



PREDMET
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 6

P06

**PRAĆENJE INDIVIDUALNIH REZULTATA RADA - RADNE
PERFORMANCE**

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
8	1	Praćenje individualnih rezultata rada - radne performanse	Podsticanje radne efikasnosti; praćenje individualnih rezultata rada; procena uspešosti kadrova; upravljanje uspešnošću zaposlenih.	Sagledavanje uloge HR menadžmenta u postizanju radne efikasnosti.
	2			

Copyright © 2011 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2011 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktobar, 2011.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
PROCENA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH - ŠTA SE PROCENJUJE?.....	4
Ličnost pojedinca u celini.....	4
Sposobnosti i lične karakteristike pojedinca.....	4
Rezultati rada	4
Karakteristike organizacionog ponašanja.....	5
Ciljevi i očekivani rezultati.....	5
Potencijal saradnika.....	5
UPRAVLJANJE RADNOM USPEŠNOŠĆU.....	6
ORGANIZACIONI MODEL UPRAVLJANJA RADNOM USPEŠNOŠĆU.....	7
SVRHA UPRAVLJANJA USPEŠNOŠĆU.....	9
Strategijska namena.....	9
Administrativna namena.....	10
Razvojna namena.....	10
PRIHVATLJIVOST KRITERIJUMA USPEŠNOSTI.....	11
KAKO SE VRŠI PROCENA?.....	12
KOLIKO SU PROCENE POUZDANE I OBJEKTIVNE?.....	13
IZVORI INFORMACIJA O USPEŠNOSTI.....	14
Menadžeri.....	14
Kolege.....	15
Podređeni.....	15
Samooocenjivanje.....	16
Klijenti.....	16
KARAKTERISTIKE USPEŠNOG POV RATNOG INFORMISANJA.....	16
REZIME	17
LITERATURA.....	19

Predavanje br. 6

PRAĆENJE INDIVIDUALNIH REZULTATA RADA - RADNE PERFORMANSE

„Menadžeri upravljaju ljudima, dok ljudi upravljaju poslom“

Van Der Merwe

UVOD

Obavljanje organizacionih procesa na pravi način u velikoj meri doprinosi postizanju efektivnih rezultata; unutar organizacionih okvira postoje timovi, grupe i pojedinci koji obavljaju posao. Stoga, menadžeri moraju da razumeju šta ljude motiviše na rad i da upotrebe svoje liderske sposobnosti kako bi takvu motivaciju stvorili.

Unapređenje organizacijske efikasnosti i kvaliteta rada u organizacijama, teško da može da se ostvari ukoliko se ne vrši procena uspešnosti zaposlenih. Procena uspešnosti putem opštih ocena o ljudima iz životne i radne sredine je, inače, svakodnevna i normalna pojava. Međutim, ona procena koja sa sobom povlači odgovarajuće socijalne i ekonomske posledice je ozbiljan, složen i odgovoran posao. Ovaj posao u malim organizacijama realizuju rukovodioci, uglavnom spontanim praćenjem i donošenjem *'ad hoc'* sudova pri raspoređivanju, nagrađivanju ili unapređivanju zaposlenih. Problem nastaje u većim kompanijama, gde onima koji upravljaju ovim procesima nedostaje neposredan, pouzdan uvid u rad. Između ostalih, to je jedan od razloga za institucionalizaciju postupaka procene uspešnosti.

Procena uspešnosti pruža važne informacije o raspoloživom kadrovskom potencijalu, sposobnostima neophodnim za ostvarivanje zahteva kompanije i njenih strategijskih ciljeva. Procena uspešnosti je važna i za svakog zaposlenog ponaosob, obzirom na to da poznavanje rezultata i vrednovanja tih rezultata od strane kompanije, predstavlja važan motivacioni faktor, a posebno za one zaposlene koji imaju izražen motiv postignuća i želju za daljim napredovanjem i razvojem karijere. Konačno, podaci ove procene mogu biti korisna informacija zaposlenom šta i kako može korigovati u svom ponašanju radi ostvarivanja boljih radnih rezultata i dostizanja sopstvenih ambicija.

PROCENA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH - ŠTA SE PROCENJUJE?

Ko je uspešan radnik? Ko je i koliko uspešan rukovodilac? Ovo su pitanja na koje bi se mogao dati veliki broj poprilično različitih odgovora. Jedinstvenog odgovora nema. Ipak, postoje 'određeni' odgovori, za 'određena' radna mesta, u 'određenim' kompanijama. Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje moralo bi se precizirati na koji aspekt rada i rukovođenja se misli i kakav doprinos zaposlenog na tom radnom mestu predviđa/očekuje kompanija.

Osnovu za utvrđivanje kriterijuma uspešnosti čine radno mesto i analiza posla, kao i faktori kao što su dugoročni, strateški ciljevi kompanije, aktuelni poslovi, standardi rada, organizaciona pravila iz kojih proističu zahtevi prema izvršiocu.

