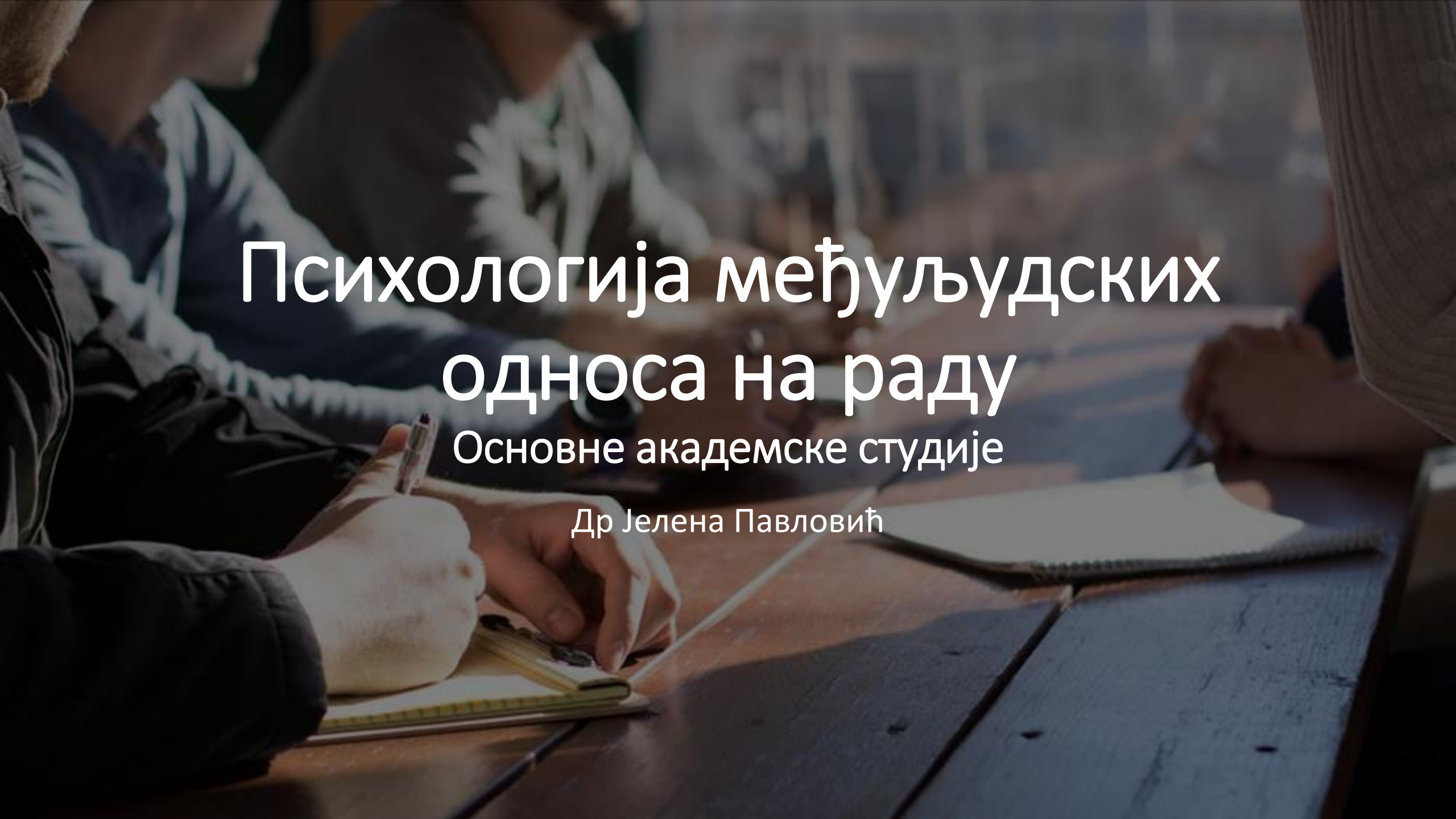


The background image shows a blurred classroom scene with several students sitting at desks. In the foreground, a student's hands are visible, holding a pen and writing in a notebook. The overall atmosphere is academic and focused.

