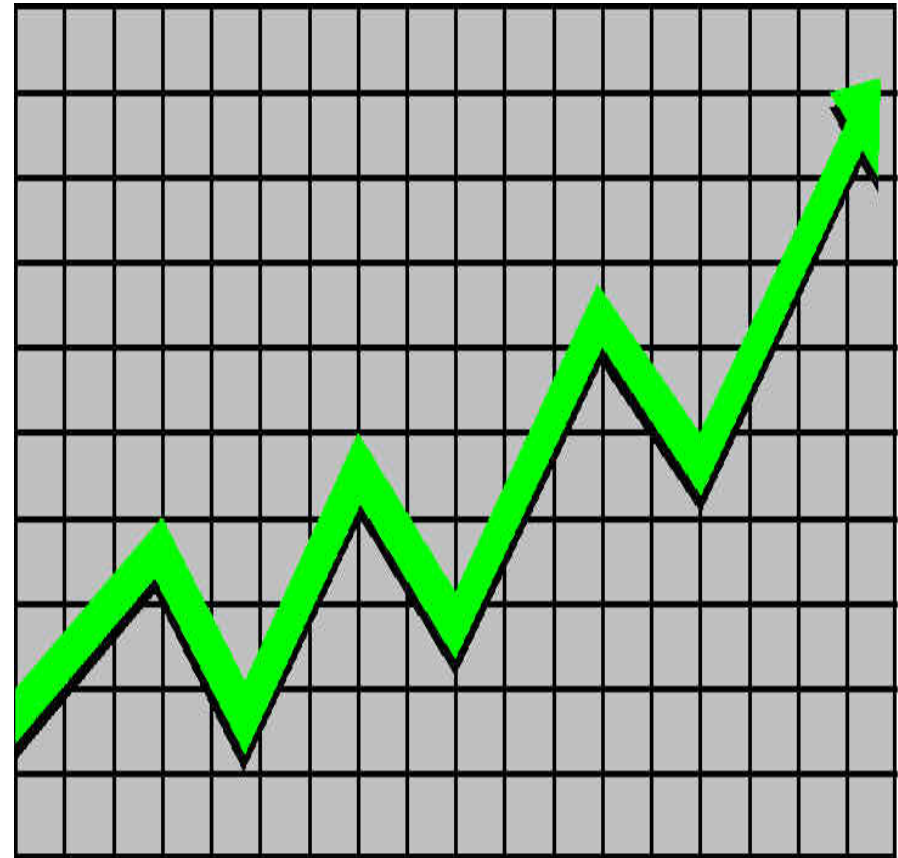


Upravljanje performansama

Definicija

Strateški i integralni pristup poboljšanju efektivnosti organizacije kroz unapređenje performansi radnika i sposobnosti, kako pojedinaca, tako i timova da doprinesu ostvarenju zajedničkih ciljeva (Armstrong & Baron, 1998).



Kroz upravljanje individualnim i timskim performansama zapravo postižemo ciljeve organizacije!

Ocena performansi zaposlenih pomaže nam da:

1. Proverimo kakve su nam politike i praksa zapošljavanja
2. Kontroliramo posvećenost i doprinos zajedničkim ciljevima
3. Stvorimo dobru osnovu za adekvatnu politiku nagrađivanja.



Svrha (do ranih 1990-tih)

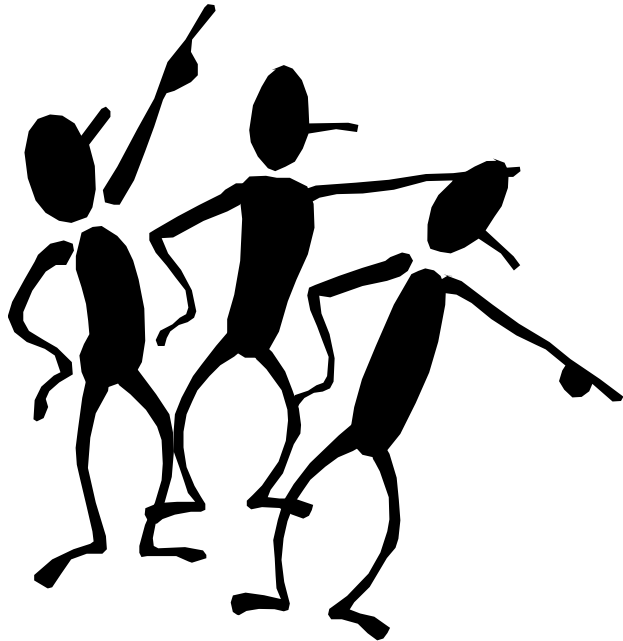
- unapređenje
- plate
- radna disciplina