Predmet procene zavisi od toga šta organizacija želi da dobije procenom i koje podatke smatra relevantnima. U tom smislu predmet procene mogu biti:

Ličnost pojedinca u celini

Procena pojedinca u celini vrši se poređenjem sa eksplicitno ili implicitno datim modelom uspešnog radnika, rukovodioca. Procenjuju se sposobnosti, osobine ličnosti i ponašanje na određenom radnom mestu ili u vršenju nekog svojstva. Ova procena, neretko se obavlja bez ikakvih standardizovanih procedura koje bi garantovale objektivnost procene, a koristi se kao osnova za raspoređivanje na poslove, određivanje visine zarada, preduzimanje mera.

Sposobnosti i lične karakteristike pojedinca

Kao kriterijumi procene utvrđuju se one karakteristike ličnosti koje su posebno relevantne za uspešnu realizaciju poverenih zadataka i ostvarivanje ciljeva organizacije. To mogu biti inicijativa, kreativnost, komunikativnost, organizacione sposobnosti i sl.

Rezultati rada

Rezultati rada se mere ukoliko se mogu kvantifikovati. Ali ako je priroda rada takva da se rezultati rada ne mogu kvantifikovati, ni meriti, onda se rezultati procenjuju. Kriterijumi procene mogu biti obim, kvalitet, brzina rada, način prihvatanja zadataka i drugo.

Karakteristike organizacionog ponašanja

Predmet procene može biti i organizaciono ponašanje koje se operacionalizuje kao način na koji su postignuti rezultati. Procena organizacionog ponašanja je naročito važna u uslužnim delatnostima. Primera radi, efekti treninga ponašanja šalterskih radnika brzo će se izgubiti ukoliko njihovo ponašanje ne bude praćeno i dosledno sankcionisano.

Ciljevi i očekivani rezultati

Predmet procene uspešnosti mogu biti rezultati ostvareni u odnosu na konkretno postavljene ciljeve. Ova vrsta procene podrazumeva prethodno utvrđivanje ciljeva od vrha prema dole, do nivoa izvršilaca koji te ciljeve i treba da sprovedu. Na taj način se utiče na identifikaciju izvršioca sa ciljevima organizacije, što je važan uslov za veću motivaciju i angažovanje.

Potencijal saradnika

Pored procene aktuelne uspešnost, predmet procene svakako mora biti i procena potencijala, tj. budućeg ponašanja pojedinca. Potencijal se operativno definiše kao mogućnost napredovanja u struci ili kao mogućnost napredovanja po liniji rukovođenja. Ovo je posebno potrebno u kategorijama viših kvalifikacija i rukovodećoj strukturi.

Usko povezano sa pitanjem predmeta procene je i pitanje kriterijuma procenjivanja. Tačnije, nakon što jedna kompanija odredi šta će procenjivati, odnosno, utvrdi koji je aspekti uspešnosti zaposlenih zanimaju, mora utvrditi i određene kriterijume merenja te uspešnosti. Iako ljudi koriste najrazličitije kriterijume pri merenju uspešnosti, kao najvažniji mogu se izdvojiti: *strategijsko podudaranje, valjanost procene, pouzdanost procene uspešnosti, prihvatljivost i specifičnost.*

UPRAVLJANJE RADNOM USPEŠNOŠĆU

Kompanije koje žele da postignu konkurentsku prednost putem svojih zaposlenih moraju da budu sposobne da procenjuju njihovo ponašanje i rezultate rada, kao i da time upravljaju.

Tradicionalno, službeni sistem procene radne uspešnosti se smatrao primarnim sredstvom upravljanja uspešnošću zaposlenih. Procena uspešnosti je bila administrativna dužnost koju su sprovodili menadžeri, a za nju je bila odgovorna funkcija HRM-a, posmatrajući je kao godišnji ritual - brzo popunjavanje formulara koji se koriste isključivo za skladištenje svih negativnih informacija koje su o zaposlenom sakupili u protekloj godini. Sa uverenjem da malo toga znaju o efikasnoj proceni, neki menadžeri ne vole suočavanje i provode što je moguće manje vremena u davanju povratne informacije zaposlenima. Stoga, nebi trebalo da iznenadi podatak da, poput većine zaposlenih, ni menadžeri ne vole procenu uspešnosti. Kao posledice takvog stanja javljaju se nedostatak praćenja rada zaposlenih, nedostatak saradnje sa zaposlenima i nedostatak priznanja za postignute rezultate. Međutim, procena je samo deo sveobuhvatnijeg procesa upravljanja uspešnošću.

Upravljanje uspešnošću, kao novi i sve važniji zadatak menadžmenta odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti, obezbeđujući time postizanje ciljeva uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Upravljanje uspešnošću pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspešnosti i kontinuirano i sistemsko ocenjivanje i vrednovanje uspešnosti svakog pojedinca.

