

ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА РАБОТНИКОТ



Еден понеделник, рано наутро, на Роџер, раководителот на фармата му пришле двајца трактористи, кои го обвиниле Франциско, надзорникот, дека покажува нефер и некоректен однос спрема работниците. За време на викендот, Франциско вработил некој млад тракторист со многу малку стаж за да употребува пестициди. Двајцата трактористи, со многу поголем стаж од младиот тракторист, биле плаќани според сработеното и барале да работат и за време на викендот, но Франциско, надзорникот, ги убедил дека нема да има слободен трактор туку дека сите трактори се резервирани за одредена работна задача за време на викендот. Роџер, сопственикот на фармата се соочил со Франциско и откако убаво го испрашал, Франциско признал дека лажел во однос на тоа колку работа има на фармата за време на викендот. Но си ја бранел својата донесена одлука, тврдејќи дека двајцата работници-трактористи, кои имале многу поголем стаж од сите други, биле сосема некооперативни. Според него, новиот работник, кој немал ни оддалеку толку стаж колку што имале тие двајцата, бил стопати посposобен од нив двајцата заедно. Роџер го замолил Франциско истото да им го каже на двајцата трактористи што се пожалиле. Франциско им се извинил што ги излажал. Додека им објаснувал зошто вработил нов работник, двајцата трактористи почнале да се муртат и лутат. Едниот од нив, гневен, скокнал и почнал да бара објаснување зошто никој не им кажал ништо порано. Франциско тврдел дека нема да дозволи уште една таква ситуација и дека секогаш ќе биде искрен со своите работници и ќе им кажува како напредуваат и како работат на фармата. Иако овие двајца трактористи никогаш не станаа супертрактористи, сепак значително се подобрија на работното место.

Џес Гонзалес, консултант за земјоделски прашања
Бејкерсфилд, Калифорнија.

По завршувањето на процесот на селекција на работниците, оценувањето на напредокот и работата на работниците на работното место е најзначајниот инструмент со кој располага сопственикот на фармата. Оценувањето на перформансите, е процес што, доколку се спроведе правилно и коректно, може да помогне да се наштимаат и да се наградат трудовите на работниците. Во рамките на ова поглавје ќе зборуваме за: (1) целта на оценувањето перформанси; (2) ќе

го претставиме *оценувањето перформанси за кои претходно се преговарало*; (3) чекорите што треба да се преземат за да се постигне едно исплатливо *традиционално оценување на перформансите на работниците*.

Позитивните страни на едно оценување на перформансите за кои претходно се преговарало се можноста за промовирање искрена двонасочна комуникација помеѓу надзорникот и работникот што се оценува и што с& му се овозможува на работникот

да преземе поголема одговорност за подобрување на перформансите на работното место. Од друга страна, пак, при традиционалното оценување на перформансите на работниците, надзорникот има повеќе улога на судија што пресудува во однос на тоа како работел работникот, а не како подучувач. Така, со овој пристап, за жал, можеме да кажеме дека фокусот е на вината, наместо да му се помогне на работникот да преземе одговорност за подобрување.

Дали ова значи дека традиционалното оценување на перформансите на работникот треба да биде сосема исфрлено од практиката? Воопшто не. Експертите од ова поле често сугерираат дека оценувањето на работата на работниците не треба да биде поврзано со одлуки во врска со покачувањата на платата. Кога оценувањето на работата на работниците се поврзува со покачувањата на платата има расправија и работникот е пожесток во однос на својата одбрана и не е толку отворен за промена. Затоа, треба да се запрашаме како треба да се донесуваат одлуки во врска со покачувањата на платата на работниците ако не треба да се земаат предвид добиените резултати од спроведеното оценување на работниците. Јас мислам дека традиционалниот начин на оценување на работата на работниците може сè уште да игра значајна улога во рамките на раководството и, според мене, само тоа е идеалниот начин за одредување на тоа кому и колку треба да му се покачи платата. Но вториот пристап, односно пристапот на оценување на перформансите на работникот за кои претходно се преговарало, е вистинскиот пристап што му овозможува на работникот вистински да ја увиди ситуацијата и да го зголеми максимално својот потенцијал и со тоа значително да си ги подобри перформансите на работното место, а и платата.

За работникот да има доволно време да реагира и да се подобри, оценувањето на перформансите на работникот за кои претходно се дискутирало треба да се одвива од девет до дванаесет месеци пред да се спроведе традиционалниот начин на оценување. При спроведувањето на традиционалното оценување нема такви строги ограничувања (што се препорачува да се користи во врска со донесувањето одлуки во врска со платата), особено кога тоа се спроведува пред да се спроведе вториот начин на оценување.

ЗОШТО Е ПОТРЕБНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ?

Оценувањето на перформансите на работниците е средство за постигнување: (1)

валидација и рафинираност на активностите што се спроведуваат на фармата (како што се, на пример, процесот на селекција на работници, периодот на обука на нови работници); и (2) обезбедување повратна реакција за работниците што се заинтересирани за подобрување на своите перформанси на работното место.

Валидација и рафинираност на организациските активности

Процесот на селекција на работниците и периодот на обука на новите работници во рамките на фармата и речиси секоја друга културна активност или активност преземена од страна на раководството - како на пример воведување нов метод за режење или воведување нова програма за стимулација на работниците - може делумно да се оцени врз основа на добиените податоци во врска со перформансите на работникот.

Оценувањето на перформансите на работникот може да овозможи појава на идеи за рафинирање на веќе утврдените практики или воведување нови во рамките на земјоделската организација. На пример, добиените податоци од спроведеното оценување на перформансите на работниците може да ни укажат на тоа дека одреден надзорник во рамките на земјоделската организација бил виновен за појава на голем број лични конфликти со други работници на фармата и со другите надзорници исто така. Можностите во рамките на еден ваков случај се следните: (1) посветување поголемо внимание на способноста за градење меѓучовечки односи при процесот на селекција на нови надзорници; (2) охрабрување на моменталните надзорници да посетуваат часови за раководење и справување со конфликтни ситуации во рамките на локалниот работнички универзитет; или (3) обезбедување интимно советување лице-во-лице на надзорникот.

Добиените податоци од спроведеното оценување на работата на работниците исто така може да им помогнат на сопствениците на фарми: (1) да планираат за долготраен персонал и развој на работниците на работното место; (2) да им ја покачуваат платата на работниците и да даваат други награди за трудољубивите работници; (3) да воведат сесија за советување на работниците; или (4) да воведат постапки за дисциплина или отпуштање на работниците.

Заради валидација (Глава 3), полесно е да се проценат податоците од спроведеното оценување на перформансите на работниците кога се работи за поголем број

работници. Корисните податоци добиени од спроведеното оценување на перформансите на работниците може да се добијат и кога се работи за поединечно оценување, но така може да се работи со години за да се постигнат значителни резултати.

Потребата на работниците за повратни информации

Иако е јасно дека сите работници имаат различна желба за напредување на работното место, знаеме дека работниците секогаш сакаат да знаат дали добро си ја вршат работата. Еден успешен сопственик на фарма, со тага се сеќава на времето кога бил млад и заедно со своето семејство, сите имигранти, давале сè од себе додека работеле на една фарма, а сопственикот на фармата како воопшто да не забележувал колку се труделе. Поминале многу години и го сретнал својот поранешен работодавец и го прашал зошто никогаш не ги пофалил своите работници. Поранешниот газда одговорил: „Ми беше страв дека ако ви кажам колку добро работите, повеќе нема толку да се трудите.“⁴¹

На луѓето им требаат позитивна повратна реакција и валидација на една редовна основа. Штом ќе се избере работник со завршувањето на процесот на селекција, само неколку одлуки донесени од страна на раководството може да имаат позитивен ефект врз перформансите на работниците.

Тука се работи за депозити на добра волја, без кои не може да се направат отповикувања. Ова не значи дека треба да се фокусирате само на областите што бараат подобрување. Доколку им ги презентирате информациите на конструктивен начин, работниците ќе ви бидат благодарни за тие информации, со чија помош ќе можат да го намалат бројот на своите недостатоци во работењето. Таквата конструктивна реакција може да се случи само доколку тоа се овозможи „во рамките на контекстот на слушање на и грижа за работникот.“⁴² Општо земено, надзорниците што упорно сакаат да ги бараат позитивните страни на работниците - и тоа го прават на искрен, неманипулативен начин - полесно ќе можат да снабдуваат конструктивни повратни информации за работниците и полесно ќе можат да нудат сугестии во однос на тоа како треба да се заврши одредена работа. Исто така, во рамките на пристапот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало, анализата на работата на работникот не паѓа само на грбот на надзорникот туку бара интроспекција и од страна на личноста што е цел на оценувањето.

