



# Procjenjivanje uspješnosti i uspješnost

- **Svrha** *mjerenja, procjenjivanja ili praćenja radne uspješnosti* je, prvenstveno njihova upotreba pri plaćanju, nagrađivanju i unapređivanju članova organizacije, kao i pri validaciji instrumenata, tj. prediktora, u profesionalnoj selekciji; zatim za provjeru vrijednosti pojedinih vrsta profesionalnog treninga, novih metoda rada, nove organizacije ili modifikovanja organizacijskih uloga, kao i novih motivacionih mjera ili novih metoda rukovođena.
- Upoznavanje uspješnosti nosioca neke organizacijske uloge se može odvijati u *više aspekata i više nivoa*.

# IZBOR I DEFINISANJE KRITERIJUMA

**Složenost definisanja kriterijuma** procjenjivanja uspješnosti

Ona se ogleda u opredjeljivanju za *više kriterijuma ili za jedinstveni kriterijum*, opredjeljivanju za *čvrste ili meke kriterijume*, u poboljšavanju *prekrivanja teorijskih i stvarnih kriterijuma*, u smanjivanju *kontaminacije kriterijuma* i u poboljšavanju *relijabilnosti kriterijuma*.

Uobičajeni **čvrsti kriterijumi** su, npr. kod proizvodnih radnika broj proizvedenih komada dnevno, broj pogrešno obrađenih komada (škart) u jedinici vremena, ili mjesečni procenat ostvarenja norme.

- **Meki kriterijumi** se koriste uglavnom pri procjenjivanju uspješnosti u onim vrstama rada u kojima izlazni rezultati nisu prikladni za objektivno mjerenje
- Važan aspekt definisanja kriterijuma uspješnosti je i diskrepanca stvarnog i teorijskog kriterijuma. **Stvarni kriterijum** uspješnosti To je operacionalizacija, ili indikator, varijable koju smo odabrali kao **teorijski kriterijum** uspješnosti u određenom poslu.
- **Cjelina djelokruga ili uloge** nije obuhvaćena ili „pokrivena“ ni teorijskim, a još manje stvarnim kriterijumom.

- **Kompleksni kriterijumi** relevantni za cjelinu uloge.
- **Specifični kriterijumi** relevantni za odgovarajući uži segment djelokruga tih pojedinaca.
- Primjer kompleksnosti procjenjivanja radne uspješnosti uključuje:
  - 1) prisutnost na poslu
  - 2) komuniciranje sa saradnicima,
  - 3) pridržavanje direktiva,
  - 4) instruiranje saradnika,
  - 5) poslovni izgled,
  - 6) motivisanje saradnika,
  - 7) kvalitet rada, i
  - 8) kvantitet rada.

# METODE PROCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI

- Višekriterijumski pristup dopušta kombinovanje tvrdih i mekih kriterijuma, tj. postupaka objektivnog mjerenja i metoda subjektivnog procjenjivanja.
- SKALE PROCJENJIVANJA
- **Jednodimenzionalna trostepena skala :**  
nedovoljno uspješan – prosječno uspješan – natprosječno uspješan.
- **Složene skale procjenjivanja** radne uspješnosti-  
uvođenje *više dimenzija procjenjivanja*, tj. više subskala procjene u kojima se koristi poseban kriterijum za svaku od njih.

- Primjer: skala „procjenjivanja uposlenih“: 1) poznavanje posla, 2) kvantitet rada, 3) kvalitet rada, 4) sposobnost učenja novih dužnosti, 5) inicijativa, 6) saradnja, i 7) prosuđivanje.

Od 1 – 5.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Svaka subskala može biti data kao kombinacija grafičke, numeričke i verbalne forme (potpuniji opisi pojedinih stupnjeva u svakoj dimenziji).

Stupnjevi dimenzije

„KVALITET RADA“:

(5) Izuzetno

tačan rad, praktično bez grešaka;

(4)

Prihvatljiv, obično prikladan, povremeno sa greškom ili

škartom; (3) Rijetko je potrebno kontrolisati njegov rad;

(2) Često neprihvatljiv rad sa učestalim greškama ili škartom;

(1) Suviše mnogo grešaka ili škarta.