Čitav proces je zasnovan na praćenju rezultata, uspešnosti i radnih performansi i upoređivanju istih sa već utvrđenim standardima. Na taj način se proverava u kojoj meri zaposleni ispunjavaju standarde, koliko su ti standardi dobri i primenljivi i na koji način se eventualno problematični ili nerealni standardi mogu izmeniti. Kontinuiranim praćenjem tj. monitoringom postoji mogućnost da na vreme identifikuju nezadovoljavajuće rezultate i da kroz edukaciju, usmeravanje i razvoj kompetencija sprečimo stagnaciju kako u razvoju zaposlenih, tako i u razvoju posla.

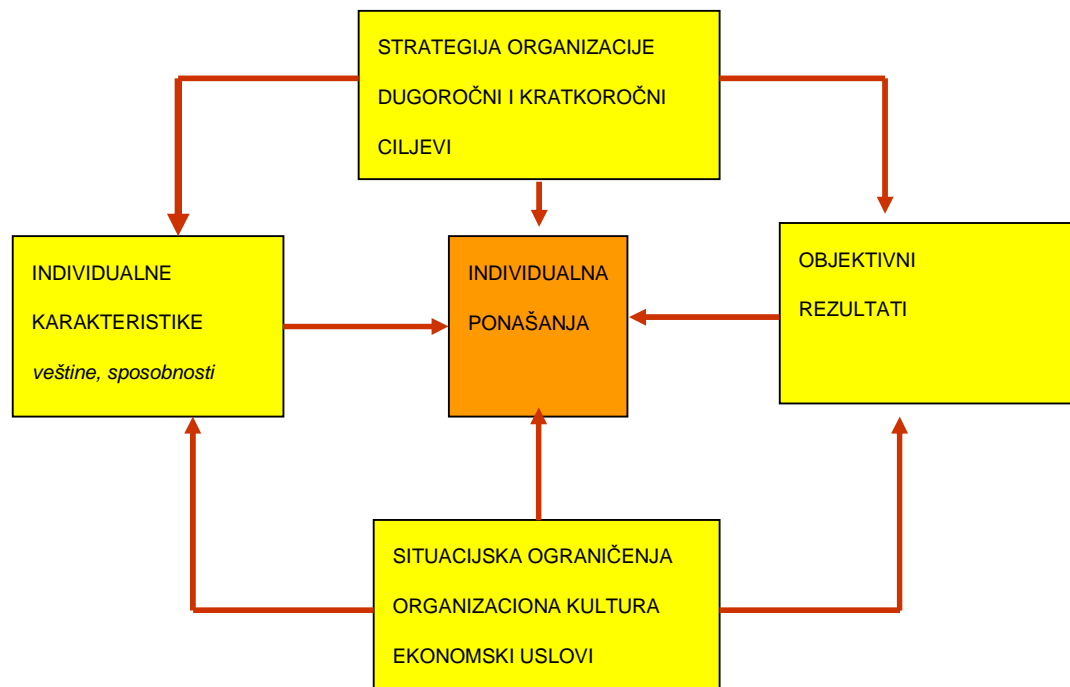
Upravljanje radnom uspešnošću definiše se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije. Od ključne je važnosti za postizanje konkurentске prednosti. Definisanje uspešnosti, njeno merenje, davanje povratne informacije o uspešnosti čini sistem kojim kompanija upravljanja uspešnošću svojih zaposlenih.

ORGANIZACIONI MODEL UPRAVLJANJA RADNOM USPEŠNOŠĆU

Već više godina unazad istraživači iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i industrijske psihologije su se usredsređivali na same procese i procedure pouzdanog i valjanog merenja pojedinačne radne

uspešnosti zaposlenih. Ovakvo usredsređivanje na 'doterivanje' tehnika merenja radne uspešnosti, kako bi ona mogla biti izmerena valjano, često je dovelo do zanemarivanja nekih vrlo važnih aspekta procesa upravljanja uspešnošću, a pre svega zanemarivanja njegove svrhe sa stanovišta same organizacije, odnosno kompanije. Model koji sledi, prikazuje kako izgleda proces upravljanja uspešnošću zaposlenih u organizacijama i veoma je koristan za razumevanje kako samog procesa upravljanja uspešnošću tako i za razumevanja svrhe ovog procesa.

Model upravljanja uspešnošću u organizacijama



Izvor: Nikolić, S. (2010), Upravljanje ljudskim resursima, FIT, 2010.

Kao što se iz modela može videti, osobine pojedinaca (veštine, sposobnosti, itd.) jesu sirovine za radnu uspešnost. Ove se sirovine transformišu u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenih. Objektivni rezultati su merljivi, opipljivi rezultati rada i posledica su ponašanja zaposlenog ili grupe.