Повратните информации за работниците може да бидат *квалитативни* или



квантитативни. Квалитативните коментари се описни, како на пример кога му кажувате на механичарот дека ја цените неговата навремена и квалитетна работа. Од друга страна, пак, квантитативните повратни информации за работниците се базираат врз основа на нумерички бројки, како на пример процент на калемени растенија. Според одредени истражувачи, давањето повратни информации на работниците во однос на нивната работа и во однос на нивниот напредок на работното место е корисен пристап во случаи кога работниците сакаат да напредуваат (види рамка 6-1).

ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ЗА КОИ ПРЕТХОДНО СЕ ПРЕГОВАРАЛО⁴

Покрај дисциплината на работниците, спроведувањето интервјуа за оценување на перформансите на работникот е една од „најстрашните“ активности на раководството. Работникот најчесто реагира со давање пасивен отпор или видлива одбрана на својата позиција. Затоа не треба да се чудиме кога надзорниците се плашат да им пренесат лоши вести на работниците. Полесно е да се игнорира нешто што не штима и човекот да се надева дека со текот на времето работата ќе се среди.

Можете да ја олесните задачата со задавање поголем број одговорности на работникот за да се спроведе оценувањето

На луѓето им требаат позитивна повратна реакција и валидација на редовна основа. Надзорниците што упорно сакаат да ги бараат позитивните страни на работниците – и тоа го прават на искрен, неманипулативен начин – полесно ќе добиваат конструктивни повратни информации и сугестии.

РАМКА 6-1**Давање повратни информации за перформансите**

Забележан е пораст во однос на перформансите на работниците (пораст од 11 до 27 проценти) кога им биле дадени конкретни цели да напредуваат или да остварат одредена цел и да добијат корисни повратни информации во врска со нивниот напредок на работното место. Два примери од дрвната индустрија се добра илустрација за тоа колку добро може да функционира поставувањето цели. Во едниот пример се зборува за сечење дрвја, а во другиот пример се зборува за возачите на камиони во рамките на дрвната индустрија. Според едно истражување, продуктивноста на работниците во дрвната индустрија се подобрила за цели осумнаесет проценти и се намалил бројот на отсуства од работа со одредувањето специфични цели за работниците. Работниците што самите си ги поставиле целите за остварување покажале повисок степен на компетентност во однос на остварувањето на целите и повисок процент позитивни постигнати резултати, за разлика од оние работници што добиле специфични цели од своите надзорници.

Според друго истражување, раководството во рамките на дрвната индустрија било убедено дека возачите на камионите не ги исполнувале комплетно капацитетите на камионите. Возачите, плашејќи се да не бидат казнети од сообраќајната полиција или да не бидат отпуштени од работа, најчесто ги полнеле камионите од педесет и осум до шеесет и

три проценти капацитет. Откако им било наложено да пополнуваат деведесет и четири проценти капацитет се појавиле неверојатни промени. За време на првиот месец, возачите на камиони во просек исполнувале капацитет од осумдесет проценти. За само три месеци, процентот на исполнет капацитет често надминувал деведесет проценти. Компанијата заштедила над 250 илјади долари за само девет месеци.

Во рамките на овие две истражувања, раководството обезбедило работни услови во чии рамки работниците никогаш не биле прекорувани доколку не успеале да остварат одредена поставена цел. Еднаш возачите на камиони одлучиле да го тестираат раководството со тоа што еднаш не ја исполниле поставената цел и не го натовариле камионот онолку колку што им било наложено. Арно ама раководството веднаш реагирало и откако им било укажано на возачите дека имаат целосна поддршка од управата, возачите вложиле дупло повеќе труд во својата работа.

Според истражувачите: (1) поставените цели мора да бидат предизвикувачки и остварливи; (2) значајноста на учеството на работникот во однос на поставувањето на целите варира од ситуација до ситуација и од работник до работник; (3) работниците мора да располагаат со сите потребни ресурси; (4) може да се дозволи конкурентност, но таа не треба да биде официјално поддржана од страна на организацијата; (5) работниците мора да бидат способни, бидејќи мотивацијата без способност за извршување на работните задачи не вреди ништо.³

Традиционалниот начин на оценување на перформансите на работниците го ставаат надзорникот во позиција на експерт за работата на работникот. Работникот најчесто реагира со давање пасивен отпор или видлива одбрана на својата позиција.



на неговите перформанси. Постојат повеќе начини како да се постигне ова, но јас би ви го предложил начинот што јас лично го имам испробано и слободно можам да кажам дека тој е ефикасен во практиката. Овој метод се базира врз основа на ефикасни техники на преговарање. Еден сопственик на фарма може да го замоли работникот чии перформанси треба да се оценуваат да донесе три списоци за време на интервјуто за оценување на перформансите на работникот: (1) области каде што работникот постигнува одлични резултати (што придонесува за земјоделската организација); (2) области каде што работникот покажал напредок во однос на перформансите (обично предвид се земаат перформансите од претходната година); (3) области во чии рамки работникот се чувствува недоволно способен или мисли дека надзорникот би сакал да види

подобрување. Ви се препорачува да му дадете доволно време на работникот за време на интервјуто да може да ги разгледа списоците, па затоа треба да им се дадат две-три недели за да ја завршат таа задача пред да се појават на интервјуто.

Бидејќи вие како надзорник исто така ќе пополните три списоци, сепак се смета дека списоците на работникот ќе бидат многу поискрени од вашите. Од најголема важност е да му ја *најавите вашата намера* на работникот дека и вие ќе направите три такви списоци. Јас на моите работници секогаш им велам: „И јас ќе ги пополнам трите списоци“, а потоа ќе ја потврдам целта на секој од тие три списоци. „Односно: (1) областите во кои вршите одлична работа и со тоа придонесувате за унапредување на нашата фарма од мојата перспектива; (2) областите во кои последно сте покажале напредок во однос на квалитетот на извршување на работните задачи; и (3) областите во чии рамки ќе мора да напредувате.“ Најважниот аспект од овој пристап е тоа што работниците лично од вас ќе чујат дека постојат области во кои вие мислите дека работникот работи добро, но исто така значајно, дека постои простор за подобрување во други области од работата.

Признавањето на недостатоците на работникот може да биде негативно од еден психолошки аспект. Сите знаеме дека по природа не сакаме некој да ни ги истакнува недостатоците; но исто така туку човековата природа бара истакнување на позитивните страни, на успехите, особено кога тоа го прави некоја друга личност. Затоа, со овој процес се овозможува на виделина да излезат и позитивните и негативните страни во однос на перформансите на работникот во различни области на работа во рамките на земјоделската организација, со што работникот добива шанса да го увиди својот напредок и во однос на своите очекувања и во однос на очекувањата на надзорникот.

Треба да се напомене и четврти список, кој е исто толку важен колку и првите три. За овој список ќе зборуваме малку подоцна, но мора да се напомене дека од особена важност е тој да биде вклучен како дел од задачата навремено, за да му се даде на работникот доволно време да го подготви. Четвртиот список ги вклучува одговорите на следните прашања: „Што мислите дека ЈАС треба да сменам како ваш надзорник за ВИЕ да бидете поефикасен работник?“ Доколку надзорникот не е подготвен да го слуша работникот, оценувањето на перформансите за кои претходно се преговарало нема да

биде ефикасно спроведено, па ќе мора да се примени традиционалниот начин на оценување на перформансите на работникот.

Иако процесот на оценување може да се одвива помеѓу надзорникот и работникот, сепак учеството на трета личност може значително да го олесни процесот на постигнување успех на овој пристап. Така, се испраќа порака до сите инволвирани страни дека процесот е од голема важност за земјоделската организација. Третата личност што може да се вклучи во процесот на оценување на перформансите на работникот треба внимателно да ги ислуша и работникот и надзорникот, насамо, прво едниот па другиот, па да ги советува како треба да го водат разговорот што треба да се одвива за време на заедничкиот состанок. За време на заедничкиот состанок, третата личност може, користејќи го детално опишаниот процес на преговарање во Глава 13, да помогне при заврстувањето на работните односи на засегнатите странки и да се фокусира на потребните промени, а не да брани нечиј став или да застане на нечија страна. Третата личност во процесот на преговарање може да биде ветеринар, земјоделски советник или консултант за градење меѓучовечки и работни односи во рамките на една фарма.

