

RADNI CILJEVI KAO DEO POSTUPKA OCENJIVANJA -PRAVILA POSTAVLJANJA RADNIH CILJEVA-

Postavljanje ciljeva rada predstavlja jasno i nedvosmisleno saopštavanje očekivanja koje organizacija ima od svojih zaposlenih. Radni ciljevi su željeni budući rezultati i u tom smislu oni deluju kao motivatori i pokretači u dostizanju odgovarajućih rezultata.

Pravila za postavljanje radnih ciljeva su sledeća:

1. Postaviti **specifične ciljeve**. (Specifičnost predstavlja jasnoću.) Specifični, objektivni, kvantitativni ciljevi su bolji od opštih i nejasnih ciljeva. Oni ne samo da nam govore šta je to što treba „gađati“ već podižu nivo interesovanja i smanjuju dosadu i monotonost na poslu. Treba da postigneš „to-i-to“ je mnogo jasnije od „radi-najbolje-što-možeš“.
2. Dodeljivanje zahtevnih i **izazovnih ciljeva** će dovesti do većeg ulaganja truda i do boljih rezultata. Ljudi rade u skladu sa izazovima. Tako ćete postići više nego ako postavljate lako ostvarive ciljeve.
3. Ciljevi moraju biti dostižni i **prihvatljivi**. Oni ne smeju biti previše teški i viđeni kao nerealni, jer bi u tom slučaju bili odbačeni i demotivišući.
4. Svaki cilj mora imati **definisano vreme** ili rok u kome treba da bude ostvaren.
5. Jedan od načina da se povećaju prihvatljivost i jasnoća jeste **uključivanje zaposlenog u proces postavljanja ciljeva** jer će on na taj način imati osećaj vlasništva i kontrole nad ostvarivanjem ciljeva. Iako ne postoje dokazi da će učešće samo po sebi dovesti do većih rezultata, ono svakako povećava verovatnoću da će ciljevi biti saopšteni i shvaćeni pravilno i potpuno.

Zapravo, učestvovanje ima veći uticaj na zadovoljstvo zaposlenih nego na same rezultate i u tom smislu ga treba posmatrati kao etički standard, kao način da se ukaže poštovanje i prizna važnost onog što zaposleni misli. Takođe, ono ima značajnog uticaja na bolje razumevanje ciljeva i očekivanja koje organizacija ima prema zaposlenima. Rukovodioci koji sa zaposlenima dogovaraju ciljeve moraju biti potpuno otvoreni i direktni i moraju osigurati da ti ciljevi budu potpuno razjašnjeni, da ne ostanu bilo kakve nedoumice koje kasnije mogu uzrokovati probleme u postignuću i u samoj realizaciji ciljeva.

6. **Povratna informacija** o ostvarenju ciljeva povećava nivo postignutih rezultata. Samo saopštavanje ljudima toga kako rade, saopštavanje ishoda ili rezultata, može biti od velike pomoći. Možete se iznenaditi koliko često zaposleni jednostavno nemaju ideju o tome kako rade ili je ona prilično iskrivljena. Oni zapravo obavljanju delove posla, nisu odgovorni za kontrolu kvaliteta, možda nikada ne vide konačni proizvod niti konačne rezultate, nikada ne kontaktiraju s klijentima ili kupcima.

Kada su rezultati jasno merljivi, najbolja povratna informacija je specifična informacija o tome koliko je urađeno, zašto je urađeno manje od očekivanog i kako povećati rezultate.

Nekada je uspešnost teško izmeriti objektivno i precizno i tada se očekivanja saopštavaju kroz opis ponašanja za koje verujemo da će dovesti do uspeha.

Na primer, kvalitet rada predavača se često procenjuje na osnovu njegovih nastupa a ne na osnovu onog što su polaznici stvarno naučili.

Naravno, samo postavljanje radnih ciljeva nije dovoljno za postizanje očekivanih rezultata. Takođe je važno uzeti u obzir faktore koji utiču na oblikovanje odnosa između ciljeva i rezultata rada, a to su:

- a. Sposobnost za obavljanje posla. Potrebna znanja, veštine, obuke, inteligencija.
- b. Složenost zadataka.
- c. Predanost ostvarenju cilja.
- d. Kvalitet saopštavanja povratne informacije o uspešnosti u radu.

Umešnost rukovođenja se ogleda upravo u tome kako ukomponovati sve ove elemente i postići najbolje rezultate sa ljudima sa kojima radite.

Primer obrasca za ugovaranje radnih ciljeva:

Ime i prezime zaposlenog:	Odeljenje:
Naziv radnog mesta:	Neposredni rukovodilac:
Period za ocenjivanje:	Od:..... Do:.....

Dogovoreni radni ciljevi:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Potpisi: Svojim potpisima zaposleni, neposredni rukovodilac i direktor potvrđuju da su prodiskutovali navedene ciljeve, da su ih razumeli i da su saglasni sa njima.

Zaposleni: Datum:

Rukovodilac: Datum:

Direktor: Datum: