

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

# Sustav upravljanja radnim učinkom – uteg ili pogon

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**  
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990  
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | [www.artis-rei.hr](http://www.artis-rei.hr)

© Artis Rei d.o.o.

---

## U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ kako upravljanje radnim učinkom pridonosi poslovnom uspjehu
- ▶ što je sustav upravljanja radnim učinkom
- ▶ kako se upravlja radnim učinkom
- ▶ kakva je hrvatska praksa
- ▶ kako uspješno upravljati radnim učinkom.

---

## Sažetak

Sustav upravljanja radnim učinkom pomaže nam u objektivnom razlikovanju izvrsnih djelatnika od onih koji to nisu, u prepoznavanju djelatnika koji su zavrijedili napredovanje, u objektivnom nagrađivanju izvrsnih... Unatoč brojnim prednostima, uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom često je neuspješno. Koje su pritom najčešće opasnosti s kojima se susrećemo i kako ih riješiti saznat ćete u nastavnom tekstu.

---

## Ključne riječi:

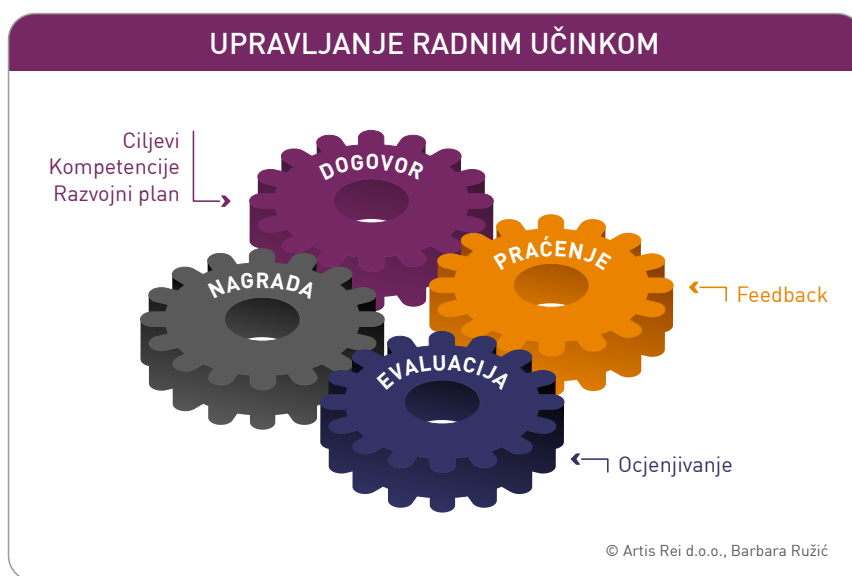
sustav upravljanja radnim učinkom, najčešće pogreške uvođenja sustava upravljanja radnim učinkom, karakteristike uspješnog sustava upravljanja radnim učinkom.

# 1. Što je sustav upravljanja radnim učinkom i kako pridonosi poslovnom uspjehu

## 1.1. ŠTO JE SUSTAV UPRAVLJANJA RADNIM UČINKOM

Veća je vjerojatnost da će cijela organizacija postići postavljene ciljeve ako je ponašanje svakog djelatnika usmjereno prema njihovom ostvarenju. Kako bi djelatnici bili usmjereni prema ciljevima, standardi rada moraju biti jasni, procjena učinka djelatnika što objektivnija, a djelatnici moraju biti upoznati s posljedicama ostvarenja ili neostvarenja ciljeva (nagrada). Sve to postizemo sustavom upravljanja radnim učinkom.

**Sustav upravljanja radnim učinkom je strateški i integrirani pristup koji omogućuje stalnu uspješnost organizacije povećanjem radnog učinka i razvijanjem kompetencija i potencijala timova i pojedinaca.** Izvor: Armstrong, 2006.



Slika 1. Osnovni koraci sustava upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Autoričin trening: "Upravljanje radnim učinkom"

Kao što je prikazano na Slici 1., upravljanje radnim učinkom je proces koji uključuje četiri osnovna koraka: razgovor radi definiranja kriterija (ciljevi i kompetencije), praćenje rada i razvoja pojedinih kompetencija, evaluaciju postignuća te nagradu izvrasnog radnog učinka.

## Plan

Razgovor radi definiranja plana (*“performance agreement”*) doprinosi postavljanju jasnih očekivanja o tome što se i kako se treba učiniti, boljem razumijevanju organizacijskih ciljeva te povezanosti osobnih ciljeva s ciljevima organizacije.