Заеднички состанок за оценување на перформансите

Кога ќе дојде време да се седне и заеднички да се дискутира, отворено и искрено, во однос на перформансите на работникот, треба да преовладува една релаксирана и позитивна атмосфера пред да се навлезе на територијата на суштината на тој состанок. Суштински е на локацијата да нема какви било прекинувања или пречки.

Работникот се замолува внимателно, јасно и гласно да ги прочита трите списоци, почнувајќи од првиот. Раководителот на земјоделската организација треба внимателно да го слуша работникот додека ги чита своите списоци, доколку има потреба да фаќа белешки во врска со тоа за што мисли дека треба да се потенцира и да се забележи, но никако не смее да го прекинува работникот без потреба, освен ако мисли дека треба да постави одредени прашања или доколку смета дека одредени работи треба да се разјаснат навреме пред да се продолжи понатаму. Се препорачува надзорникот да не ги прескокнува прашањата за кои смета дека ќе бидат од голема помош за разјаснување одредени

Во човековата природа е да не сакаме некој да ни ги истакнува недостатоците, но и човековата природа бара истакнување на позитивните страни, на успехите, особено кога тоа го прави некоја друга личност.





Секоја личност себеси се цени во однос на тоа како се чувствува за одредени аспекти од својот живот.

нејасноти. Доколку работникот каже нешто што според вас е чудно, или недоволно јасно, или ве вознемирило, ви се препорачува да го замолите да биде појасен во однос на тоа што сака да го каже. Луѓето обично не сакаат да ги прекинувате додека зборуваат, но секој сака да го прекинете доколку зборува нејасно и тоа да му го укажете за да може правилно да си ги искаже своите мисли. Но внимавајте како ги поставувате прашањата за работникот да не се почувствува како да треба да се брани во однос на нешто ниту, пак, треба да се коментира во вид на прашања (Глава 12 и Глава 13).

Прв список. Главните цели на првиот список се следните: (1) да се препознаат и да се признаат позитивните и силните страни на работникот и да му се даде до знаење дека не поминале незабележано; (2) искрено да се пофали работникот за понатаму да биде поотворен за конструктивни критики (секој

работник што е премногу загрижен за својата самопочит или оној што лесно се навредува, застапува одбранбен став и тешко прифаќа критики и сугестии за негово подобрување); и (3) да се избегне постигнувањето „монотонија“ во однос на описите на однесувањето на работникот во различни ситуации (на пример, одреден работник или одредена работничка да се опише како „тешка личност“ наместо да се каже дека е работник што се однесува „непродуктивно“).

Додека работникот го чита својот прв список, не заборавајте дека ви се препорачува да додадете нешто доколку мислите дека нешто треба да се додаде во вашиот список. Признајте го и потврдете го тоа што работникот го зборува, со тоа што внимателно ќе слушате од почетокот до крајот. Откако работникот ќе заврши со читањето на првиот список, почнете со читање на вашиот прв список. Не заборавајте да ги истакнете позитивните страни на работникот - па дури и да се работи за истите позитивни страни што веќе самиот тој ги споменал.

Првиот список претставува витална основа за процесот на оценување на перформансите на работникот или работничката. Времето што се вложува во развојот на работниците и во дискусиите во однос на тоа што треба да се стори за тие да напредуваат на работното место никако не треба да се смета за загубено време бидејќи не е. За време на хаосот од секојдневни активности, надзорникот најчесто се фокусира на она што работникот не го прави, како што треба. Колку често се случува да застанеме и внимателно да поделиме некој комплимент? Секогаш кога надзорникот дава комплименти за работата на своите работници, работниците искрено се насмевнуваат, давајќи до знаење дека таквиот пристап влијае позитивно на нив. Оние работници што се свесни дека работат добро во одредена област од фармата и чувствуваат дека надзорникот им го признава и потврдува трудот, се најчесто тие работници што сакаат да ги подобрат своите перформанси и во рамките на други области.

Позитивната сила, моментумот е она што на работникот му дава сила и одлучност да се труди повеќе во рамките на областите каде што се забележани слаби перформанси. Сепак, работниците најчесто можат брзо да насетат кога надзорникот ги лаже. Исто така, треба да се напомене дека кога надзорниците се негативни и нема за што да ги пофалат своите работници, тогаш работниците воопшто не покажуваат желба за напредок. Овие општи принципи се заразени со

РАМКА 6-2**Нешто за нашата кривка самопочит**

Многу малку знаеме за самопочитта на човекот и покрај тоа што надолго и нашироко се има пишувано и дискутирано на таа тема. Самопочитта на човекот како да зависи од самата ситуација во која се наоѓа човекот, самопочитта е кривка и специфична. Луѓето си влијаат едни на други, дали на позитивен или на негативен начин. Работниците со преголема или премала самопочит може да не бидат толку подложни на влијанието од нивните надзорници, за разлика од оние работници за кои се смета дека имаат нормална самопочит. Како и да е, слободно можеме да кажеме дека мал е бројот на оние што се „нафрлуваат и наметнуваат“ поради својата преголема самопочит. Еден позитивен надзорник кој секогаш го бара позитивното кај своите работници, навистина ќе го најде, а колку што е попозитивен, толку повеќе ќе го почитуваат работниците. Одредени надзорници со својот позитивен однос го вадат најдоброто кај работниците.

Глобалната самопочит зависи од тоа како луѓето ги гледаат одредените аспекти од своите животи, односно како се чувствуваат во однос на своите многубројни улоги на сопруг/а, родител, дете, вработен, надзорник, дел од тим итн. Секоја од овие општи категории може да се подели на делови. Една личност на пример може за себе да мисли дека е одличен надзорник. Истата личност може за себе да мисли дека се докажува како подобар надзорник во одредени области, а како лош надзорник во други области. Исто така, истата личност може да мисли дека интеракцијата со другите членови на персоналот варира од човек до човек. Доколку одреден аспект од нашиот живот ни е особено важен, нашата самопочит во однос на тој аспект од нашиот живот ќе има силно влијание врз нашите чувства во однос на самопочитта. Јасно е дека со текот на времето се случува драстична промена на она што е важно за една личност. Она што порано било важно, по некое време се заменува со друг приоритет. Некои велат дека треба да се фокусираме на откривање и развивање на нашите таленти. Од речиси сите аспекти, може да се каже дека ова е добар совет. Јасно е дека не треба да бидеме експерти за сè, и без разлика колку се трудиме, овој наш

земен живот е краток. Да се биде експерт само во една област е сосема доволно човекот да биде задоволен со себеси. Со тоа, човекот добива храброст и одлучност да јурне во непознатото или да проба да научи нешто што не знае.

Постојаната потреба од споредба со другите околу нас треба да се прифати како знак дека нешто не е како што треба, дека нешто ни фали и дека нашата самоверба ослабела. Лесно е да се помеша самопочитта со суетата и со гордоста на човека. Во потрагата по поголема самопочит и признание, луѓето може да ги игнорираат вистински важните аспекти од нивниот живот. Одредени личности може да се обидат и да се убедат себеси дека одредени аспекти од нивните животи може да се занемарат на некое време. Длабоко во себе сите ние знаеме кога нема рамнотежа во нашиот живот, па, нормално, тоа влијае врз нашата самопочит. Иронично, но претераното фокусирање на себеси може да влијае уништувачки за самовербата и самопочитта. Само со надградба и служба човекот може да си ја засили самовербата.

Да се биде успешен во одредена област - областа за која се интересираме и сме колку-толку надарени - треба да се знае како правилно да се фокусираат и насочат нашите трудови. Доколку се обидуваме да правиме повеќе отколку што сме способни, тоа ги омаловажува нашите обиди и од тоа нема да произлезе ништо добро. Еден ефикасен надзорник може да им помогне на своите работници да си направат ефикасна анализа на своите обиди и како да постигнат позитивна рамнотежа. Здрав степен на самопочит може да влијае позитивно врз намалувањето на стравот од идентификување слабости и стравот да се проба нешто ново. Понекогаш се случува луѓето да даваат отпор на учењето нешто ново или на подобрувањето и надградувањето на нивните способности, особено оние што се од голема важност за работното место, а кога ќе вложат труд, веднаш ги навјасува едно чудно вознемирувачко но позитивно чувство: зошто не се обидов, зошто не се потрудив порано? Ваквите позитивни чувства може да се прелеат и во други области исто како што едно чувство на стагнација може да ги зароби само во една област. Сепак не треба да се заборава добропознатата: човекот учи додека е жив.

индивидуалните разлики на работниците. Овие општи принципи, се предизвикани

од индивидуалните разлика, како што е самопочитта на работникот (рамка 6-2).



