

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
PREDAVANJE BR. 6
**PRAĆENJE INDIVIDUALNIH REZULTATA RADA - RADNE
PERFORMANCE**
PRIMER ZA VEŽBU BR. 6

**PRIMER: NAJBOLJE PRAKSE UPRAVLJANJA
USPEŠNOŠĆU**



Procena uspešnosti zaposlenih je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta ljudskih resursa. Ona govori o uspešnosti selekcije, obuke i treninga i daje smernice za dalje planiranje razvoja zaposlenih, sistema nagrađivanja i discipline.

Da bi se jasno definisali ciljevi i kriterijumi rada, menadžer i zaposleni treba da uspostave dobro formiranu mrežu protoka informacija. Ukoliko se teži da ocene uspešnosti budu korisne, neophodno je redovno i dovoljno često pratiti rad zaposlenih, jer sama evaluacija na kraju godine nije dovoljna.

Procena rada može da bude prijatna ili ne. Za većinu menažera je neprijatna, pa bi želeli da je izbegnu. Glavni razlog za to je loša priprema za razgovor i neadekvatna komunikacija o rezultatima, što ne podstiče zaposlene da eliminišu greške i poboljšaju svoj rad. Na kraju, veoma je važno da se shvati šta je svrha evaluacije rada i kakve pogodnosti može da donese zaposlenom, menadžeru i kompaniji: poboljšanje rada, pravovremene povratne informacije, izgradnju samopoštovanja i povećanje efikasnosti rada.



Pristupi upravljanja uspešnošću (ponašanja, ciljevi) obično se uopštavaju na mnoge zemlje. Da bi efikasno upravljale uspešnošću na lokacijama van Sjedinjenih Američkih Država, kompanije moraju da promene način na koji upotrebljavaju metode, uključujući i ponašanja koja se procenjuju, zatim ko sprovedi procenu i ko i kako daje povratne informacije.



Na primer, *National Rental Car* bi morao da promeni, prilagodi svoju skalu za procenu ponašanja predstavnika kompanije koji rade na poslovima usluživanja klijenata. Da bi se izmerio stepen do kojeg ponašanje predstavnika kompanije koji rade na poslovima usluživanja klijenata doprinosi strateškim ciljevima unapređivanja usluge pružene klijentima. Procenjuju se ponašanja poput osmeha, gledanja u oči, dočekivanja klijenata i rešavanja problema klijenata. U zavisnosti od zemlje o kojoj se radi, trebalo bi izmeniti i ova posmatrana ponašanja. Na primer u Japanu će se ugao naklona, pravilan položaj leđa i gledanje u oči protumačiti prema definisanim kulturološkim standardima. U Gani i mnogim drugim afričkim zemljama koristiće se ponašanja koja odražavaju lojalnost i zahvalnost, kao i ponašanja vezana za poštovanje pravila i procedura.

Pored uzimanja u obzir razlika u kulturama u određivanju ponašanja koje treba proceniti, sistemi upravljanja ponašanja moraju se prilagoditi na način da odražavaju pravila kulture i vrednosti. Na primer, kada se radi o promenljivim tržištima poput jugoistočne Azije, planove treba osavremenjavati na manje od godinu dana. *Ito-Yokado*, japanska kompanija koja kontroliše prodavnice *7-Eleven-a* ugradila je u blagajne tehnologiju koja omogućuje šefu nadgledanje svake prodaje i koliko često menadžeri u praćenju prodaje koriste analitičke alate uključene u sistem.



Američki menadžeri nisu prihvatili japansku filozofiju discipline i kontrole. Oni smatraju da iz iskustva znaju kako se popunjavaju police i menja asortiman u odnosu na vreme ili događaje. Pored toga, ne žele ni da budu pod kontrolom nadređenih.



Iako se pozitivna povratna informacija univerzalno ceni i vrednuje, u SAD-u prevladava naviknutost na direktnu povratnu informaciju za razliku od većine drugih zemalja. Na primer, u Meksiku je poželjno prvo da se daju pozitivne povratne informacije pa tek onda da se pređe na razgovor o ponašanjima koja treba korigovati. Na Tajlandu, čak ,menadžeri odbijaju da daju negativne povratne informacije jer se plaše da će im to doneti lošu karmu...

Diskusije na sledeće teme:

- Čemu služi praćenje radne uspešnosti?
- Planiranje praćenja radne uspešnosti:
 1. Definisanje šta će se ocenjivati
 2. Definisanje kriterijuma
 3. Definisanje načina na koji će se meriti uspešnost



- Oblasti praćenja radne uspešnosti
- Kvantitativni rezultati
- Kvalitativni rezultati
- Delatnost
- Kvalifikacije i veštine
- Znanje
- Time management (upravljanje vremenom)

- Saradnja
- Ažurnost vođenja dokumentacije
- Ekonomičnost sredstava
- Kontakt sa kupcima
- Odnos sa kolegama
- Lične karakteristike



- Metode procene radne uspešnosti
 1. Razgovor sa zaposlenim na početku perioda za koji se vrši ocena
 2. Razgovor o evaluaciji rada
 3. Priprema zaposlenog
 4. Priprema menadžera
 5. Priprema planova o poboljšanju rada sa zaposlenim

- Praćenje radne uspešnosti kao faktor motivacije
- Ostvarivanje otvorenog dijaloga sa zaposlenim
- Povratna informacija kao motivacija
- Pozitivan odgovor – pohvala
- Negativan odgovor - kritika
- Kako pomoći zaposlenima da izgrade samopoštovanje i stvore pozitivnu poslovnu klimu?



PITANJA:

1. Navedite moguće izvore informacija o uspešnosti. Objasnite svaki od njih ponaosob.
2. Navedite karakteristike uspešnog povratnog informisanja.
3. S obzirom na sve veću prisutnost stranih kompanija i kod nas, pokušajte da navedete neke slične primere primeru iz studije slučaja.