## Praćenje rada i razvoja

Razgovor radi postavljanja ciljeva i planiranja razvojnog plana te završni, evaluacijski razgovor formalne su točke procesa upravljanja radnim učinkom. No, najvažniji korak između planiranja i ocjenjivanja rezultata je praćenje rada i razvoja.

Praćenje rada i razvoja podrazumijeva kontinuirano davanje povratnih informacija o dobro i/ili loše izvedenim aktivnostima te usmjeravanje u radu primjenom različitih tehnika poput coachinga.

Kontinuiranim praćenjem rada nadređeni voditelj može uočiti neprihvatljivo ponašanje ili neodgovarajući radni učinak te potrebne promjene može uvesti u trenutku u kojem je nepravilnosti i uočio. Zašto čekati razgovor u kojem bi se evaluirali rezultati i analizirale pogreške kad se to može učiniti odmah i time se može spriječiti moguće ponavljanje pogrešaka.

Radi usmjeravanja i razvoja te u konačnici radi poboljšanja radnog učinka važno je konstruktivno davanje povratne informacije (više o davanju povratne informacije saznajte u tekstu “Kako dati i primiti povratnu informaciju o učinku”).

## Evaluacija rezultata

Evaluacija/ocjenjivački razgovor je usporedba planiranih i ostvarenih ciljeva u proteklom razdoblju te predstavlja sažetak, zaključak svih dosadašnjih, svakodnevnih razgovora. Ako su planiranje ciljeva (razumijevanje što se očekuje od djelatnika) i praćenje rada (redovito dobivanje povratne informacije) uspješno ostvoreni, formalni razgovor je jednostavan, a samo ocjenjivanje za djelatnika nije iznenađenje.

## Nagrada

Ovisno o rezultatima ocjenjivanja djelatnik može dobiti neke od nagrada: bonus, promociju na zahtjevnije radno mjesto, povećanje plaće, dodatno školovanje, dodatne beneficije... No nagrada nije samo formalna nagrada već je nagrada i svakodnevno davanje priznanja i pohvala (više o nagradi saznajte u tekstovima “A što s nagradom” i “Materijalna nagrada”).

## 1.2. KAKO SUSTAV UPRAVLJANJA RADNIM UČINKOM PRIDONOSI POSLOVNOM USPJEHU

Upravljanje radnim učinkom usmjereno **JE** na:

- budućnost
- poboljšanje radnog učinka
- razvoj ključnih kompetencija (znanja i vještina)
- kontinuirano učenje i razvoj tijekom cijele godine
- suradnički odnos djelatnika i nadređenog

Upravljanje radnim učinkom **NIJE**:

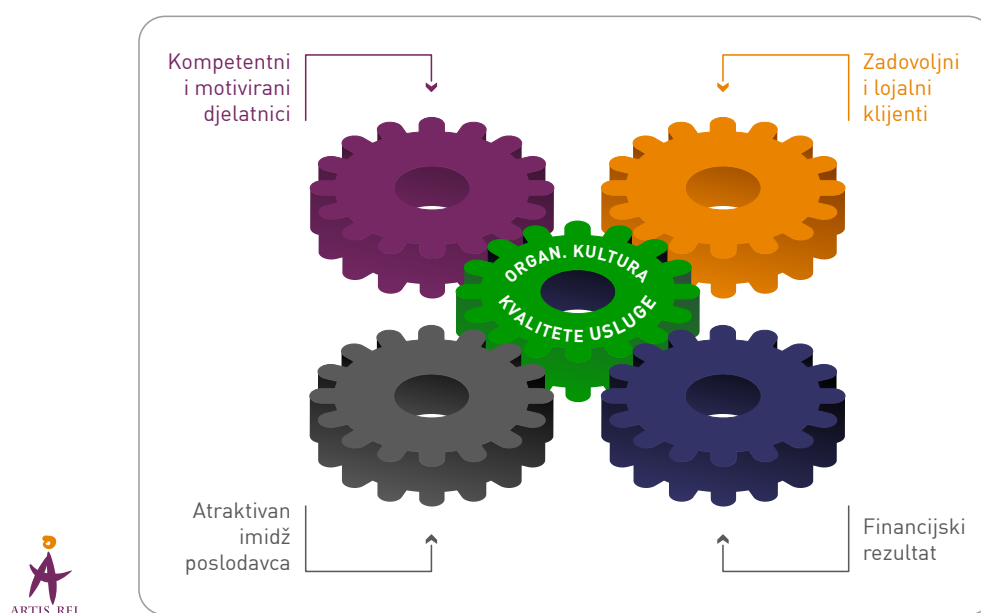
- usmjerenost na prošle događaje
- formalno popunjavanje obrazaca jednom godišnje
- podjela bonusa i/ili povećanja plaća kao jedina svrha.