*Problem relijabilnosti* kriterijuma (jer je uopšteno definisano).

Subjektivnost procjenjivača: 1) *preferiranje srednjih stupnjeva* procjene, 2) *veća učestalost povoljnih procjena* u odnosu na nepovoljne.



# RANGIRANJE I KLASIFIKOVANJE POJEDINACA

- Za procjenjivanje relativnog položaja pojedinaca u pogledu uspješnosti koriste se tehnike jednostavnog rangiranja, rangiranjem poređenjem u parovima i grupnog rangiranja.
- **Jednostavno rangiranje**
- 1) Ova skala se zasniva na relativnim mjerilima, koja vrijede samo unutar radne grupe; 2) rangovi imaju poznate nedostatke mjerenja na ordinarnim skalama; 3) mogućnost da procjenjivač u nekim segmentima rangiranja nasumce raspoređuje pojedince čiji rad nedovoljno poznaje.
- **Rangiranje poređenjem u parovima** – pripreme kartice sa imenima osoba koje se procjenjuju, i matricu preferencije u formi dvoulazne tabele u čijim su kolonama kao i u redovima istim redosledom ispisana ista imena. Broj kombinacija = N

$$\frac{(N-1)}{2}$$

Losiji 0

etalon

Jednak 1/2

Bolji 1



- Proizvoljnosti poređenja se manifestuju javljanjem logičkih grešaka koje se zovu *cirkularne trijade*. Broj cirkularnih trijada koje napravi određeni procjenjivač može se izračunati na osnovu broja procjenjivanih pojedinaca, tj. numerusa ( $N$ ) i sume kvadriranih totala ( $T''$ ) koji se unose u matricu preferencija. Izvjestan broj cirk.trijada se smatra dopuštenim (Whitfieldova tablica).

<b>Najniža</b> <b>10%</b>	<b>Niža</b> <b>20%</b>	<b>Srednja</b> <b>40%</b>	<b>Viša</b> <b>20%</b>	<b>Najviša</b> <b>10%</b>
------------------------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------------

- Ako su numerusi suviše veliki ( $N = 70$  ili više) onda je prikladnije primijeniti **grupno rangiranje**, koje je poznato i kao *prisilna distribucija*. Ova jednostavna tehnika je ustvari razvrstavanje svih procjenjivanih pojedinaca u najčešće pet kategorija po datom kriterijumu uspješnosti, ali tako da je broj slučajeva za svaku kategoriju unaprijed određen, u skladu sa normalnom raspodjelom (najniža 10%, niža 20%, srednja 40%, viša 20 % i najviša 10%).

- Zajednička karakteristika razmatranih tehnika procjenjivanja radne uspješnosti je da su procjenjivači svjesni da vrednuju druge ljude ili njihov rad, i da to vrednovanje ima određene nepovoljne ili povoljne posljedice.
- Opterećeni su odgovornošću.
- U njima procjenjivači se služe kriterijumima vezanim za opšti učinak, postignuti kvalitet ili kvantitet, odnosno za opšte oblike radnog ponašanja, recimo ispoljavanja inicijative i slično.
- Ovi problemi eksplicitnosti vrednovanja i uopštenosti kriterijuma su izbjegnuti u tehnikama procjenjivanja koje su usmjerene na modalitete konkretnog radnog ponašanja. su izbjegnuti

# PROCJENJIVANJE PREMA KONKRETNOM PONAŠANJU

- **Tehnika kritičnih događaja** – pojedinac se procjenjuje po tome da li je učinio nešto što spada u karakteristično poželjno ili u karakteristično nepoželjno ponašanje u određenoj vrsti posla.
- **Procjenjivanje listama označavanja**, ili ček listama –
- U svim varijantama ove tehnike procjenjivaču stoje na raspolaganju veći broj tvrdnji kojima se opisuju različiti mogući postupci ili ponašanja na radnom mjestu procjenjivanih osoba
- Tehnika kritičnih događaja bi se, takođe, mogla tretirati i kao **procjenjivanje listom označavanja po slobodnom izboru**.
- U tom postupku se procjenjivaču daje nekoliko desetina tvrdnji, i traži da označi one među njima koje dobro opisuju ponašanje procjenjivane osobe. Ukoliko su tvrdnje ponderisane, onda poželjna ponašanja donose veće ili veće pozitivne, a nepoželjna manje pozitivne, odnosno veće negativne poene. Zbir poena predstavlja kvantifikaciju procjene radne uspješnosti u cjelini.