Važnu komponentu organizacionog modela upravljanja uspešnošću, što se na slici može videti, predstavlja strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspešnošću, i strategije i ciljeva organizacije, često se zanemaruje. Kompanije uvek slede neku vrstu strategije radi povećanja prihoda, dobiti i tržišnog udela, a odeljenja, radne grupe i pojedinci u kompaniji moraju da usaglase svoje aktivnosti sa strategijama i ciljevima kompanije. Ukoliko ovi procesi nisu usaglašeni,

verovatnoća postizanja postavljenih ciljeva se bitno smanjuje. Pitanje je kako se uspostavlja ova veza? Ona se uspostavlja prvenstveno jasnim određivanjem ciljeva koji treba da budu postignuti, i određivanjem i oblikovanjem onih ponašanja koja operacionalizuju strategiju.

Takođe, na uspešnost zaposlenog skoro uvek deluju različiti situacioni faktori tj. pritisci. Tako, osoba može da ima potrebne veštine, a da ipak ne pokaže potrebna ponašanja. Ponekad je organizaciona kultura ta koja obeshrabruje zaposlene da budu efektivniji. Recimo, norme radne grupe često diktiraju ne samo šta bi članovi grupe trebalo da rade, već i kakav rezultat treba da postignu. Slično, neki ljudi jednostavno nisu motivisani da pokažu pravo ponašanje. Ovo se najčešće dešava kada zaposleni ne veruje da će njegovo ponašanje biti uočeno i nagrađeno na adekvatan način, bilo kroz platu ili neku drugu beneficiju.

SVRHA UPRAVLJANJA USPEŠNOŠĆU

Čemu upravljanje uspešnošću služi?

Postoje tri osnovne namene sistema upravljanja uspešnošću:

- strategijska namena,
- administrativna namena,
- razvojna namena.

Strategijska namena

Prvi i osnovni zadatak koji sistem upravljanja uspešnošću treba da ispuni je povezivanje aktivnosti zaposlenih sa ciljevima organizacije. Jedan od primarnih načina primene strategije je definisanje rezultata, ponašanja i, do neke mere, karakteristika zaposlenih koje su potrebne za izvršavanje strategije, a potom razvijanja sistema merenja i povratnih informacija koje će maksimizirati stepen do kojeg zaposleni iskazuju očekivane karakteristike i postižu očekivane rezultate. Da bi ispunio ovu svoju strategijsku svrhu sistem upravljanja mora biti fleksibilan kako bi bio sposoban da prati promene organizacijske strategije i ciljeva. Istraživanja, međutim, pokazuju da vrlo mali procenat organizacija koristi sistem upravljanja uspešnošću za prenošenje i sprovođenje organizacionih ciljeva kompanije. Mnogo češće, procena uspešnosti se koristi u administrativne svrhe i razvojne namene.

Administrativna namena

Mnoge organizacije koriste informacije procene uspešnosti pri donošenju određenih administrativnih odluka kao što su recimo povišice, priznavanja pojedinačne radne uspešnosti, zadržavanja/otkazi... i pored važnosti ovih odluka, pokazalo se, da mnogi menadžeri gledaju na proces procene radne uspešnosti kao na nužno zlo kroz koje moraju proći da bi ispunili zadatke koji se od njih očekuju. Zbog osećaja neprijatnosti vezanog za sam proces procene i saopštavanja povratnih informacija zaposlenima, skloni su da daju visoke ili jednake ocene svim zaposlenima čime praktično sistem procene čine relativno beskorisnim.

Razvojna namena

Treća namena upravljanja uspešnošću zaposlenih je razvoj uspešnih ljudi u kompaniji. Slično, kada pojedini zaposleni ne postižu rezultate kakve bi trebalo da postignu, upravljanje se koristi radi poboljšanja njihovog rada. Povratna informacija koja se dobija u procesu procene radne uspešnosti često ukazuje na slabosti zaposlenih. U najboljem slučaju, u slučajevima kada je ova procena ozbiljno i stručno sprovedena, mogli bi se i videti ne samo manjkavosti u radu pojedinih zaposlenih nego i uzroci koji su uslovlili slabije radne rezultate. Na primer nedostatak veština, motivacijski problem i sl.

Dakle, osnovna namena uspešnih sistema procene radne uspešnosti jeste da poveže aktivnosti zaposlenih sa stratejskim ciljevima organizacije, da iskoristi valjane i korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenima i da pruži zaposlenima povratne informacije koje će im koristiti u razvoju.

PRIHVATLJIVOST KRITERIJUMA USPEŠNOSTI

Da li i u kojoj meri zaposleni prihvataju kriterijum uspešnosti koji se koristi u njihovoj organizaciji kao stvarni kriterijum uspešnosti u obavljanju poslova, odnosno, u kojoj meri se zaposleni slažu sa rezultatima procene uspešnosti?

Prihvatljivost kriterijuma zavisiće pre svega od toga da li se procena vidi i doživljava kao pravedna ili ne. Mogu se razlikovati sledeće kategorije pravednosti:

- proceduralna pravednost,
- međuljudska pravednost,
- pravednost ishoda.