Пристапот со преговарање во врска со оценувањето на перформансите за кои претходно се преговарало овозможува услови за развивање конструктивен разговор помеѓу надзорникот и работникот чии перформанси се оценуваат. Работникот е тој што презема секаква одговорност за подобрување на своите перформанси во иднина.

Доколку работникот изнесе некоја своја позитивна страна во однос на своите перформанси што за вас претставува слабост, обидете се да ја разберете неговата/нејзината перспектива и никако не навлегувајте во конфликт. Јасно е дека ќе се појават недоразбирања во однос на тоа дали одредена работа е позитивна или негативна, тоа е прашање што треба да се реши во друга ситуација, а не за време на читањето на првиот список. Можноста за ова се јавува кога се дискутира за области во чии рамки работникот или работничката треба да ги подобри своите перформанси. Исто така, не треба да ги поматиме позитивните аспекти така што ќе му кажеме на работникот дека оваа точка припаѓа со позитивниот придонес на работникот и списокот на работи што треба да се подобрат. Како и да е, кога зборуваме за негативните аспекти на работата, се препорачува да ги потсетиме на позитивните аспекти.

Втор список. Вториот список служи за да им се овозможи на работниците да зборуваат за своите слабости, односно за областите во кои не постигнуваат добри резултати, но вложуваат труд за да можат да напредуваат. Но не треба да се заборава дека кога еден работник вели дека се подобрил за нешто, не треба да значи дека со тоа целосно го решил проблемот. Како и претходно, со првиот список, така и сега надзорникот треба внимателно да слуша и да бара појаснувања доколку има потреба од тоа, без да го прекинува работникот во неговото изнесување. Надзорникот или надзорничката ги признава коментарите на работникот или работничката и потоа почнува да го чита својот список.

Трет список. Целта на третиот список (како и на другите) е да им се помогне на добрите работници уште толку да се подобрат во однос на своите перформанси на работното место и да им се помогне на слабите работници да напредуваат и да не заостануваат зад своите колеги.

Исто како што можеме да етикетираме одредени работници со негативни особини без да го видиме и без да се потрудиме да го видиме доброто така многу лесно можеме да ги запоставиме, односно да не им помогнеме да го достигнат максимумот на својот потенцијал. Ова се случува кога не ги признаваме позитивните страни на работниците, односно кога не ги фалиме нивните добри особини и кога ги игнорираме нивните слабости, без разлика колку ни се чинат безначајни. Во процесот на споделување на списоците, може да се разјаснат многу нејаснотии. Еден работник што е задолжен за хранење телиња може да претпостави дека надзорникот е сосема незадоволен од начинот на кој работникот го спровел процесот на имунизација на телињата, а надзорникот да биде сосема задоволен од тоа како работникот ја завршил таа задача.

И при читањето на третиот список работникот треба прв да почне со читање. Не го прекинувајте работникот, оставете го да го заврши својот список докрај и, како што беше случај со претходните списоци, прашајте го во врска со сè што не ви е јасно. Кога работникот или работничката зборува за нешто што го смета за проблем, предизвик или слаба област, немојте да избрзувате со тоа што веднаш ќе изреагираат на следниот начин: „Се согласувам, и јас токму тоа го сметам за ваша слабост.“ Не, внимателно слушајте и, откако ќе дојде време вие да го прочитате вашиот список, нема потреба да ги повторувате аспектите што работникот или работничката веќе ги споменале како нивни слабости. Всушност, кога ќе дојде време вие да ги набројувате слабостите на работникот, споменете ги работите што работникот не ги напоменал. Клучната работа во тоа што работниците напоменуваат одредена работа за своја слабост е тоа што со тоа го признаваат и прифаќаат проблемот.

Во идеални услови, извештајот на работникот во однос на своите перформанси

би бил комплетен и точен. Во одредени случаи работниците претерано се критикуваат себеси, со цел да го натераат надзорникот да им даде комплимент, односно да почне да ги убедува дека не се толку лоши или да почне да се труди да ја намали сериозноста на ситуацијата. Доколку работникот има забележани слаби перформанси во одредена област - или доколку вие не сакате некој да прави да се чувствуваат манипулирано - прашајте: „Зошто мислите дека во таа област имате слаби перформанси?“ Штом работникот ќе ја признае потребата од напредување, надзорникот треба да внимава да не биде вовлечен во традиционалната улога на некој што му укажува на мааните на некој друг, ако може така да се рече. Наместо да се постави на таков начин, надзорникот може да дејствува како активен слушател, кој нуди помош и поддршка за работникот, за да му помогне на работникот да го промени несоодветното однесување.

Откако работниците, користејќи општи термини, ќе ги изнесат своите три списоци, и доколку има нешто што треба да се додаде а веќе се додало, тогаш вие како надзорник, можете да му пристапите на работникот на следниот начин: „Јукори, вие велите дека XYZ се области во кои вие покажувате слаби перформанси. Ве молам кажете ми кои се според вас соодветните чекори што јас можам да ги преземам во текот на наредните месеци за да постигнеме некаков успех во тие области.“ Може да почнете со област за која има едноставно решение. Или замолете го работникот сам да избере одредена област за да се почне со дискусија.

Кога се работи за решенија, одредени работници може да нудат само премногу нејасни или премногу поедноставни решенија на проблемите, како на пример: „Ќе гледам да се потрудам.“ Добрата намера може да се покаже недоволна за добивање позитивни резултати освен ако не се проценуваат веќе понудени планови во однос на тоа што треба да се промени. Исто така лоша ситуација е ситуацијата кога работникот си поставува превисоки цели, а не располага со потребните способности за нивно постигнување.

Без разлика што кажавме во врска со тоа дека треба да му се дозволи на работникот сам да си ги реши своите проблеми, понекогаш е добро да се понудат неколку алтернативи. Од најголема важност е да се увери работникот, да се охрабри дека може да прифаќа, модифицира или да одбива сугестии. На пример, во рамките на еден процес на оценување на перформансите на работниците, еден работник за себе рекол дека не е доволно искрен и директен. Сопственикот на млекарницата во

која работел овој работник му рекол: „Знам дека не е лесно човек да се ослободи од одредени навики што се практикуваат секој ден. Затоа предлагам да направиме вака. Доколку ми кажете нешто што не е целосна вистина (и тоа ќе ве мачи бидејќи знаете дека ме лажете уште во самиот момент кога го кажувате), да се договориме дека ќе се подвратите и ќе ми ја кажете целата приказна.“ Работникот се согласил со предлогот на сопственикот на млекарницата, а доказот за тоа е фактот што уште наредната недела ја испробал предложената практика на газдата, со тоа што веднаш прифатил одговорност за една своја грешка.

Колку што е поконкретно решението, толку се поголеми шансите за успех. Еден работник што бил главен раководител на механичарска работилница се договорил со својот надзорник во однос на тоа како да се направат алатите и машините достапни за сите работници што ќе имаат потреба од нив и во исто време на тој начин да се намали степенот на хаос што настанувал кога работниците земале алати од работилницата и никогаш не ги враќале и никој од нив не знаел каде го оставил алатот што го искористил. Еден друг работник се согласил да им дава на своите колеги претходно известување дека ќе му треба нивната помош наместо да ги тера веднаш да престанат со вршењето на своите работни задачи и да се зафатат со неговата, освен ако се работело за услови и ситуации со кои се загрозува здравјето на животните во рамките на земјоделската организација или доколку се работи за критична ситуација.

За време на прегледувањето на третите списоци на работникот и на раководителот на земјоделската организација, и двајцата можат да бидат емоционално исцрпени. Искушени се да дојдат до брзо и лесно решение. Исто така, работникот може да почне да се брани и да почне да негира сè добро што се кажало во почетокот на состанокот. Ви се препорачува периодично да го потсетувате работникот во врска со нешто што било дел од првиот список (списокот на позитивни аспекти од работата на работникот).

Да земеме на пример една ситуација. Вие како надзорник разговарате со работникот во однос на тоа како тој или таа има тенденција да биде себичен/себична и воопшто да не ги прифаќа мислењата на другите. Забележувате дека работникот почнува да се обесхрабрува и психички да спласнува. Вие сакате и се обидувате да создадете една позитивна атмосфера за полесно да дојдете до саканото решение. „Види, Кени. Јас знам дека сакаш да си кажеш што мислиш, бидејќи се грижиш за нашата организација, бидејќи се гордеш

со својата работа, бидејќи сакаш работите да се вршат како што треба. А јас и сите припадници на раководството сме подготвени да слушаме. Предизвикот, според мене, е да се обидеме да ги охрабриме и другите да ги изнесат своите мислења. Особено треба да се потрудиме со оние што се срамот да го изнесат своето мислење. Што мислиш?“

Но понекогаш се случува да се појават причини поради кои процесот на оценување треба да се одложи за подоцна. Затоа, надзорникот може да се договори со работникот за датумот за одржување на наредниот состанок (да речеме за две-три недели), кога ќе разговараат за потенцијални решенија на проблемите. Надзорникот, може да понуди неколку идеи за решенија на проблемите во врска со работникот, за да го поттикне работникот сам да почне да размислува на таа тема и да му стане јасно дека токму тој треба да ги прифати тие понудени решенија и да ги спроведе на работното место за да се подобри квалитетот на неговата работа. Работникот или работничката треба да се подготви за наредниот закажан состанок, на кој треба да ги изнесе своите потенцијални решенија на проблемите за кои претходно се дискутирало.