## *Uzorak stavki za procjenjivanje projekt menadžera*

### **1. Redovno postavlja nejasne i nerealne ciljeve**

2. Zaokupljen je tekućim problemima i ne vidi dalje nego od danas do sutra

3. Planira tako da se osigurava od iskrsavanja nepredviđenih problema;

4. Svjestan je potreba i trendova u zoni svoje odgovornosti i planira;

5. Prati odvijanje projekta, da bi osigurao postizanje faznih ciljeva;

6. Traži nova tržišta i proučava mogućnosti promjena na sadašnjem tržištu;

7. Predviđa i planira premeštanje ključnih saradnika u sticanju korporacije;

- **Procjenjivanje listama označavanja prisilnim izborom**  
Tvrdnje su u ovoj tehnici grupisane u blokove posebnim postupkom na osnovu dvaju indeksa, koji se prethodno računaju za svaku od njih.
- *Indeks preferencije* pokazuje poželjnost konkretnog ponašanja koje je opisano datom tvrdnjom.
- *Indeks diskriminativnosti* je mjera razlikovanja uspješnih i neuspješnih radnika po tome koliko im je svojstveno ponašanje opisano datom tvrdnjom. Suština formiranja blokova je da u isti blok mogu ući samo tvrdnje iste poželjnosti, tj. približno istih koeficijenata preferencije, kao i jednak broj diskriminativnih i nediskriminativnih tvrdnji.
- „Prisilni izbor“ u ovoj tehnici znači da procjenjivač unutar svakog bloka mora označiti jednu tvrdnju koja najbolje opisuje stvarno ponašanje procjenjivane osobe.



- **Ponašanjima učvršćene skale procjenjivanja** (Behaviorally anchored rating scales – BARS) razvijene iz tehnike kritičnih događaja. U jednu kasniju verziju, umjesto ispoljenih uključena su očekivana ponašanja (Behavioral expectation scales – BES). Autorke BARS tehnike Smit i Kendl –
- . Konstruisanje ponašanjima učvršćenih skala je dugotrajno i skupo, a dobijeni instrument je primjenljiv samo na procjenjivanje uspješnosti u poslu za koji je pripremljen.

Izuzetno dobar rad 7

Vrlo dobar rad 6

Dobar rad 5

Ni dobar ni slab rad 4

Slab rad 3

Veoma slab rad 2

Ekstremno slab rad 1

- **Skala za znatno širi krug poslova** – Gudeil i Bark  
Njihova varijanta ponašanjima učvršćenih skala se zasniva na upotrebi 10 opštijih dimenzija i isto toliko skala „učvršćenih“ orijentacionim primjerima ponašanja koja se javljaju na raznovrsnim poslovima. Svaka dimenzija treba da bude „dovoljno široka da bi bila vrijedna procjenjivanja, ali ne toliko široka da bi bila besmislena“, „da bude dostupna posmatranju“, „da bude primjenljiva na pojedince“ i „da bude relevantna za veliki broj poslova“.
- Šira lista je sastavljena od opisa specifičnih događaja koji ilustruju visok, srednji i nizak nivo ostvarenja zaposlenih u svakoj od 10 dimenzija.
- Ova tehnika podstiče rukovodioce procenjivače da pažljivo prate radno ponašanje procjenjivanih, da registruju njihove kritične postupke u periodu za koji se vrši procjenjivanje, kao i da im obrazlažući svoje procjene razjašnjavaju šta se od njih očekuje.

- **Skale posmatranja ponašanja** (Behavior Observation scales – BOS)- Letam i Weksli Radna uspješnost se procjenjuje na osnovu učestalosti, određenim tvrdnjama opisanih, ključnih ponašanja u datom poslu.
- Prva tehnika se zasniva na ponašanju koje se očekuje od procjenjivane osobe, a druga na ponašanju koje je osoba ispoljavala u određenom periodu.
- Skale posmatranja ponašanja imaju prednost nad drugim tehnikama, u pogledu prihvatljivosti od strane njihovih korisnika.