Procena koja se doživljava kao nepravedna smanjuje motivaciju zaposlenih da koriguju dotadašnje radno ponašanje.. Odnos percipiranih kategorija pravednosti i sistema upravljanja uspešnošću može se videti u sledećem prikazu:

KATEGORIJA PRAVEDNOSTI	VAŽNOST ZA SISTEM UPRAVLJANJA USPEŠNOŠĆU	IMPLIKACIJE
PRAVEDNOST POSTUPKA	RAZVOJ	<ul style="list-style-type: none"> • daje menadžerima i zaposlenima priliku da učestvuju u razvoju sistema • osigurava dosledne standarde procene različitih zaposlenih • minimizira greške i pristrasnosti u ocenjivanju
MEĐULJUDSKA PRAVEDNOST	PRIMENA	<ul style="list-style-type: none"> • pravovremene i potpune povratne informacije • omogućava zaposlenima da pobiju procenu • pruža povratne informacije u atmosferi poštovanja i pristojnosti
PRAVEDNOST ISHODA	ISHODI	<ul style="list-style-type: none"> • objavljuje očekivanja vezana za procene i standarde uspešnosti • objavljuje očekivanja vezana za nagrade

KAKO SE VRŠI PROCENA?

Procena se vrši različitim metodama, zavisno od predmeta procene, procenjivača i drugih okolnosti. Procena ličnosti u celini vrši se na primer: upoređivanjem, rangiranjem, rangiranjem putem poređenja u parovima. Procena pojedinih karakteristika ličnosti vrši se primenom odgovarajućih skala procene kao što su skale procene, skale mešovitenih standarda i sl. Procena rezultata rada i organizacijskog ponašanja vrši se takođe putem skala procene, numeričkih, opisnih i skala sudova. Evo primera jedne od skala procene tzv. BARS lestvica očekivanih ponašanja:

BARS dimenzije procene za radno mesto policajca

- 7** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu, potpuno spreman, koristi vreme pre prozivke za pregled aktivnosti prethodne smene i sve nove izveštaje, za vreme prozivke beleži sve nove aktivnosti prethodne smene*
- 6** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu, potpuno spreman, koristi vreme pre smene za pregled aktivnosti prethodne smene*
- 5** *Uvek porani na posao, prikupi svu potrebnu opremu za posao, potpuno obučen*
- 4** *Tačan, ima svu potrebnu opremu za odlazak na posao, potpuno spreman*
- 3** *Nije potpuno spreman za prozivku, nema potrebnu opremu*
- 2** *Kasni na prozivku, ne proverava opremu ni vozilo, nespreman nakon prozivke, mora da ide do ormarića mora da ide čak do kuće po potrebnu opremu*
- 1** *Uglavnom kasni na prozivku, ne proverava opremu, nema potrebnu opremu*

Izvor: Nikolić, S. (2010), Upravljanje ljudskim resursima, FIT, Beograd

Posebnu pažnju zaslužuje postupak **procene i upravljanja pomoću ciljeva**, zbog svoje efektivnosti i tesne povezanosti sa funkcijom planiranja, delegiranja poslova i motivisanja. U ovom sistemu upravljanja tim top menadžmenta prvo definiše strategijske ciljeve kompanije za narednu godinu. Zatim se ovaj postupak prenosi redom na niže strukture u organizaciji. Krajnji rezultat je lista ciljeva na svakom nivou koja se koristi kao standard za procenu ponašanja pojedinaca i doprinosa njihovog ponašanja u ostvarivanju strategijskih ciljeva kompanije. Mnogi pokazatelji govore da primena ovog načina procene uspešnosti dovodi do značajnog povećanja produktivnosti zaposlenih u skoro svim organizacijama u kojima je bio primenjivan.

KOLIKO SU PROCENE POUZDANE I OBJEKTIVNE?

Istraživanja nedvosmisleno ukazuju na to da ljudi imaju velika ograničenja pri obradi informacija. Koristeći ova ograničenja kao 'dobro objašnjenje' mnoge organizacije izbegavaju uvođenje sistema procene uspešnosti opravdavajući se njihovom izrazitom subjektivnošću i nepouzdanošću. Istina, subjektivnost procene je u većoj ili manjoj meri neizbežna što u velikoj meri zavisi ne samo od toga ko vrši procenu nego i od toga šta se i na koji način procenjuje. Savestan i odgovoran procenjivač može svaku tehniku procene iskoristiti za donošenje što objektivnijeg suda o ponašanju i radu zaposlenog.

Ipak, postoje tipične greške procenjivanja, kojih procenjivači po pravilu nisu svesni, a koje bitno utiču na ishod procenjivanja.