Во зависност од големината, опширноста и од важноста на предизвиците, размислувањето во однос на одредени работи за време на процесот на оценување на перформансите на работникот и во однос на сите можни области во чии рамки може да се појават слични проблеми може да помогне за подобро разбирање на целосниот проблем. Ефикасноста на ваквите состаноци може да зависи од покажаната волја на учесниците за размислување надвор од границите на традиционалните пристапи за решавање на проблемите.

Доколку процесот почнал и завршил со позитивни резултати, се намалува бројот на темите за дискусија за кои мора да зборува надзорникот на наредниот закажан состанок. Надзорникот мора да ги изнесе сите, според него, негативни страни на работникот. Но мора да се напомене дека во одредени ситуации овој пристап нема да има никакви ефекти, па надзорникот ќе биде принуден да заземе една потрадиционална улога.

Пред да дојде крајот на состанокот за оценување на перформансите на работникот, се препорачува детален преглед на изнесените проблеми и постигнатите договори (може да се испечатат копии од донесените одлуки за време на состанокот и да им се поделат на учесниците на процесот на оценување и тие може да послужат како евиденција за одржаниот состанок), како и преглед на работите што останале нерешени. Процесот на оценување на перформансите на работникот мора да содржи специфични цели, со распореди за нивно извршување и постигнување, инаку нема да биде ефикасен и нема да донесе позитивни резултати. Исто така, треба да се напомене дека исто толку е важно и навременото исполнување на целите.

Кога се даваат повратни информации за работниците во однос на нивни слаби перформанси, лесно е да се прави една генерализација, за жал. Но не треба да се постапува така, туку надзорниците треба да изделат една специфична област во чии рамки перформансите на работникот мора да се подобрат или област во чии рамки работникот не успева правилно да комуницира. Да земеме еден пример. Еден работник на лозје може целосно да ја загуби својата мотивација доколку му кажете дека не го бидува за режач, особено ако вложува многу труд во таа работа. Наместо тоа, може да му се напомене да внимава да не остава долги ластари. Неговиот надзорник може да му понуди дополнителни инструкции во врска со тоа и да ја следи неговата работа додека не види дека разбрал. Исто така, доколку на една работничка ѝ кажете дека е мрзелива, тврдоглава, себична или дека не презема иницијатива, верувајте дека ќе добиете само негативни реакции. Како една алтернатива може да ви се препорача да разговарате за критичните инциденти што се кријат зад овие заклучоци.

Пред да завршите со состанокот за оценување на перформансите на работникот, од голема важност е да се потенцираат неговите позитивни аспекти за тој да си замине со позитивно чувство. Кога се појавува потреба од повеќе состаноци, треба да се вложи секаков труд, со цел секој состанок да дава позитивни резултати.

Треба да им дадете до знаење на работниците дека процесот на оценување на перформансите на работникот е наменет за подобрување на квалитетот на вршењето на работните задачи од страна на работникот: „Што треба јас, како ваш надзорник да сменам кај себе за вие да вршите поквалитетна работа?“



Четвртиот список се базира врз основа на прашањето: „Што треба јас, како ваш надзорник да сменам кај себе за вие да вршите поквалитетна работа?“. Овој список е исто толку важен колку и претходните три.

Кога искрено ќе ги прашате работниците и кога ќе им дадете доволно време да се подготват во однос на тоа што сакаат да го понудат како одговор, особено откако ќе им кажете дека планирате да им ги оценувате перформансите, ова прашање може многукратно да го подобри процесот на оценување на перформансите. Ова прашање од многу аспекти може да има позитивно влијание на процесот на оценување на перформансите на работникот. Исто така, ова прашање обично се поставува на крајот од состанокот, па не треба да се чудите ако работникот или работничката почне јасно и гласно да зборува, особено откако ќе види дека процесот на оценување е навистина сериозна работа. Работникот или работничката првпат добива можност да го искаже своето мислење на прикладен начин. Кога работникот одговара на такво прашање, надзорникот мора да врши контрола на природниот нагонот да се брани или да ги појаснува своите постапки. Надзорникот мора да се потруди да го разбере работникот и потоа да го замоли и тој да се обиде да го разбере него (Глава 12, Глава 13 и Глава 18).

Еден раководител на фарма користел стандардна процедура во чии рамките секој што правел нарачка за ѓубриво или секој што доставувал ѓубриво морал да ги провери цените кај тројца земјоделски трговци за време на одреден временски период. Поради примената на ваквиот пристап на преговарање, еден врвен раководител морал да му го советува следното на тој сопственик на фарма: „Записникот на најновите податоци во врска со трошоците за материјали го чувате во вашата канцеларија. Кога не сте во вашата канцеларија, јас морам да се јавам на три места пред да ја направам нарачката. Наместо да се јавувам кај тројца земјоделски трговци, треба да имам пристап до записникот, за да видам дали веќе сте се јавиле кај некој од нив. Кога веќе морам да ги правам тие телефонски повици, мислам дека би било паметно да ги забележувам датумот и времето кога сум се јавил и кај кој земјоделски трговец сум се јавил. Тие податоци, според мене, треба да се внесуваат во тој записник. Така и двајцата заштедуваме многу време.“

Штом работникот ќе разбере дека целта на таа дискусија е да се решат проблемите, а не да му се припише вина на некој, тешкотиите што се појавуваат лесно се делат

и полесно излегуваат на виделина. Вака се нуди можност да се решат предизвиците и да се овозможат услови за поефикасно извршување на работните задачи. Причината поради која овој пристап се покажува како ефикасен е тоа што кога еден надзорник ги признава, дејствува во корист на потребата да се направат промени во однос на нивното однесување и во однос на нивните постапки, тој надзорник му го олеснува процесот на спроведувањето позитивни промени на работникот или работничката чии перформанси биле под лупата на „процесот на проценување“.

Најефикасните процеси на оценување на перформансите на работниците не само што вклучуваат дискусија што се одвива помеѓу работникот и неговиот надзорник или раководител на фарма, туку исто така ја оценува и врската што постои помеѓу работникот или работничката што се оценува и сите оние со кои тој или таа стапува во контакт на работното место. Да земеме еден пример, наместо да се бара спроведување анонимни оценувања на перформансите на работникот или работничката од страна на некој нивни колега со кого секојдневно работат, секој од нив може да одговори на прашање во однос на тоа како може заеднички да му се помогне на тој работник. А тоа работниците треба да го прават во рамките на услови на соработка, а не во услови на конкурентност.

Продолжение на пристапот со преговарање. Со ваквиот пристап кон оценувањето на перформансите на работниците на работното место се дава најверојатно најзначајниот придонес за подобрување на перформансите на работникот што не ги исполнува потребните стандарди. Можеби најголема корист за време на овој процес ќе имате од работникот што претставува најголем предизвик од сите. Но речиси секој раководител на фарма има тенденција да им простуваат на „грешниците“. Арно ама кога на еден надзорник ќе му дојде преку глава нечие однесување, можеби ќе му биде тешко да ги признае и препознае позитивните напредоци кај тој работник. Еден надзорник потрошил многу време и пари на обидот да му помогне на еден работник да се подобри, вклучувајќи и покривање на трошоците за советување. Арно ама сопственикот на фармата доцна почнал да се труди и сето тоа било цабе, бидејќи набргу го отпуштил работникот без да му даде доволно време да се покаже дали сето тоа имало некаков ефект на него.

Еден состанок што би бил продолжение на процесот на оценување на перформансите

на работникот закажан и одржан по месец-два од самиот процес на оценување, за време на кој треба да се дискутира за тоа во кои области работникот покажал подобрување и за областите на кои треба да им се посвети посебно внимание, може да се покаже како навистина корисен чекор. Во рамките на еден ранч, еден работник покажал напредок и позитивни промени во однос на голем број области, но набргу се појавиле слабости во други клучни области - некои од нив не биле ни споменати за време на првичниот состанок за оценување на перформансите на работникот. Сопственикот на ранчот бил длабоко разочаран од тој работник и почнал да се прашува дали има надеж за тој работник да може да се задржи во неговата фарма. За среќа, сопственикот на ранчот одлучил да го покани на еден ваков состанок - продолжение на процесот на оценување на перформансите.