Slika 2. Karakteristike sustava upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Autoričin trening: "Upravljanje radnim učinkom"

Kao što možete vidjeti na Slici 2., sustav upravljanja radnim učinkom je podrška poslovanju u ostvarenju planiranih ciljeva.

Poboljšana učinkovitost pojedinaca može se postići jedino kontinuiranim individualnim razvojem, a samo tako se ostvaruje i poboljšanje timova, odnosno cijele organizacije. Nagrada je pritom pomoćni alat nužan za ostvarenje željene promjene ponašanja i postavljenih ciljeva. Njome se djelatnicima priznaje doprinos u ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Stoga sustav upravljanja radnim učinkom pridonosi otkrivanju što pojedinci, timovi i vođe timova mogu učiniti dobro ili još bolje kako bi se ostvario poslovni uspjeh. Poslovni će se rezultat ostvariti samo ako su svi elementi na svom mjestu, odnosno ako se svaki od prikazanih kotača okreće u skladu s okretanjem drugih kotača (Slika 3.).



Slika 3. Što želimo postići  
Izvor: Autoričin trening: "Upravljanje radnim učinkom"

Točnije, sustavom upravljanja učinkom želimo postići:

- poboljšanje učinkovitosti organizacije, timova i pojedinaca
- jasnoću i razumijevanje organizacijskih ciljeva
- povezanost individualnih i organizacijskih ciljeva te razumijevanje uloge pojedinca u poslovnom postignuću
- jasne standarde kvalitete rada i jasne kriterije praćenja ostvarenog
- motiviranost djelatnika za ostvarenje ciljeva i ponašanje u skladu s organizacijskom kulturom
- razvoj djelatnika i prepoznavanje djelatnika visokog razvojnog potencijala
- objektivnost pri podjeli nagrada
- zadovoljene potrebe i očekivanja menadžmenta (ostvarenje poslovnih ciljeva) i djelatnika (ostvarenje osobnih ciljeva, nagrade)
- otvorenost komunikacije.

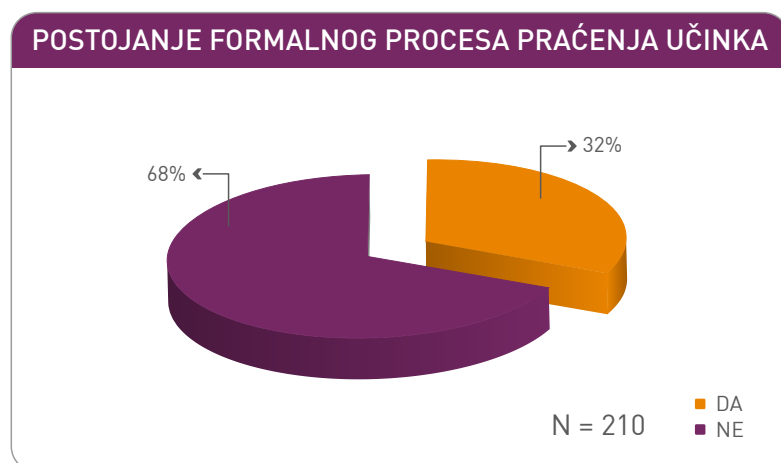
Sustav upravljanja radnim učinkom ne pridonosi samo poslovnom uspjehu nego od njega i djelatnici imaju osobne koristi. Prije svega, mogu sudjelovati u definiranju vlastitih ciljeva te u definiranju osobnog razvojnog plana. U oba slučaja djelatnik može izraziti vlastite ambicije i interes za daljnji razvoj. K tome, svakom djelatniku usmjerenom na daljnji razvoj izuzetno je vrijedna povratna informacija koju dobije od svog nadređenog, jer time točno zna na kojim se područjima mora dalje usavršavati.

## 2. Upravljanje radnim učinkom u hrvatskoj praksi

Sustavi upravljanja radnim učinkom u Hrvatskoj su tek u začetima. To potvrđuje i online istraživanje koje su 2007. proveli Artis Rei i Valicon. Rezultati tog istraživanja bili su predstavljani na prvoj konferenciji o upravljanju radnim učinkom održanoj iste godine.

