

Tipične greške u proceni radnog učinka

Procena predstavlja težak zadatak, ali mora neizbežno biti sprovedena od strane procenjivača: zahteva vreme, svesnost i kompetenciju; od njegovog suda zavisi profesionalni razvoj zaposlenog.

Objektivnost procene učinka i, na specifičan način, potencijala, čak i pored preciznih instrumenata za istraživanje, ostaje i dalje cilj kome se teži, i ka kome treba usmeriti sve napore i svu moguću pažnju.

Ovaj primarni cilj može se dostići kroz dve osnovne faze:

- u prvoj, procenjivač razmatra na koji način osnovne greške mogu da utiču na proces procene: radi se, zapravo, o fazi pažljivog analiziranja i povećane svesnosti o postojanju mogućih „rizika“;
- u drugoj fazi, procenjivač usklađuje procene sa sopstvenim supervizorom kako bi se ublažila subjektivnost procene i smanjile eventualne greške.

Uticaj predrasuda

Predrasude (tj. sud koji se donosi pre upoznavanja) najčešći su izvor grešaka.

Predrasude mogu da dovedu do toga da se izvršene aktivnosti protumače na potpuno subjektivan i neopravdan način, budući da procenjivač teži da uzme u obzir i da se seti svih činjenica koje potvrđuju njegovu predrasudu i da zanemari sve činjenice koje su u suprotnosti.

Osećanja i lični odnosi

Prijateljski odnosi, osećaji zahvalnosti ili, jednostavno, simpatije ili antipatije, čak i u najboljoj nameri, mogu da utiču na sud.

Lično poistovećivanje

Javlja se kao tendencija da se drugi procenjuju po istom merilu po kome se vrši lična procena ili na osnovu tipičnih osobina sopstvene ličnosti. To je, drugim rečima, sklonost da se osoba oceni pozitivno ili negativno u zavisnosti od toga da li poseduje jednu ili više osobina u ponašanju ili ličnosti sličnih onima koje poseduje procenjivač.

I to sve nezavisno od toga:

- da li su za određenu vrstu posla ili zaduženja zaista poželjne slične karakteristike;
- kada je u pitanju učinak, da li osoba može da postigne svoje ciljeve obavljajući posao na drugačiji način;
- kada je u pitanju potencijal, da li osoba pokazuje potencijale za razvoj koji se baziraju na tačkama oslonca koje su drugačije od onih koje poseduje procenjivač.

Uticaj prethodnih stavova

Radi se o uticaju koje može da ima čitav niz mišljenja prethodno ustanovljenih za neku osobu, koji može navesti procenjivača da ostane pri svom stavu, čak i sa veće vremenske distance, iako to nije potkrepljeno situacijom.

Ovakva greška se temelji u činjenici da svako nesvesno teži da otkrije i seti se ponašanja procenjene osobe koje potvrđuje određene utiske i da zanemari ono koje ih negira.

Efekat pamćenja

Pamćenje se odlikuje time da mnogo jače i jasnije predstavlja događaje koji su se desili u skorijoj prošlosti, kao i one događaje koji su stvorili probleme procenjivaču, zanemarujući ono što se dogodilo u ranijem periodu ili ono što nije zahtevalo direktnu intervenciju procenjivača. Procena ne sme da obuhvati samo upadljive okolnosti, već da se oslanja na kontinuitet u poslovima koje je obavila procenjena osoba u toku celokupnog vremenskog periodu koji se razmatra.

Uticaj pozicije

Ponekad se pravi greška da se vrši procena pozicije umesto procene osobe koja se nalazi na toj poziciji, a na taj način se na osnovu veće ili manje važnosti pozicije donosi sud o zaposlenom.

Krajnje je evidentno da osoba može odlično da obavlja posao koji je od manje važnosti za kompaniju, isto kao što neki rukovodilac na visokom položaju može neadekvatno da obavlja funkciju koja mu je dodeljena.

Halo efekat

To je greška koja se dešava kada samo jedna karakteristika osobe koja se procenjuje, pozitivna ili negativna, uslovljava sud o drugim osobinama koje ostaju u senci. Greška može da se pojavi i u suprotnom smislu, kada se stvori globalno mišljenje o nekoj osobi, svaki od pojedinačnih faktora koji međusobno mogu biti veoma različiti, ocenjivaće se na osnovu stvorenog suda.

Tendencija proseka

Javlja se kada procenjivač kome je prioritet da izrazi i pozitivan i negativan sud daje procenu koristeći samo srednje vrednosti, tako da na kraju dolazi do opšteg izjednačavanja procenjenih vrednosti.

To je stav osoba koje ne žele da preuzmu odgovornost i koje smatraju da je prosek najbolje rešenje (čak i u donošenju suda).

Da bi se najefikasnije izbegla ova greška, potrebno je da, nakon obavljene procene, procenjivač razmotri na koji način se njegove procene distribuiraju, u cilju postizanja koherentnosti. Raspodela ocena treba da oslikava normalnu raspodelu.

Sistematska greška

Raznolikost standarda po kojima svaki procenjivač donosi sopstveni sud dovodi do toga da su neki procenjivači izrazito strogi, a drugi izrazito popustljivi.

Posledica takvih slučajeva je da se norma procene pomera naniže ili naviše.

Automatska tendencija favorizovanja

To je sklonost da donese najpovoljniji sud o osobi samo na osnovu toga što ona dugo vremena obavlja određenu dužnost, a često se dešava da dugo obavljanje neke dužnosti dovodi do rigidnog ponašanja osobe koja se procenjuje i ograničava njegove kritičke sposobnosti i spremnost za poboljšanje.

Intuicija, predosećaj i šesto čulo

Neosnovano oslanjanje na intuiciju, predosećaj i šesto čulo ponekada dovodi do toga da procenjivač postane neosetljiv na samokritiku i evaluaciju sopstvenog načina procene.