Ваквиот состанок, на многу начини, е сличен на оригиналниот состанок. Работникот што веќе поминал низ процесот на оценување на перформансите мора да добие доволно време да може да се подготви за овој втор состанок, за време на кој ќе може да ги изнесе своите мислења во однос на тоа што се покажало како ефикасно, а што не и што треба да се преземе. И надзорникот треба да се подготви за овој состанок. И за време на овој состанок, фокусот треба да биде на позитивните аспекти од напредокот, како што беше случај и со првиот состанок. Треба да се избегнува создавањето услови за појава на одбранбено однесување и префрлање на вината. Пристапот со преговарање не гарантира сигурен успех, но сепак јасно кажува што треба да прави секоја засегната страна за да се постигне успех. Кога се воведува во некоја чувствителна тема, надзорникот на фармата треба да го потсети работникот или да ја потсети работничката на постигнатиот успех и позитивни поени на работното место. Значи, за време на вториот состанок, што може да се смета за продолжение на процесот на оценување на перформансите на работникот, се зборува за одредени теми што функционираат како пречки на патот што треба да го изоди работникот за да го достигне максимумот на својот потенцијал.

КАКО ДА СЕ СПРОВЕДЕ ЕФИКАСЕН ТРАДИЦИОНАЛЕН ПРОЦЕС НА ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА РАБОТНИКОТ

Подолу ви нудиме неколку клучни чекори што можете да ги преземете за постигнување

и спроведување ефикасен процес на оценување на перформансите на работниците - чекори што може да се преземат за валидација на процесот на селекција на работниците и за донесување одлуки од важност за платата и за унапредувањето на работниците:

1. Селектирајте ги потребните податоци што се однесуваат на перформансите на работникот или работничката.
2. Одредете личност што ќе го води процесот на оценување на перформансите на работниците.
3. Одлучете каква ќе ви биде филозофијата на оценување.
4. Надминете ги недостатоците на оценувањето.
5. Креирајте метод на оценување.
6. Снабдувајте ги работниците со корисни информации.

Селектирајте ги потребните податоци што се однесуваат на перформансите на работникот

Еден начин за класификација на однесувањето на работниците на работното место е да се земе предвид следното:

- продуктивноста на работникот (колку и како работи)
- личните карактеристики на работникот (на каков начин ги врши работните должности и како се однесува на работното место)
- ефикасноста (вештината и способностите)

Продуктивноста се мери во однос на специфичните достигнувања на работното место. Примери за продуктивност се: намалување на стапката на смртност на телиња, зголемување на бројот на балињата со луцерка, намалување на степенот на помодрените цреси во овоштарникот.

Личните карактеристики, како на пример мотивацијата, волјата да се биде отворен за критика, соработката, преземањето иницијатива, зависноста од колегите и самиот изглед на работникот или работничката (како се однесува и како се облекува), треба да се земат предвид. Оценувањето на личните карактеристики на работникот или работничката може да биде корисно, иако доколку за тоа ги испрашувате колегите тие повеќе би зборувале во однос на тоа колку еден надзорник се согласува со работникот отколку во однос на тоа како тој работник си ги врши работните должности. Никој сопственик на фарма нема да сака да ги награди перформансите на работникот

- без разлика за колку високи постигнати резултати зборуваме - ако работникот цело време се мурти и работи со сила по сто предупредувања за отпуштање од работа.

Кога се разгледуваат личните карактеристики на работниците, како дел од процесот на оценување на перформансите на работниците, треба да се направи врска помеѓу одредени специфични карактеристики и самото работно место на работникот. Често се случува прашање во врска со карактеристиките на работникот да биде преведено во прашање во врска со неговите достигнувања на работното место. Наместо да се зборува за тоа колку е еден работник зависен (значи се зборува за негова лична карактеристика), треба да се зборува за тоа колку добро се снаоѓа работникот во однос на извештаите што треба да се поднесуваат по завршувањето на секоја работна задача (а тука се мисли на неговата продуктивност).

Ефикасност - вештина, знаење, способност. Ефикасноста игра значајна улога во однос на перформансите на работникот. Кога оценувањата се однесуваат на ефикасноста на работникот (како на пример, AI-вештини што треба да ги поседува еден говедар), тоа помага да се обезбеди интересот на работникот во однос на надминување на недостатоците што може да се покажат како блокатори на напредокот и успехот на работникот во иднина. Еден раководител на персоналот на една фарма, може да се оценува во однос на тоа колку добро ги знае и разбира принципите за управување со работници, колку добро ги знае применливите закони што го опфаќаат трудот, колку е способен за спроведување интервјуа со работниците, колку е способен за сам да може да ги советува работниците итн.

При спроведување на процесот на оценување, секој сопственик на фарма мора да постави еден баланс помеѓу продуктивноста и личните карактеристики на работникот или работничката чии перформанси се оценуваат. Работните места се разликуваат едно од друго во однос на тоа колку важност им се придава на тие фактори. Еден оператор со машинска опрема што со часови ја подготвува почвата има помала потреба од тимска работа за разлика од двајца млекари што работат еден покрај друг кога ги молзат кравите. Претераното потенцирање на важноста на личните карактеристики може да ја зголеми послушноста на сметка на креативноста и ефикасноста на работникот или работничката. Потенцирањето на важноста на достигнувањата на работното

место како поважни аспекти од личните карактеристики на работникот или работничката може да резултира со појава на филозофија со која целта ги оправдува средствата - без разлика колку неурамнотежено и неетички се однесува работникот или работничката, доколку си ја работи работата, нема да има проблем.

Одредете личност што ќе го води процесот на оценување на перформансите на работниците

Вложувањето во процесот на оценување на перформансите на работникот или работничката може да потекнува од голем број извори: од работниците, од надзорниците, од потчинетите, а можат да бидат вклучени дури и личности што не се дел од таа фарма. Оценувањето што потекнува од голем број извори обично дава поверодостојни резултати по завршувањето на процесот на оценување на перформансите на работникот или работничката.

Работник. Најчесто, но не секогаш, работникот има разбирање за тоа како ги извршил своите работни должности денеска или вчера и обично знае како може да ги подобри своите перформанси на работното место. Работниците може да се покажат како најважни учесници во процесот на оценување на перформансите на работникот или работничката, како што веќе утврдивме кога дискутиравме за процесот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало. Како и да е, работниците имаат вгнезден интерес во однос на давањето позитивни коментари за своите перформанси и најчесто имаат корист кога нивните перформанси ги оценува некој друг.

Колеги. Понекогаш се покажува дека колегите на работниците имаат подобро разбирање за перформансите на некој свој колега-работник отколку што има надзорникот или самиот работник, арно ама тука мора да се напомене дека кога се работи за оценување од страна на колега, колегите знаат да бидат или премногу попустливи или премногу строги во своето оценување. Понекогаш се случува колегите да се надеваат дека раководството ќе чита помеѓу редови и ќе цени неважни и сосема безначајни фактори. Оценувањето на работата на колегите обично се спроведува анонимно, а во оценувањето се вклучени неколку колеги на работникот или работничката. Арно ама, исто така, треба да се напомене дека токму оваа анонимност колку што е корисна толку е и подложна на злоупотреби.

Надзорник. Податоците во врска со перформансите на работникот или



Нормално е работниците да се споредуваат едни со други, иако од тоа нема кар особено доколку фармата налага таква споредба. Во здрава средина успехот на еден вработен не значи неуспех на другиот.

работничката добиени од нивниот надзорник или надзорничка се најчестиот извор на податоци што се користи при процесот на оценување. Надзорниците се покажуваат како најквалификуваните за давање оцена во врска со перформансите на работниците за време на нивниот процес на оценување. Опасноста тука е значителното количество на моќ и влијание што ги има еден надзорник.

Потчинетиот. Формално оценување на работникот или работничката од страна на нејзин или негов потчинет е невообичаен пристап во рамките на процесот на оценување на перформансите на работникот или работничката иако се случува одвреме-навреме од потчинетите да се побара да дадат свое мислење во однос на нивниот претпоставен. Кога потчинетите играат улога во процесот на оценување на нивниот надзорник, често се случува надзорниците да ги подобрат своите перформанси и своите меѓучовечки односи и да го намалат степенот на управување по пат на заплашување. При традиционалниот процес на оценување треба да се обрне внимание на анонимноста и на

сомнителниот избор на потчинети што ќе учествуваат во процесот на оценување.

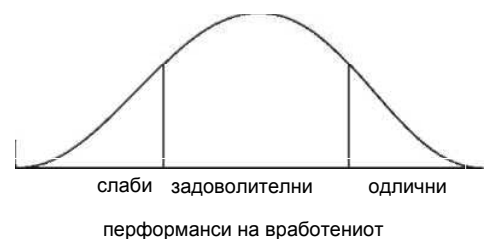
Личност што не е дел од земјоделската организација во која работи работникот чии перформанси се оценуваат. Оценувањата од страна на „надворешната клиентела“ може да се покажат како корисни во случаи кога има голем степен на личен контакт со аутсајдери или кога работникот или работничката чии перформанси се оценуваат знае повеќе за аспектите на работното место отколку што знаат надзорникот и раководителот на земјоделската организација.

Одлучете каква ќе ви биде филозофијата на оценувањето

Потребните податоци за спроведување на процесот на оценување на перформансите на еден работник или работничка исто така можат да бидат класифицирани според тоа дали работниците се споредуваат според своите колеги или според одредени стандарди.

Споредба со други работници. Нормално е кога ги споредувате работниците, едни работници да завршат на врвот од „ранг-листата“, а други на самото дно, а ова е познато како крива на нормална дистрибуција (рангирање според кривата, види Слика 6-1). Најголем број работници завршуваат некаде на средината. Каде ќе заврши работникот на „ранг-листата“ зависи од тоа како тој работник работи во споредба со начинот на работа на другите работници.

Главната предност на овој метод на споредба на работниците е тоа што се спречуваат оценувачите да ги ставаат работниците во една категорија (на пример, сите работници да бидат класификувани како супериорни). Овој метод има два недостатоци, особено кога се вклучени мал број работници: (1) работниците се нормално дистрибуирани (може да има четворица работници со супериорни способности во група од пет работници, или ниеден способен работник во група од три работници); и (2) има слични разлики во однос на перформансите помеѓу двајца слични работници, на пример помеѓу



Слика 6-1 Рангирање според кривата (крива на нормална дистрибуција.)
% на вработени во категорија.

оние двајца што се рангирани како 1 и 2 и помеѓу оние двајца што се рангирани како 4 и 5.

Оценување според одредени стандарди. Со ваквиот вид класификација на работниците на надзорникот му се овозможува да ги оценува перформансите на еден работник без тие да бидат на кој било начин споредувани со перформансите на другите работници. И надзорникот и работникот имаат можност за правилно гледање на развојот на работникот во однос на неговите перформанси. Оценувањето според даден стандард не исклучува секаква споредба. Работниците обично се споредуваат со други работници, но воопшто ништо не се добива доколку организацијата поттикнува и охрабрува такви споредби. На тој начин се поттикнуваат завист, суета и нефункционална и неурамнотежена конкуренција на работното место. Во рамките на една здрава организација, успехот на еден работник не треба да значи неуспех за друг работник. Ако сите работници се успешни, уште подобро.

Доколку одреден сопственик на фарма одлучи да го користи овој стандардизиран пристап, потоа мора да одлучи дали ќе ги оценува сите работници врз основа на даден стандард или ќе го земе предвид „работниот век“ на секој работник поединечно. Оние сопственици на земјоделски организации што го користат пристапот со апсолутен стандард обично им даваат ниски оценки на работниците, бидејќи се плашат дека новите работници што можеби ќе добијат високи оценки нема да чувствуваат потреба за подобрување на перформансите во однос на извршувањето на работните задачи. Од друга страна, пак, оценувачите што сметаат дека одреден работник заслужува висока оценка за супериорните перформанси, притоа земајќи го предвид неговиот работен век во рамките на дадената фарма, тогаш на истиот работник ќе му дадат највисока оценка. Оценувањето спроведено по шест или дванаесет месеци работно искуство може да даде високи резултати, а од работникот може да се бара да го одржи тоа високо ниво на своите перформанси и понатаму. Јас го претпочитам вториот пристап, бидејќи го сметам за многу попозитивен.

Надминете ги недостатоците на процесот на оценување на перформансите

Процесот на оценување што го спроведува надзорникот во дадена фарма има голем број недостатоци.⁵

Една особено добра или лоша карактеристика може да контаминира други



области што исто така се разгледуваат за време на процесот на оценување на перформансите на работниците.

Штом одреден работник ќе се класифицира како лош работник, најверојатно ќе треба да помине многу време за надзорникот да забележи дека работникот се подобрил во однос на извршувањето на своите работни задачи.

Надзорниците обично паметат настани што се случиле непосредно пред почнувањето на процесот на оценување на перформансите на работникот. Работниците се свесни и го знаат ова, па затоа обично токму тогаш се трудат да го подобрат квалитетот на својата работа, таму пред да се почне со оценувањето на нивните перформанси на работното место.

Надзорниците имаат обичај да ги класифицираат работниците како просечни работници, особено кога формите на оценување бараат писмено оправдување за давање висока или ниска оценка. Други надзорници, пак, или се премногу попустливи, или се премногу строги во оценувањето. Попустливите надзорници може да се покажат како контрадикторни. На пример, некој надзорник му дал висока оценка на одреден работник или одредена работничка, а по завршувањето на процесот на оценување, работникот или работничката не докажува дека ја заслужил/а таа оценка и

Техниката за критични инциденти вклучува забележување настани и случки кога работниците реагирале добро или лошо на одредена работа. На пример, еден работник во една млекарница забележал дека температурата на млекото во лактофризерот е повисока, иако тоа не било дел од неговите работни задачи.

РАМКА 6-3**Физичка привлечност**

Според спроведените истражувања, за попривлечните луѓе обично се мисли дека се поинтелигентни и дека имаат поголем број квалитети од непривлечните луѓе.⁷ Според добиените резултати од едно истражување, мажите им дале повисоки оценки на жените во однос на квалитетот на нивното пишување. Фотографии од наводните автори на оценуваните пишани текстови биле прикачени на поднесените есеи.⁸ Привлечноста на една личност може да има уште поголемо влијание за време на процесот на селекција на нови работници. Ова тврдење особено се покажува како точно во случаи кога впечатоците за одредени пријавени кандидати се градат врз основа на само едно направено интервју со нив и добиените впечатоци не се модерираат со податоците добиени од практичните и пишаните тестирања на пријавените кандидати за одредено работно место во рамките на една фарма.

не успева да заслужи ни унапредување ни покачување на првичната плата.

„Оценувањето на работниците е исто како да оценуваш маслинки. Ако една мала маслинка се класифицира како голема маслинка, а големата маслинка се класифицира како супермаслинка или колосална маслинка, најлошата и најчеста класификација што ја среќаваме во рамките на најголем број работни организации е дека одреден работник е 'добар' работник. Така, работодавецот некогаш може да тврди дека таа класификација всушност значи дека работникот е лош работник.“⁶

Оценувачите исто така можат да потпаднаат под влијанието на атрибутите што таа личност ги поседува, како на пример националното потекло, нивото на образование, дали е или не е член на синдикат, филозофијата, годините, расното потекло, полот, па дури и физичката привлечност (види Рамка 6-3).

Креирајте инструмент за оценување

Можете да избирате од неколку техники за собирање и оценување податоци. Без разлика на тоа кој инструмент е искористен, би требало да им даде значајни информации на вработените и на менаџментот.

Постојат многубројни начини за класифицирање на инструментите наменети за оценување на перформансите на

работникот. Податоците можат да бидат презентирани во вид на критични настани, наративи или претходно утврдени говори. Честопати е неопходно да се комбинираат различни пристапи за да се добијат корисни информации за перформансите на работниците. За да се добијат значајни резултати со користењето на инструментите за оценување, оценувачите мора да бидат соодветно обучени за користењето на тие инструменти.

Забележување критични настани.

Оваа техника подразбира забележување на критичните настани за време на кои работниците реагираше добро или лошо. За да биде ефикасна оваа техника, ваквите настани треба да се забележуваат веднаш по случувањето или за време на периоди додека сè уште се свежи во сеќавањето на надзорникот.

Примери за негативни критични настани вклучуваат: незабележување покачена температура на млекото во лактофризерот или молзење крави што биле лекувани со антибиотици и турање на контаминираното млеко во лактофризерот. Примери за позитивни настани среќаваме кај работниците што редовно нудат точни информации во врска со заболени крави или со крави што се тераат; работник што предлага начин како да се заштедат пари во рамките на земјоделската организација во која работи; или работник што спречил појава на катастрофа во област што не спаѓа во работните обврски на неговото работно место.