- ❖ **Greška sličnosti:** Ovu grešku procenjivači čine onda kada onima koji su im slični dodeljuju više vrednosti nego onima koji to nisu. Istraživanja su pokazala da je ovaj uticaj na procenu vrlo izražen i kada su u pitanju demografske karakteristike kao što su narodnost ili pol, te da može dovesti do diskriminacije u odlučivanju.
- ❖ **Halo efekat:** Tendencija da se na osnovu opšteg utiska ocenjuju i pojedinačne sposobnosti, osobine i vrednosti.
- ❖ **Sirena efekat:** Poput halo efekta i ova greška nastaje usled smanjene sposobnosti procenjivača da razlikuje različite aspekte procene s tom razlikom što je ovo greška u suprotnom smeru od halo efekta. Naime, jedan negativan aspekt ponašanja uzrok je davanja opšte negativne procene pojedinca.
- ❖ **Greška centralne tendencije:** Težnja da se osobine procenjuju uglavnom kao prosečne i umereno izražene.
- ❖ **Tendencija blagosti ili strogosti:** Najčešće su izraz ličnosti i stava procenjivača.
- ❖ **Stereotipno ocenjivanje:** Težnja ka uprošćavanju, neopravdano pripisivanje određenih osobina članovima nekih grupa, profesija, uz zapostavljanje individualnih razlika.
- ❖ **Tendencija logičke greške:** Neopravdano zaključivanje o povezanosti nekih osobina, na primer komunikativnosti i vedrine sa dobrim namerama
- ❖ **Metaforička generalizacija:** Proširenje ocena u jednoj oblasti na sasvim drugu oblast ponašanja, po principu 'ko laže taj i krade'.

Upoznavanje procenitelja sa mehanizmima nastajanja grešaka prilikom procene, ličnih ograničenja i uticaja referentnih okvira u procenjivanju može da se utiče na smanjenje grešaka prilikom procene. Neke kompanije, koje procesu procene uspešnosti zaposlenih poklanjaju posebnu pažnju, vrše obuku menadžera u postupcima procene i tako procenu učine što je moguće objektivnijom i svrsishodnijom.

IZVORI INFORMACIJA O USPEŠNOSTI

Kakav god način procene da je usvojen potrebno je da se odluči ko će biti korišten kao izvor informacija o uspešnosti zaposlenih. Svaki izvor ima određene snage i slabosti. Dakle, ko vrši procenu? Procenu mogu da vrše:

- ❖ Menadžeri,
- ❖ Kolege,
- ❖ Podređeni,
- ❖ Samoocenjivanje,
- ❖ Klijenti.

Menadžeri

Menadžeri su najčešći izvor informacija o uspešnosti zaposlenih. Obično je opravdana pretpostavka da nadređeni imaju obuhvatno znanje o zahtevima posla i odgovarajuće mogućnosti za posmatranje i procenu rada zaposlenih. Osim ovoga, zbog toga što imaju šta da dobiju od visoke uspešnosti zaposlenih, odnosno šta da izgube od niske uspešnosti u obavljanju zadataka, oni su najčešće dobro motivisani da izvrše što je moguće objektivniju procenu. Takođe, povratne informacije koje daju direktno pretpostavljeni svojim radnicima imaju značajnu povezanost sa korigovanjem rada i nastojanjima da se postignu još bolji radni rezultati.

Međutim, u pojedinim situacijama mogu i da se pojave problemi povezani sa korišćenjem nadređenih kao procenjivača uspešnosti zaposlenih. Reč je o tome da nekada menadžer treba da proceni ponašanje zaposlenih u čije poslovno ponašanje nema neposredan uvid. zato je neophodno da menadžeri, s vremena na vreme, posete ovakve organizacione jedinice i to što je moguće češće, obzirom na sklonost zaposlenih da u prisustvu rukovodioca 'glancaju' svoje radno ponašanje. Osim ovoga, problem je i 'prevelika' prisutnost i povezanost sa pojedinim od zaposlenih što može, svesno ili nesvesno, dovesti do pojave pristrasnosti u procenjivanju.

Postoji opšta saglasnost oko toga da su neposredni rukovodioci najkompetentniji procenjivači, mada procenu mogu da vrše i rukovodioci na višem nivou. Uključivanje većeg broja procenjivača, odnosno rukovodilaca u procenu može povećati objektivnost postupka procene.

Kolege

Drugi izvor informacija o uspešnosti su saradnici i kolege zaposlenog. Kolege su najbolji izvor informacija za procenu u svim slučajevima gde rukovodioci nemaju mogućnost kontinuiranog uvida u ponašanje zaposlenog. Kolege pored uvida u ponašanje zaposlenog imaju potrebna stručna znanja i odličan uvid u konkretne zahteve radnog mesta.

Najkritičnija tačka korištenja ocena kolega je mogućnost da prijateljstvo pristrasno utiče na rangiranje i procenu, posebno ukoliko se ove procene koriste u administrativne svrhe tj. za odluke tipa plata, premeštanja, zadržavanja...Kada su u pitanju razvojni motivi u procenjivanju, kolege se mogu smatrati najizvršnijim izvorom informisanja.