Značaj opisa posla!



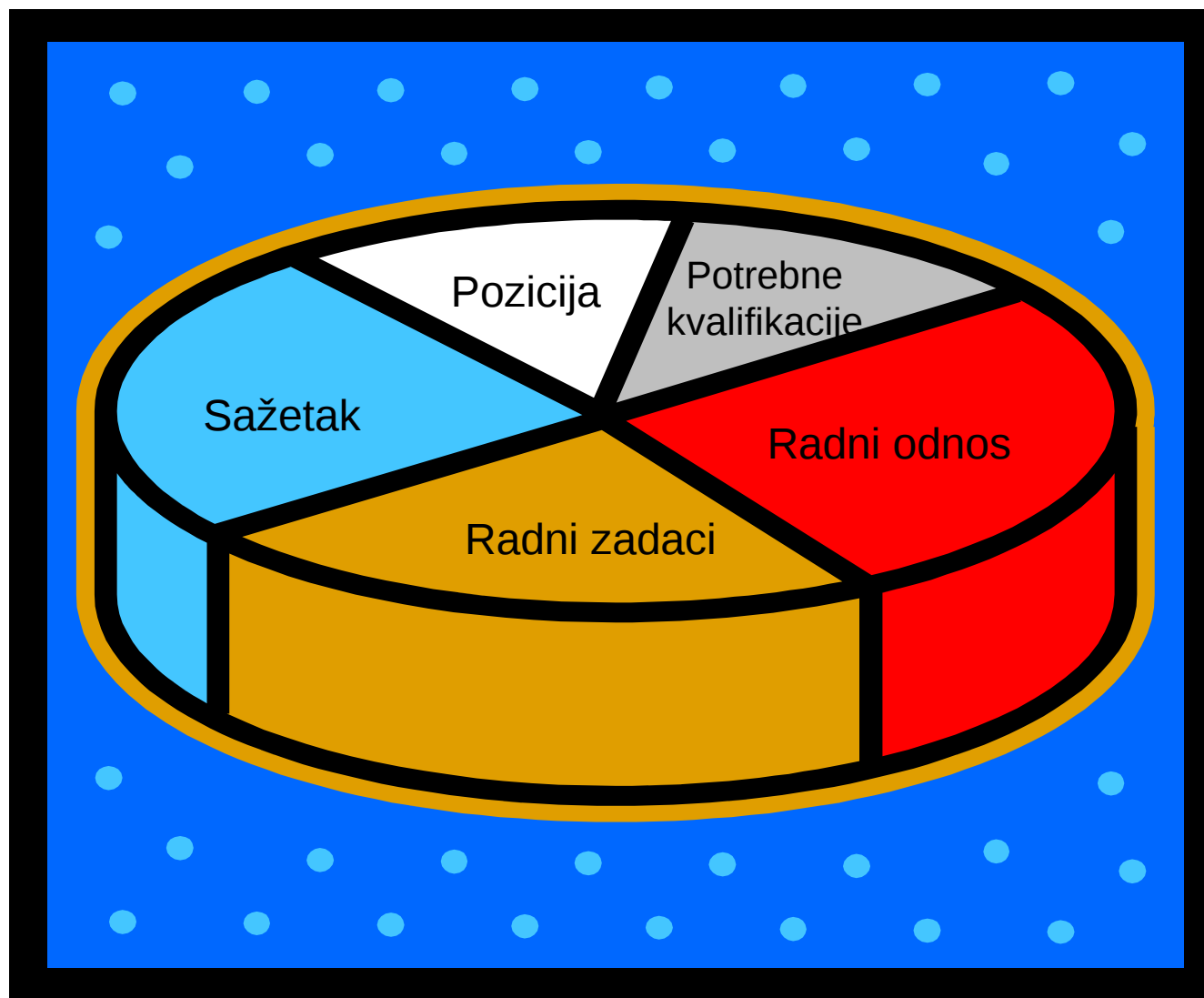
Opis posla

Zašto?

