostavne i rutinske poslove ukoliko se oni ne mogu kvantifikovati
- Vremenom ciljevi mogu biti sve nerealniji



Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 25
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

RAZLIKA UČINKA I CILJEVA

Ocenjivanje učinka	Sporazum o ciljevima
Zaposleni se ocenjuju na osnovu učinka i to korišćenjem odabranih indikatora učinka.	Zaposleni se moraju osvestiti u pogledu nadređenih ciljeva organizacije i odeljenja i u pogledu individualnih ciljeva.
Zaposleni se moraju proceniti što je pravednije moguće, odnosno na osnovu istih kriterijuma.	Zaposleni se procenjuju na osnovu ličnih ciljeva.
O promenljivoj naknadi za rad treba odlučiti na osnovu kriterijuma učinka koji su što je moguće objektivniji.	O promenljivoj naknadi za rad treba odlučiti na osnovu toga da li su ciljevi ispunjeni ili ne.
Individualni učinak se mora proceniti na osnovu indikatora učinka, profila zahteva i opisa radnog mesta.	Odnos između individualnih i organizacijskih rezultata se mora jasno istaći.

Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 26
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

CILJEVI RADA

- INDIVIDUALNI CILJEVI zavise od:
 - Strateških ciljeva
 - Planova rada
 - Opisa radnog mesta

POKAZATELJI

- KVANTITATIVNI - „Objektivni“: **evidentiranje rezultata rada** u vidu brojki: procenat utrošenog budžeta, broj zahteva, utrošeno vreme po zadatku, itd.
- KVALITATIVNI - „Subjektivni“: prikupljanje podataka o rezultatima rada u formi **zapažanja ili beleški**.



“SMART” ili “MUDRO”



M-erljiv
U-vremenjen
D-ostižan
R-ealan ili relevantan
O-soben (specifičan)

PRIMER “MUDRO” CILJA

- Cilj: “Prijem, analiza i slanje odgovora na sve upite koji dolaze u odeljenje za rad sa strankama. Izvršiti pregled svih predloga odgovora na upite i obezbediti isporuku finalnog odgovora. Svi odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana prijema upita, tako da 95% stranaka bude zadovoljno odgovorom, odnosno da nema potrebe za dodatnim analizama.”

M-erljiv - " da 95% stranaka bude zadovoljno odgovorom".

U-vremenjen - " Svi odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana prijema upita".

D-ostižan – Pretpostavlja se da zaposleni ima resurse da ostvari cilj.

R-elevantan – Podržava misiju organizacije.

O-osoben - “Prijem, analiza i slanje odgovora ”.

NEKA PRAVILA

- Ciljevi se pišu za osobe, a ne za radna mesta
- Najviše 5 ciljeva
- Poređani po važnosti (počev od najvažnijeg)
- Ispisani na obrascu i potpisani od obe strane
- Moraju se menjati tokom godine ukoliko se bitno promene okolnosti

Centar za razvoj ljudskih resursa i
menadžment MNG Centar d.o.o.
Center for Human Resources
Development and Management



Trening centar - Jevrejska 24, 11 000 Beograd
Tel: +381 (0) 11 3284 269, +381 (0) 11 3284 761
Tel/fax: +381 (0) 11 32 84 485 35
www.mngcentar.com, office@mngcentar.com

PRIMER OBRASCA

Organizacija: _____

SPORAZUM O RADNIM CILJEVIMA

Ime i prezime zaposlenog:			
Stalna adresa:			
Radno mesto:			
Organizacioni jedinic:			
Period za ocenjivanje:	Od: _____	Do: _____	
Ime i prezime ocenjivača:			
Ime i prezime nadzornika:			

Dopunjavati sa konkretnim ciljevima, prema redosledu značaja:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Datum razgovora ocenjivača i zaposlenog: _____

Komentari ocenjivača:

Komentari zaposlenog:

Datum: _____

Ocenjivač: _____ Potpis: _____ Zaposleni: _____