



Šta znači upravljati ljudima?

To znači upravljati njihovim učinkom, razvojem i zadovoljstvom!

Da bismo mogli da se bavimo razvojem svojih zaposlenih moramo pre toga znati koja znanja i vještine je neophodno da posедуju za svaki od ciljeva i zadataka. To znači da je potrebno da za svakog svog zaposlenog definišemo njegove **oblasti odgovornosti** u kojima je potrebno da ostvari ključne rezultate, zatim **pokazatelje njegovog učinka** i na kraju konkretne **ciljeve i zadatke**. Sve to utiče na određivanje ključnih znanja i vještina koja osoba treba da posедуje kako bi ostvarila svoje ciljeve, a time i ciljeve kompanije.

Kada smo sve ovo definisali, prvi i najznačajniji korak jeste da **procenimo razvojni nivo** zaposlenog za ostvarenje specifičnog cilja ili zadatka. Šta je to što je zaposlenom potrebno da bi u nekom trenutku samostalno realizovao cilj ili zadatak.

Kako bismo ovo utvrdili potrebno je da procenimo u kojoj meri zaposleni posедуje odgovarajuće kompetence i u kojoj meri je posvećen zadatku koji obavlja. To podrazumeva, da sa jedne strane procenimo **znanja i vještine** zaposlenog, a sa druge njegovu **motivaciju i samopouzdanje**. Na ovaj način se procenjuje trenutni razvojni nivo osobe. Treba imati na umu važnu stvar – nikada osobu ne procenjujemo kao celinu već u kontekstu konkretnog zadatka. Zaposleni može biti na jednom razvojnem nivou za jedan, a na drugom nivou za drugi zadatak.

Kada smo utvrdili razvojni nivo zaposlenog (nivo kompetenci i nivo posvećenosti) za konkretan cilj ili zadatak, potrebno je da primenimo određen **stil rukovođenja** i pružimo osobi kroz svoje ponašanje ono što joj je potrebno. Jedna od važnijih sposobnosti rukovodioca je da bude dovoljno fleksibilan da primeni različite stilove rukovođenja.

Primeniti odgovarajući stil rukovođenja znači pružiti zaposlenom tačno ono što mu treba (kompetence i/ili posvećenost) i tačno koliko mu treba kroz direktivno i podržavajuće ponašanje. Ukoliko je potrebno da zaposleni razvije kompetence (znanje i veštine) potrebno je da vaš stil rukovođenja bude više **direktivan**, a manje podržavajuć. Obrnuto je, ukoliko je potrebno kod zaposlenog raditi na njegovoj posvećenosti (motivacija i samopouzdanje), tada koristimo **podržavajući** stil rukovođenja. Kada govorimo o direktivnom ponašanju rukovodioca pod tim podrazumevamo pre svega postavljanje ciljeva, objašnjavanje i pokazivanje kako se zadatak obavlja, postavljanje prioriteta i akcionih koraka, rokova... Sa druge strane pod podržavajućim ponašanjem se podrazumeva aktivno slušanje, pohvaljivanje i ohrabrivanje, pomaganje osobi da samostalno rešava probleme...

Kada smo dobro postavili ciljeve tj. zadatke, zatim procenili razvojni nivo osobe za taj konkretan zadatak i odredili koji je adekvatan stil rukovođenja, poslednja stavka jeste da dobijemo **saglasnost zaposlenog** oko svega toga i napravimo dogovor. Zašto je važno da se zaposleni složi? Taj **dogovor** za posledicu ima podelu odgovornosti između vas i vašeg zaposlenog u vezi sa njegovim razvojem, a posledično sa učinkom i posvećenošću. Na taj način obezbeđujemo da se naši zaposleni razvijaju u pravom smeru, povećavamo stepen zadovoljstva kao i produktivnost.