U istraživanju je sudjelovalo 210 hrvatskih tvrtki, najvećim dijelom tvrtke do 50 zaposlenika (43%), zatim tvrtke s više od 500 zaposlenika (27%) te tvrtke sa 100-500 zaposlenika (18%) i 50-100 zaposlenika (13%).

Od 210 tvrtki tek je trećina njih (32%) formalno uvela sustav upravljanja radnim učinkom.



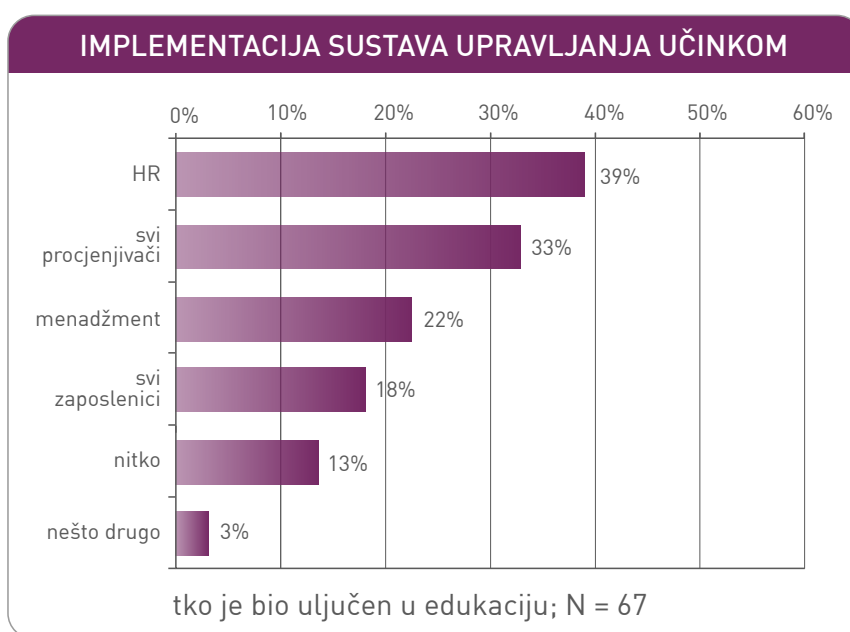
Graf 1. Postotak organizacija s implementiranim sustavom upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Artis Rei i Valicon istraživanje, 2007.



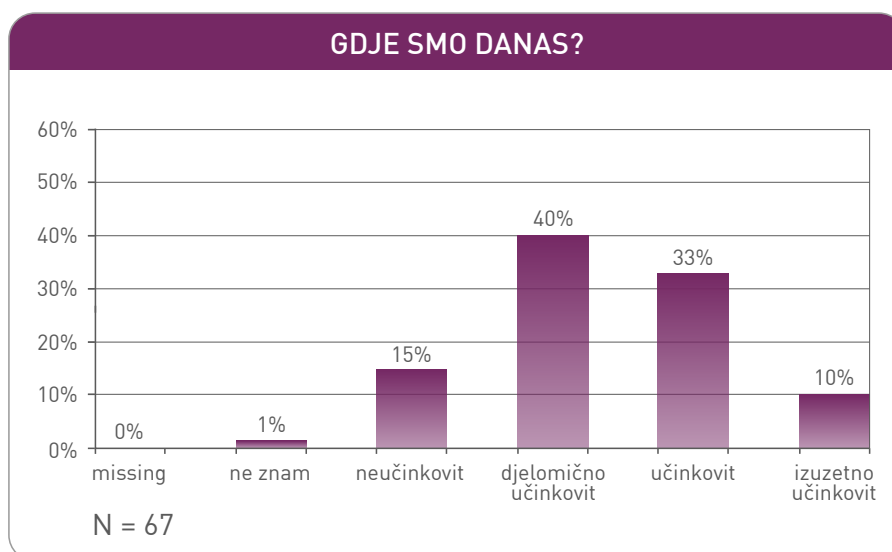
Usporedimo li ove naše rezultate s rezultatima istraživanja koje je krajem 90-ih godina provedeno u Velikoj Britaniji, vidjet ćemo da su poražavajući. Naime u Velikoj Britaniji je krajem 90-ih godina čak 70% organizacija imalo sustav upravljanja radnim učinkom. Možemo stoga zaključiti da u Hrvatskoj zaostajemo po razvijenosti sustava upravljanja radnim učinkom.