Podređeni

Podređeni su posebno dobar izvor informisanja kod procene menadžera. Oni najčešće imaju dobar uvid koliko menadžeri dobro postupaju prema svojim zaposlenima. Jedna od novijih studija je pokazala da menadžeri bolje primaju ocenu onih zaposlenih koji se identifikuju, odnosno stanu svojim imenom iza svoje procene, ali podređeni, zbog svog položaja, najčešće ovo ne čine i nastoje da ostanu anonimni. Poseban problem u vezi sa ovakvim načinom procene čini to što na ovaj način se podređenima daje moć nad njihovim rukovodiocima, stavljajući tako rukovodioce u nezgodan položaj.

Samoocenjivanje

Iako se samoocenjivanje ne koristi često kao jedini izvor informisanja ono može biti veoma korisno. Brojna istraživanja pokazuju da pojedinci imaju dobre mogućnosti da procene vlastito ponašanje kakao na osnovu opštih merila tako i na osnovu referentnih grupa kojima pripadaju. Ipak, ovakva procena usko je povezana sa mogućnostima postizanja određenih dobiti ili izbegavanja sankcija, tako da se preporučuje kombinovanje samoocenjivanja sa nekim drugim izvorima ocena. Često, ova kombinacija može biti dobitna.

Klijenti

Mnoge kompanije, a posebno one u uslužnim delatnostima, razvile su sisteme procene koje uključuju procenu zaposlenih od strane klijenata.

KARAKTERISTIKE USPEŠNOG POVRATNOG INFORMISANJA

Ukoliko se zaposlenima ne skrene pažnja na činjenicu da njihova radna uspešnost ne ispunjava očekivanja, njihova se uspešnost gotovo sigurno neće poboljšati. A može se i pogoršati. Uspešan menadžer daje povratnu informaciju svojim zaposlenima o njihovoj radnoj uspešnosti/neuspešnosti na način koji podstiče pozitivna ponašanja.

❖ ***Povratne informacije treba davati učestalo, a ne jednom godišnje,***

Pravovremenost povratne informacije je od posebnog značaja u korigovanju određenih ponašanja. Ocena davnih ponašanja ne utiče bitno na sadašnje ponašanje.

❖ ***Potrebno je da se stvori prijatno okruženje za razgovor,***

Uputno je izbegavati kancelariju menadžera radi obavljanja razgovora sa zaposlenima. Potrebno je na razne načine podsticati dijalog.

❖ ***Uputno je pre sastanka da zaposleni obavljaju samoprocenu svoje uspešnosti,***

Ovo može usmeriti sastanak sa menadžerom na područja oko kojih postoji neslaganje i tako sastanak učiniti uspešnijim.

❖ ***Neophodno je podsticati podređenog da što više učestvuje u razgovoru,***

U literaturi su opisana tri osnovna načina vođenja razgovora sa zaposlenim:

Menadžer prvo iznosi svoju procenu i zatim je obrazlaže zaposlenom.

Menadžer iznosi svoju procenu i zatim traži od zaposlenog da objasni svoje ponašanje i rezultate.

Konačno razgovor kao rešavanje problema gde menadžer i zaposleni zajedno rade u atmosferi međusobnog uvažavanja i poštovanja.

❖ ***Priznati uspešnost nagradom,***

Svrha sastanka može biti i priznavanje i uočavanje dobrog rada. Menadžeri ne bi sebi smeli da dozvole da uočeno dobro ponašanje radnika ostane bez nekog vida nagrade, od pohvale do davanja određenih beneficija zaposlenom, čime se pozitivno ponašanje učvršćuje i u narednom periodu.

❖ ***U razgovoru se usredstrediti na rešavanje problema, a ne na kritiku i kažnjavanje,***

Greške radnika i saradnika nikako ne smeju biti povod menadžeru da pokuša kazniti zaposlenog uvredljivim kvalifikacijama o njegovom radu. Centralno pitanje uvek mora da bude šta učiniti da se ovo ponašanje popravi.

❖ ***Povratne informacije moraju biti tako date da se nedvosmisleno odnose na rezultat a ne na osobu,***

Ne govoriti o zaposlenom, govoriti o rezultatima njegovog rada.

❖ ***Minimizirati kritiku,***

Očito, ukoliko je nečiji rad izuzetno slab, neka vrsta kritike mora da usledi. Ipak, menadžer mora da odoli iskušenju da iznošenje kritičkih sudova prevede u nabranje uvreda.

