

OCENJIVANJE ZAPOSLENIH

Pojam radne uspešnosti, kao drugo ime za efektivnost (ostvarivanje ciljeva) i efikasnost (ekonomičnost i brzinu) u poslu, jeste centralna tema oko koje se mobilizuju mnoge snage unutar jedne organizacije a sve u cilju povećanja produktivnosti u radu. Pored toga što se produktivnost meri kroz efektivnost i efikasnost, ona takođe uključuje i neke aspekte ličnosti zaposlenih, pa tako, na primer, dobar izvršilac je onaj koji ne samo da ostvaruje ciljeve već se i ponaša tako da olakšava posao drugima, ne izostaje s posla, smanjuje broj rizika u poslu, daje predloge za unapređenje rada i poslovanja i sl.

Sistematski, strukturiran i formalan način vrednovanja rezultata rada i kompetencija zaposlenog u obavljanju poslova pomaže da se identifikuju oni koji obavljaju svoje zadatke izuzetno dobro i oni koji to ne uspevaju, kao i razloge za takva postignuća. Procena ili vrednovanje nečijih kompetencija i ostvarenih rezultata od suštinskog je značaja za donošenje mnogih administrativnih odluka (planiranje, selekcija, obuke, unapređenje, premeštaj, plata itd.) ali predstavlja i jedan od načina na koji zaposleni saznaje nešto o svojoj poziciji u organizaciji.

Brojne metode su osmišljene za merenje i procenu kvantiteta i kvaliteta rezultata rada i svaka je efikasna za neku svrhu i samo za neke organizacije. Nijednu od njih ne treba odbaciti ili prihvatiti ukoliko pre toga nije provereno da li zadovoljava konkretne potrebe organizacije, koliko je ekonomična i sl. Generalno, metode procene mogu biti dominantno orijentisane na *prošle događaje* (bave se procenom ponašanja i rezultata tako što se zaposleni rangiraju ili ocenjuje po određenim kriterijumima: rezultati, ključna ponašanja, ostvareni troškovi i sl., kroz međusobno poređenje ili poređenje sa nekim standardima) ili pak na potencijalna, *buduća dešavanja* (više usmerena na potencijal i planiranje postignuća) kao što su:

1. Upravljanje prema ciljevima: podrazumeva planiranje i procenu ostvarenosti ciljeva od strane rukovodioca. Iz toga proizilazi da se postavljaju ciljevi i željeni ishodi za svakog zaposlenog (ili za svaki tim); da se utvrđuju standardi postignuća; da se ostvareno poredi sa planiranim i da se planiraju novi ciljevi i nove strategije za postizanje onih ciljeve koji nisu realizovani u prethodnom periodu.

Ovakav pristup je pogodan pre svega za ocenu zaposlenih na rukovodećim pozicijama i nije primenljiv na sve poslove. Nameće se potreba za češćim postavljanjem kratkoročnih umesto tzv. „velikih“, dugoročnih ciljeva.

2. Psihološke procene: one su više usmerene na procenu potencijala zaposlenih za ostvarivanje budućih rezultata nego na prošla postignuća. Sprovode se u formi tzv. dubinskih intervjua, psiholoških testova kao i pregledom drugih procena. Više je fokusirano na emocionalne, intelektualne, motivacione i druge lične karakteristike zaposlenog a koje utiču na njegov rad.

Ovaj pristup zahteva nešto više vremena i finansijskih sredstava a može biti izuzetno koristan za procenu potencijala za rukovodeće uloge kao i za ocenjivanje zaposlenih koji su na početku karijere.

3. Asesment centri: ovaj metod procene podrazumeva da se grupa zaposlenih nađe na jednom mestu gde učestvuju u vežbama u vezi posla i za to bivaju ocenjeni od strane obučanih posmatrača. Fokus je na posmatranju ponašanja koje se iskazuje u nizu odabranih vežbi ili uzoraka posla. Vežbe kojima se „provociraju“ određena ponašanja su: grupne diskusije, grupno rešavanje problema, kompjuterske simulacije, igranje uloga i druge slične aktivnosti koje zahtevaju iste one kompetencije koje su neophodne za uspešnost u stvarnom

poslu. Karakteristike koje se procenjuju u asesment centrima mogu biti: samopouzdanje, sposobnost ubeđivanja, komunikacija, planiranje, organizacione sposobnosti, otpornost na stres, nivo energije, donošenje odluka, kreativnost i sl.

Prognostička vrednost podataka dobijenih ovim postupkom, kada su u pitanju rezultati i napredovanje, je bolja nego kod bilo koje druge metode procene. Ovim se obezbeđuje da pogrešni ljudi ne budu angažovani ili unapređeni i pre svega se koristi za ocenjivanje visokog menadžmenta.

4. Fidbek 360-stepeni: ovim metodom se sistematski prikupljaju podaci o rezultatima pojedinaca ili timova a na osnovu procene dobijene od velikog broja zainteresovanih strana kao što su: neposredni rukovodilac, članovi tima, klijenti, kolege i sam zaposleni. U stvari, svako ko ima korisne informacije o tome kako zaposleni obavlja zadatke i poslove može biti jedan od procenitelja. Ova tehnika je veoma korisna u smislu sagledavanja šire perspektive, mogućnosti za lični razvoj kao i postizanja veće objektivnosti usled povećanog broja izvora procene.

Metoda procene 360 stepeni je korisna za merenje interpersonalnih veština, zadovoljstva korisnika usluga i veština izgradnje timova. Sa druge strane, primanje povratne informacije iz više izvora može delovati zastrašujuće i preteće za pojedinca i kreirati stresnu situaciju. Takođe, mnogi ocenjivači mogu biti manje vešti u pružanju uravnotežene, valjane i objektivne povratne informacije.

Brojna istraživanja i praćenja o tome šta se dešava sa postupkom ocenjivanja zaposlenih u svetu u poslednjih deset godina ukazuju da ocenjivanje ne izumire ali da su uočljivi određeni trendovi ili pravci u kojima se pristup ovom aspektu upravljanja ljudskim resursima menja. Uočeni trendovi ukazuju: da se razgovori o oceni jedan-na-jedan o rezultatima rada između rukovodioca i zaposlenih dešavaju češće i na inicijativu zaposlenih; da se češće od jednom godišnje prikupljaju povratne informacije od kolega i rukovodilaca; da se postavljaju kratkoročni a ne godišnji ciljevi i da se oni preispituju na svakih nekoliko meseci; sve više se koriste metode i tehnike usmerene na budućnost, odnosno na razvoj a manje na prošlost i procenu ostvarenih rezultata, i najzad, postupak ocenjivanja je sve češće podržan on-line ili mobilnim aplikacijama.

Dakle, iskustva uspešnih organizacija i kompanija danas ukazuju da upravljanje rezultatima mora biti razvojno, bazirano na koučingu, agilno i učestalo, a ocena radne uspešnosti zaposlenog od strane neposrednog rukovodioca se sve češće zamenjuje procenom ili fidbekom 360 stepeni. Izbor odgovarajućeg pristupa ocenjivanju zaposlenih zavisi isključivo od potreba organizacije a za identifikaciju tih potreba je nužna saradnja top menadžmenta i zaposlenih u HR-jedinicama.