Психологија међуљудских односа на раду

Основне академске студије

Др Јелена Павловић

Комуникација и управљање учинком у организацији

Демократска и недемократска комуникација на раду

- Демократска комуникација међу запосленима
 - слобода и једнакост
 - партиципација у групном одлучивању
 - развијена комуникација
 - отворена расправа о проблемима
 - развојна уверења
 - отвореност за перспективе других
 - континуирана оријентација на постојећу и могућу реалност
 - прихватање различитости
 - толерисање двосмислености

- Недемократска комуникација међу запосленима
 - неједнакост
 - одсуство слободе
 - одсуство иницијативе
 - експлоатација и макијавелизам
 - страх
 - спољашњи локус контроле и суђење према спољашњим критеријумима
 - моћ – немоћ као доминантна тема
 - предрасуде
 - некритичко прихватање ауторитета
 - нетолерантност према двосмисленостима

Управљање учинком, повратне информације и демократска комуникација на раду

- Управљање учинком

„Ефективно управљање учинком преноси поруку о томе **шта је важно у организацији, мотивише запослене да постижу резултате и доприноси остваривању организационе стратегије...** Када се спроводи на неадекватан начин, управљање учинком не само да не доприноси остваривању претходно наведених циљева, већ може да доведе до **нарушавања самопоуздања запослених и међуљудских односа**“.

Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 146–164.

Управљање учинком, повратне информације и демократска комуникација на раду

- **Управљање учинком**

„Сматрамо да системи управљања учинком треба да почивају на двосмерној и неауторитарној комуникацији и односима...”

- Претпоставка о односу „супервизор – подређени”.
- Менаџери одговорни за дефинисање критеријума и стандарда, које запослени прихватају кроз повратне информације и примењују их у пракси.
- Запослени следе директиве, са мало или нимало просуђивања о стандардима и критеријумима.
- Улога професионалаца у људским ресурсима да обуче менаџере за управљање учинком.

Jones, R. G., & Culbertson, S. C. (2011). Why performance management will remain broken: Authoritarian communication. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 179-181.

Управљање учинком, повратне информације и демократска комуникација на раду

- Традиционално управљање учинком „одозго-надоле“ се замењује партиципативнијим приступима.
 - самопроцењивање као основа за дискусију
 - вишесмерни фидбек (360) као проширење релационе базе за давање повратних информација
 - уважавање „гласа“ запослених
 - заснивање очекивања на демократским односима

„Комуникација између менаџера и запослених мора почивати на узајамном уважавању и прилици да се дефинишу и редефинишу стандарди и очекивања. Уколико се то не догоди, „комуникација“ у ситуацији процене учинка између менаџера и запослених ће и даље доприносити лошој репутацији система управљања учинком и захтевима да се они напусте“.

Управљање учинком, повратне информације и демократска комуникација на раду

- Стара правила

- Процене учинка на годишњем нивоу
- Циљеви су поверљиви и усмерени на индивидуални учинак
- Менаџери процењују запослене
- Квантитативне скале
- Менаџери се усмеравају на процену
- Процес процене учинка као терет и губљење времена

- Нова правила

- Редовне повратне информације (check ins)
- Постављање циљева кроз отворену комуникацију и колаборативни процес
- Употреба технологије
- Јавни и транспарентни циљеви са фокусом на учинак тима
- Квалитативне процене и вишесмерни фидбек
- Менаџери се усмеравају на коучинг и развој запослених
- Процес је агилан, бржи, континуирани и лакши

Вежба давања и примања повратних информација

Марко је менаџер продаје, врло је фокусиран на резултате и учинак. Његов тим има изражену радну етику. Међутим, у току процена учинка, Марко је био оцењен од стране свог тима као неко ко их не развија, већ је искључиво усмерен на резултате. Међуљудски односи у тиму су далеко од савршених, у неким областима Марко избегава да делегира задатке, због чега његово одсуство има снажан утицај на посао. Због тога су ангажовани људи из људских ресурса да дају развојни фидбек Марку, са циљем да он успостави бољи баланс између оријентисаности на задатак и оријентисаности на запослене.

ФОРМУЛА ЗА ДАВАЊЕ РАЗВОЈНОГ ФИДБЕКА

- 1. Уводите тему** („Разговарали бисмо о..“)
- 2. Дајте свој осврт на ситуацију** („Из моје перспективе...“, „Приметио/ла сам да..“)
- 3. Питајте за мишљење** („Шта ти мислиш о томе...“, „Где си сада, а где желиш да будеш у односу на ову тему?“)
- 4. Позив на акцију** („Који би то био први корак..“)