Konačno, razgovor mora da se završi dogovornim postavljanjem ciljeva za naredni period idogovorom o vremenu i načinu daljeg praćenja u izvršavanju postavljenih ciljeva

REZIME:

Unapređenje organizacijske efikasnosti i kvaliteta rada u organizacijama, teško da može da se ostvari ukoliko se ne vrši procena uspešnosti zaposlenih. Procena koja sa sobom povlači odgovarajuće socijalne i ekonomske posledice je ozbiljan, složen i odgovoran posao. Ovaj posao u malim organizacijama realizuju rukovodioci, uglavnom spontanom praćenjem i donošenjem 'ad hoc' sudova pri raspoređivanju, nagrađivanju ili unapređivanju zaposlenih. Problem nastaje u većim kompanijama, gde onima koji upravljaju ovim procesima nedostaje neposredan, pouzdan uvid u rad.

Ko je uspešan radnik? Ko je i koliko uspešan rukovodilac? Ovo su pitanja na koje bi se mogao dati veliki broj poprilično različitih odgovora. Jedinstvenog odgovora nema. Ipak, postoje 'određeni' odgovori, za 'određena' radna mesta, u 'određenim' kompanijama.

Osnovu za utvrđivanje kriterijuma uspešnosti čine radno mesto i analiza posla, kao i faktori kao što su dugoročni, strateški ciljevi kompanije, aktuelni poslovi, standardi rada, organizaciona pravila iz kojih proističu zahtevi prema izvršiocu.

Predmet procene zavisi od toga šta organizacija želi da dobije procenom i koje podatke smatra relevantnima. U tom smislu predmet procene mogu biti: ličnost pojedinca u celini, sposobnosti i lične

karakteristike pojedinca, rezultati rada, karakteristike organizacionog ponašanja, ciljevi i očekivani rezultati, potencijal saradnika

Kompanije koje žele da postignu konkurentsku prednost putem svojih zaposlenih moraju da budu sposobne da procenjuju njihovo ponašanje i rezultate rada, kao i da time upravljaju. Upravljanje uspešnošću, kao novi i sve važniji zadatak menadžmenta odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti, obezbeđujući time postizanje ciljeva uspešnosti i strategijskih ciljeva organizacije.

Upravljanje radnom uspešnošću definiše se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije. Od ključne je važnosti za postizanje konkurentске prednosti.

Organizacioni model upravljanja radnom uspešnošću ukazuje da su osobine pojedinca sirovine za radnu uspešnost. Ove se sirovine transformišu u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenih. Objektivni rezultati su merljivi, opipljivi rezultati rada i posledica su ponašanja zaposlenog ili grupe.

Čemu upravljanje uspešnošću služi? Postoje tri osnovne namene sistema upravljanja uspešnošću: strategijska namena, administrativna namena, razvojna namena.

Da li i u kojoj meri zaposleni prihvataju kriterijum uspešnosti koji se koristi u njihovoj organizaciji kao stvarni kriterijum uspešnosti u obavljanju poslova, odnosno, u kojoj meri se zaposleni slažu sa rezultatima procene uspešnosti? Prihvatljivost kriterijuma zavisiće pre svega od toga da li se procena vidi i doživljava kao pravedna ili ne. Mogu se razlikovati sledeće kategorije pravednosti: proceduralna pravednost, međuljudska pravednost, pravednost ishoda.

Procena se vrši različitim metodama, zavisno od predmeta procene, procenjivača i drugih okolnosti.

Svestan i odgovoran procenjivač može svaku tehniku procene iskoristiti za donošenje što objektivnijeg suda o ponašanju i radu zaposlenog. Ipak, postoje tipične greške procenjivanja, kojih procenjivači po pravilu nisu svesni, a koje bitno utiču na ishod procenjivanja - greška sličnosti, halo efekat, sirena efekat, greška centralne tendencije, tendencija blagosti ili strogosti, stereotipno ocenjivanje, tendencija logičke greške, metaforička generalizacija

Kakav god način procene da je usvojen potrebno je da se odluči ko će biti korišten kao izvor informacija o uspešnosti zaposlenih. Svaki izvor ima određene snage i slabosti. Dakle, ko vrši procenu? Procenu mogu da vrše: menadžeri, kolege, podređeni, samoocenjivanje, klijenti.

Ukoliko se zaposlenima ne skrene pažnja na činjenicu da njihova radna uspešnost ne ispunjava očekivanja, njihova se uspešnost gotovo sigurno neće poboljšati. A može se i pogoršati. Uspešan menadžer daje povratnu informaciju svojim zaposlenima o njihovoj radnoj uspešnosti/neuspešnosti na način koji podstiče pozitivna ponašanja.

LITERTURA:

1. Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.
2. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
3. Bogičević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.
5. Atwater, L., Waldman, D., Brett, J. (2002) , Understanding and optimising multi-source feedback, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, summer, pp. 193–208.
6. Edwards, M.R., Ewen, A.J. (1996), *360 Degree Feedback*, New York: Amacom, American Management Association.
7. Grint, K. (1993) ,What's wrong with performance appraisals? – a critique and a suggestion', *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 61–77.
8. Storr, F. (2000) ,This is not a circular', *People Management*, 11 May, pp. 38–40.