Силата на процесот лежи во конкретноста на понудените примери. Но доколку не се внимава, критичниот настан може да го потенцира негативното однесување на работникот. Доколку им ја зададете оваа техника на работниците, односно доколку им наложите да поднесат извештаи во врска со вакви настани и тие да ги поврзат, односно да ги преведат во извештаи за тоа како напредуваат на работното место, нема да можат да ја извршат таа задача. Исто така, доколку разгледувате долги временски периоди, нема да можете да добиете податоци во врска со конкретно однесување на работниците, без разлика дали се работи за добро или за лошо однесување.

Овој пристап може да се користи за собирање податоци и идеи за развивање посложени скали за оценување на перформансите на работниците.⁹

Наративни известувања. Во споредба со критичните настани, наративните известувања нудат еден посеопфатен поглед на перформансите на работниците. Наративните известувања како техника се најкорисни доколку надзорниците се соодветно

обучени и ги имаат потребните вештини и способности и доколку им посветат доволно време на потребните детални, аналитички извештаи со позитивен тон.

Претходно утврдени говори.

Оценувањата за чие време работниците едноставно штиклираат или заокружуваат најпогоден одговор се сметаат за постандардизирани процени отколку техниките со наративните известувања и критичните настани и бараат многу помалку време од надзорникот (види Слика 6-2). Начинот на користење на оваа техника може на прв поглед да изгледа многу поинаков отколку што е, а оценувачите може да размислуваат многу повеќе за ова отколку што е потребно. Ваквата техника вклучува фактори за оценување со нумеричка скала (како на пример од 0 до 3) или скала со придавки (како на пример: супериорно, добро, потпросечно).¹⁰

Најкорисниот метод вклучува комбинација од нумеричко и описно оценување како и забележување критичен настан и наративни известувања.

Редовно информирајте ги работниците

Редовното информирање на работниците подразбира споделување информации со работниците (види *Процес на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало*). Процесот на оценување се покажува како најефикасен кога работниците однапред ги знаат критериумите за оценување. Ваквите области на оценување може да ја формираат основата за развивање интелгентен разговор помеѓу работникот и надзорникот. Во рамките на една фарма, раководителот можел да дискутира со надзорникот во однос на неговите перформанси на неговото работно место, но и за сите видови вештини и способности потребни за неговото унапредување, за кое и самиот бил заинтересиран.

Покрај очигледната важност што ја има процесот на оценување на перформансите на работниците, еден сопственик на фарма не мора да чека да дојде време за спроведување официјални интервјуа со работниците за да може да комуницира на оваа тема со нив. Споделувањето информации во врска со перформансите со работниците треба да се практикува речиси секојдневно и на еден позитивен начин. Не треба да има преголем број изненадувања за работникот кога се работи за оценувањето на неговите перформанси. Процесот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало, во голема

мера, се покажува како успешен при отстранувањето на можните изненадувања на едно подлабоко ниво, бидејќи поттикнува развој на искрен разговор помеѓу работникот чии перформанси се оценуваат и неговиот надзорник, кој го води процесот на оценување.

Без разлика за кој од овие пристапи ќе се одлучите, ви се препорачува поголемо учество од страна на работникот во планирањето и негово подобрување на работното место. Со тоа што ќе му дозволите на работникот да игра голема улога во процесот на оценување на неговите перформанси на работното место во вашата фарма, не добивате никаква гаранција дека интервјуто ќе биде забавно, но едно е сигурно: атмосферата нема да биде толку напната и незгодна.

ПРЕГЛЕД

Главните цели на процесот на оценување на перформансите на работниците се следните: (1) валидација на процесот на селекција на работниците и валидација на многу други раководствени или културни практики; (2) помош за работниците со цел тие подобро да ги разберат своите перформанси и да преземат одговорност за нив; и (3) донесување одлуки во врска со платата и со унапредувањето на работниците.

Најважните чекори што треба да се преземат за да се постигне правилно спроведување на традиционалниот процес на оценување на перформансите на работниците вклучуваат одредување на видот на податоците што треба да се собираат, како и одредување на личноста што ќе го спроведува

Област која се тестира	0	1	2	3
Следи правилните постапки за подобрување на квалитетот на млекото			☹	
Обезбедува исправна средина за молзење				☺
Препознава и евидентира криви кои се тераат или болни грла			☹	
Го одвојува колострумот од свежото млеко				☺
Ефикасно го користи времето додека кравите се молзат или мијат				☺
Ги следи мерките за безбедност со криви кои клоцаат		☹		
Ја чисти и мие опремата за молзење и боксот за следното молзење				☺
3 = одлично 1 = потпросечно 2 = добро 0 = не е извршено				

процесот на оценување на перформансите на работниците, утврдување на филозофијата на оценување, надминување на вообичаените недостатоци што ги има секој процес на оценување, креирање на инструментот за оценување и вклучување на работникот во процесот на донесувањето одлуки од важност за земјоделската организација и во процесот на планирање.

Процесот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало најчесто се покажува како корисен за работниците, бидејќи им помага да преземат одговорност како за ефикасните перформанси на работното место така и за подобрување на перформансите во областите што се маркирани како слаби области на работникот. Целите што се поставуваат за работникот за време на процесот на оценување на неговите перформанси треба да се тешки но остварливи, бидејќи поставувањето невозможни цели е исто како уште од самиот почеток да го осудувате работникот. Одредени работници често го бојкотираат сопствениот напредок на работното место бидејќи раководството им задало цели што никако не можат да ги остварат.

И на крајот мора да се напомене дека работниците имаат потреба да знаат што вие, како раководител, мислите во однос на тоа како тие си ја вршат својата работа, односно како ги извршуваат своите работни задачи. Со тоа што ќе им дадете до знаење дека сте забележале како се трудат, си го поплочувате патот кон една многу помотивирана работна сила во рамките на вашата фарма. Ваквиот пристап кон спроведување на процесот на оценување на перформансите на работниците е од голема корист за подобрување на комуникацијата помеѓу надзорникот и неговите потчинети, со што се овозможува терен за развивање разговор за чувствителни теми за кои никогаш претходно не се разговарало.

ГЛАВА 6 Користена литература

1. Kubo, H. (1990, February 14-16). *Improving Employee Communications. Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University.*
2. Scholtes, P. R. (1988). *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (p. 6-25). Joiner Associates.
3. Latham, G. P., and Locke, E. A. (1983). *Goal Setting-A Motivational Technique That Works. In Contemporary Problems in Personnel* (3rd ed.) (pp. 313-324). Edited by Pearlman, K.,

Schmidt, F. L., and Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons.

4. *I refined this approach working with an agribusiness firm during a VOCA/US AID labor management mission to Uganda, East Africa, in 1996. While one of the top managers suggested that I was wasting my time with this approach, after she met with her boss for a performance appraisal using this list approach, she thanked me explaining that she had never had a more productive meeting with the owner / operator.*
5. For instance, see Carroll, S. J., and Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 40). Glenview, Illinois: Scott, Foresman, and Company; Strauss, G, and Sayles, L. R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management* (4th ed.) (pp. 522-23). New Jersey: Prentice-Hall; and Kujawski, C. J., and Young, D. M. (1979). *Appraisals of 'People' Resources. In ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations* (pp. 4-193,4-193). Washington D. C: The Bureau of National Affairs.
6. Schlei, B. L., and Grossman, P. (1983). *Employment Discrimination Law* (p. 531). Bureau of National Affairs.
7. For instance, see the work of Dion, K.; Berscheid, E., and Walster, E. (1986). *What Is Beautiful Is Good, Journal of Personality and Social Psychology*, (24: 285-290).; and Bull, R. (1986). *In Brown, Roger. Social Psychology: The Second Edition* (p. 391-393). New York: The Free Press.
8. Landy, D., and Sigall, H. (1974). *Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, Journal of Personality and Social Psychology* (29: 299-304). *In Brown, Roger (1986). Social Psychology: The Second Edition* (p. 393-394). New York: The Free Press.
9. Carroll, S. J., and Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 121). Illinois: Scott, Foresman, and Company.
10. *One popular performance appraisal approach of the "descriptive" type is the behaviorally anchored rating scale (or BARS). These scales are anchored with descriptive alternative behaviors. For every given category of behavior or performance, statements are ordered in an ascending or descending order of excellence. One challenge to BARS is the great number of descriptive category areas needed. Another difficulty is ordering observations so each statement of higher performance excellence subsumes the others.*