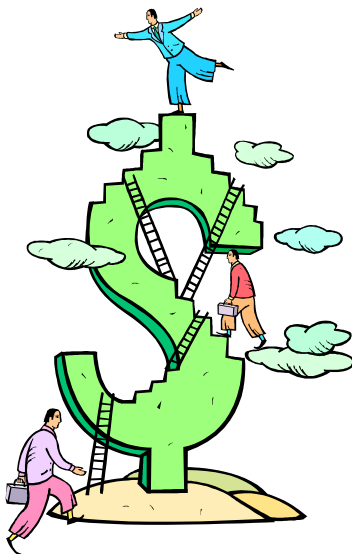


- Da “odvrati” nepoželjne prijave
- Organizacioni razlozi
- Trening
- **Evaluacija**
- Sporovi

Elementi dobrog opisa posla



Ljudi moraju
da vide na koji
način će moći
da napreduju



Podržite obuke
(kako bi radnik bio
fleksibilniji za
prihvatanje novog)



Nemojte
ostaviti mesto
nepoverenju,
sumnjičavosti
TRANSPARETNOST



Sve mora biti
jasno obema
stranama
(i najsitniji detalj)





Svrha (danas)

- Definisati i unaprediti poželjno ponašanje
- Održavati takvo ponašanje vezujući nagrađivanje za utvrđene performanse
- Razvijati potrebne kompetencije, odnosno ljudski kapital

Plaćanje na osnovu radnog mesta
Plaćanje na osnovu performansi
Plaćanje na osnovu kompetencija
Plaćanje tima

Ipak...





Značaj okruženja

(kako meriti nečiji trud, rad, doprinos –
zavisi od puno eksternih i internih faktora)

- Poslovna kultura (socio-politička tradicija, mentalitet)
- Zakonska regulativa (radni odnosi – ugovori)
- Opšti ekonomski ambijent (npr. nezaposlenost)
- Privredna razvijenost
- Tehničko-tehološke inovacije
- Radni odnosi (snaga sindikata)

Dokazano je da se ljudi (i kao pojedinci i kao timovi) ponašaju bolje ako znaju šta se od njih očekuje i ako su i sami učestvovali u definisanju tih očekivanja.

Mogućnosti radnika da ispune očekivanja zavisi od:

- ličnih sposobnosti
- podrške koju dobijaju od uprave
- raspoloživih sredstava i uslova



Činjenica da je sve više poslova koji se završavaju timski i kroz različita umrežavanja još više otežavaju merenje performansi na individualnom nivou.

Menadžeri okrenuti ka sebi (“SAMO JA” model)

Menadžeri okrenuti drugima (“MI” model)