# *Skala posmatranja ponašanja za procenjivanje menadžera inženjering dizajn grupe*

1. Menadžer ohrabruje članove radne grupe u namjeri da nastave obrazovne kurseve, da bi držali korak sa najnovijim promjenama u tehnologiji

SKORO NIKAD RIJETKO PONEKAD UGLAVNOM SKORO  
UVIJEK

1 2 3 4 5

2. Menadžer uključuje članove grupe u proces izrade nacрта, radi njihovog razvoja

SKORO NIKAD RIJETKO PONEKAD UGLAVNOM SKORO  
UVIJEK

1 2 3 4 5

3. Menadžer diskutuje sa svakim članom grupe o mogućnostima za njegovu karijeru i o razvojnim planovima

SKORO NIKAD RIJETKO PONEKAD UGLAVNOM SKORO  
UVIJEK

1 2 3 4 5

- U tehnike procjenjivanja uspješnosti na osnovu ponašanja, spadaju i **skale mješanih standarda** (Mixed – standard scale), koje su napravili Blenc i Gizeli.
- Ona je namijenjena za procjenjivanje radne uspješnosti izvršilaca na specifičnom poslu, a definisana je većim brojem opisa ponašanja, grupisanim u skupinama od po tri tvrdnje.
- Čitava lista opisa je pravljena tako da oni reprezentuju dobru, osrednju i slabu uspješnost, ali su pojedinačne tvrdnje izmiješane, tj. slučajno raspoređene po skupinama, tako da procjenjivači ne mogu tačno da odrede nivo poželjnosti odgovarajućeg ponašanja.



# PROCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI U RUKOVOĐENJU POMOĆU CILJEVA

- Tehnika **procjenjivana uspješnosti u „rukovođenju pomoću ciljeva“** se oslanja isključivo na utvrđivanju stepena ostvarenja ciljeva i tempa napredovanja ka njima.
- Rukovođenje pomoću ciljeva (management by objectives – MBO) je metod podsticajnog rukovođenja zasnovan na motivacionoj vrijednosti postavljanja ciljeva.
- Ciljevi se bliže definišu, razlažu na etapne ciljeve i kvantifikuju saradnjom i usaglašavanjem rukovodilaca i uposlenih.

- Principi ili kriterijumi korektne primjene MBO metoda su:
  - Uposleni moraju zaista *učestvovati* u postavljanju ličnih radnih ciljeva;
  - Moraju biti obezbijeđene *povratne informacije* o napredovanju ka postavljenim ciljevima;
  - Korektivna *usmjeravanja*, u slučajevima zastoja ili neuspjeha moraju biti dostupna izvršiocima posla;
  - Ciljevi moraju biti ostvarivi , ali dovoljno visoki da bi bili izazovni i ne previše visoki da bi frustrirali;
  - Viša rukovodstva organizacije, moraju pružati podršku MBO programu;
  - Pojedinačni, grupni i organizacijski ciljevi moraju biti uravnoteženo tretirani.

Ovo procjenjivanje se obavlja periodično i vezuje se najčešće za ostvarivanje polugodišnjih ili godišnjih izvještaja.

- Pristrasnost je svedena na minimum jer se uspješnost vezuje za unaprijed definisane i brižljivo kvantificirane ciljeve, a i rasprava o dostignućima se odvija javno u radnoj grupi.
- Izbor tehnike procjenjivanja je prilično uslovljen prirodom posla.
- Za procjenjivanje uspješnosti u poslovima u kojima su jasno definisani ciljevi koje treba ostvariti, a da su mogući različiti putevi, načini ili ponašanja kojima se dolazi do tih postignuća, najprikladniji su postupci vezani za rezultate rada, u prvom redu procjenjivanje u okviru MBO metoda.

A scenic photograph of a sunset over a large body of water. The sun is a bright yellow-orange orb positioned just above a dark silhouette of a forested shoreline. The sky is a gradient of warm colors from orange to light yellow. The sun's reflection is visible as a shimmering path of light on the water's surface. In the background, the silhouettes of mountains are visible against the bright sky.

**Hvala na pažnji!!!**