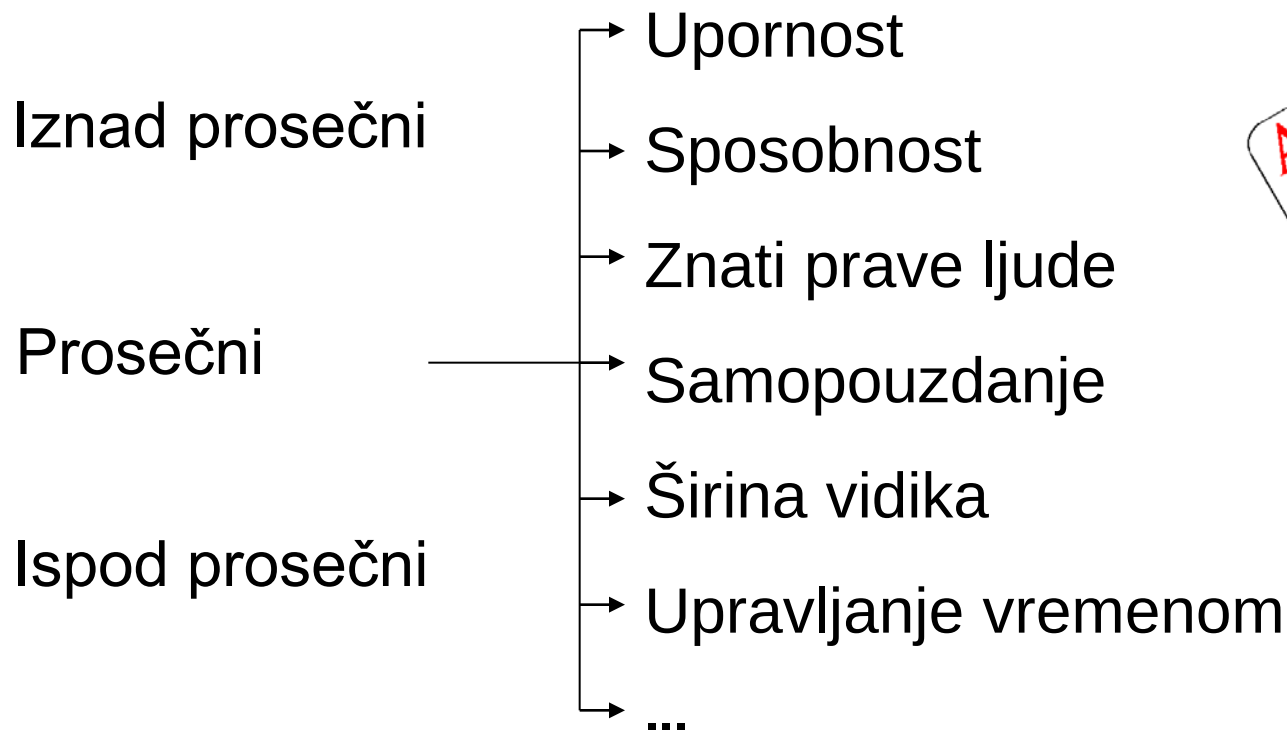
Kojih je više?



Performanse i motivacija

Šta je to što ljude dovodi na neko radno mesto:

- Posao koji će raditi
- Karijera koju može napraviti
- Plata koju može dobiti
- Stres koji će morati da prihvati



Previše
dobar/dobra?





Upravljanje zasnovano na ciljevima

Elementi

Koraci

1. Ciljevi:

Specific (specifični)

Measurable (merljivi)

Achievable (dostižni)

Realistic (realni)

Time-bounded

2. Planiranje aktivnosti

3. Samo-kontrola

4. Povremena provera

1. Dugoročni ciljevi sistema
2. Specifični ciljevi sistema
3. Ciljevi našeg podsistema
4. Naši lični ciljevi
5. Plan aktivnosti
6. Korektivne akcije
7. Ocena performansi (u odnosu na definisane ciljeve)
8. Ukupna ocena performansi



Ocena performansi

- Evaluacija
- najmanje jednom godišnje
 - mora biti formalna
 - samo-vrednovanje
 - procena od strane kolega
 - ocena podređenog ↓
 - ocena pretpostavljenog ↑
 - 360°

Ako nije anonimno često se ne govori prava istina.

Osveta?



Koristi

- Identifikovanje “slabih tačaka” 82%
- Poboljšanje produktivnosti 76%
- Spoznaja skrivenih vrednosti 73%
- Utvrditi očekivanja 70%
- Osnova za promenu plate 58%

> 80% firmi koje rade evaluacije kažu da im to koristi.

Danas više niko neće da nosi na leđima neproaktivne radnika, ovo je način da se odstrane.

Javnost rezultata?

Šta ako se ništa ne promeni?



Kriterijumi

Šta kad cilj postane
pokretna meta?

1. Rezultati (dostignuća)
2. Način rada (npr. škart, broj žalbi...)
3. Ponašanje (vrlo subjektivno)

Pitanja?

Komentari?