Iako je osnovna svrha upravljanja radnim učinkom poticanje pozitivne promjene, odnosno razvoja, hrvatske tvrtke najčešće primjenjuju financijsko nagrađivanje – godišnji bonus, povećanje plaće ili varijabilni dio plaće. Djelatnike na složenija radna mjesta nagradom promiče 42% uključenih organizacija.

Sustav upravljanja radnim učinkom u 81% organizacija uključuje sve djelatnike, ali samo 18% u procesu implementacije organizacija educira djelatnike. Čak 13% organizacija navodi da u edukaciju nije nitko uključen.

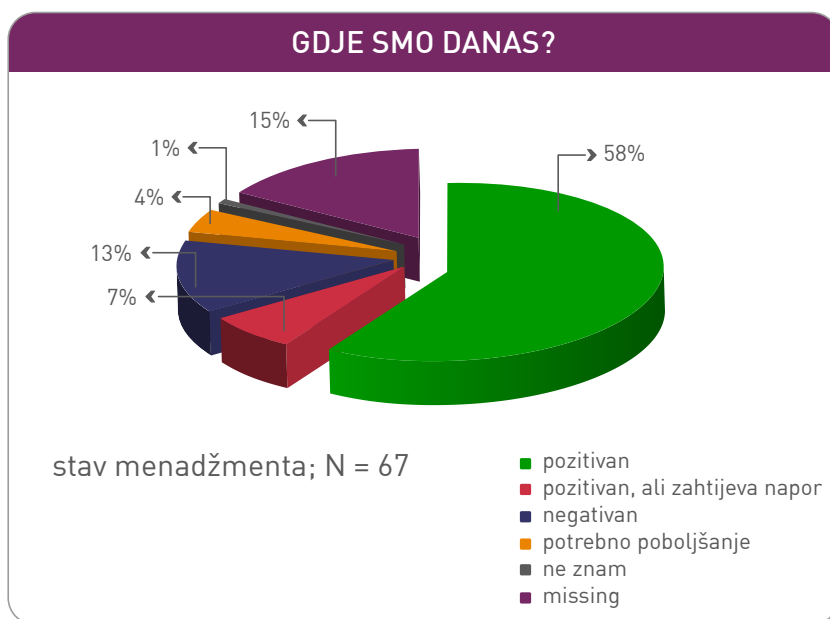


Graf 2. Uključenost u edukaciju za sustav upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Artis Rei i Valicon istraživanje, 2007.



Graf 3. Učinkovitost sustava upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Artis Rei i Valicon istraživanje, 2007.

Iako svega 43% organizacija smatra implementirani sustav učinkovitim (33% organizacija ga smatra učinkovitim, a 10% izuzetno učinkovitim), ohrabruje stav menadžmenta koji je najvećim dijelom pozitivan (58%).



Graf 4. **Stav menadžmenta**  
Izvor: Artis Rei i Valicon istraživanje, 2007.

Na temelju dobivenih rezultata možemo zaključiti što je dobro, a što u hrvatskoj praksi upravljanja radnim učinkom treba poboljšati (Slika 4.).

<b>ŠTO JE DOBRO?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prepoznata potreba za razvojem sustava upravljanja radnim učinkom (48% tvrtki ga razvija u posljednje dvije godine)</li> <li>▪ 81% tvrtki uključuje sve djelatnike u proces praćenja radnog učinka</li> <li>▪ u 32% od 143 tvrtke ipak postoje planovi za uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom</li> <li>▪ uglavnom pozitivan stav menadžmenta</li> </ul>
<b>ŠTO JE LOŠE?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedovoljna prisutnost sustava</li> <li>▪ nedovoljan naglasak na edukaciji pri implementaciji</li> <li>▪ ciljevi procesa radnog učinka nisu jasno preneseni djelatnicima</li> <li>▪ nedovoljan naglasak na razvojnoj komponenti (npr. razvojni planovi, procjena kompetencija)</li> <li>▪ nedovoljna povezanost ciljeva pojedinca s ciljevima tvrtke</li> <li>▪ nedovoljna integriranost praćenja učinka i drugih procesa</li> <li>▪ godišnje procjene su procijenjene manje učinkovitim u odnosu na npr. procjenu kompetencija</li> </ul>

Slika 4. **Zaključak istraživanja**  
Izvor: Artis Rei i Valicon istraživanje, 2007.



### 3. Kako uspješno upravljati radnim učinkom

Kako bi se izbjegla neučinkovitost ili djelomična učinkovitost sustava upravljanja radnim učinkom, odnosno kako bi se postavio sustav upravljanja radnim učinkom koji daje željene rezultate, treba primjenjivati nastavno navedena pravila.

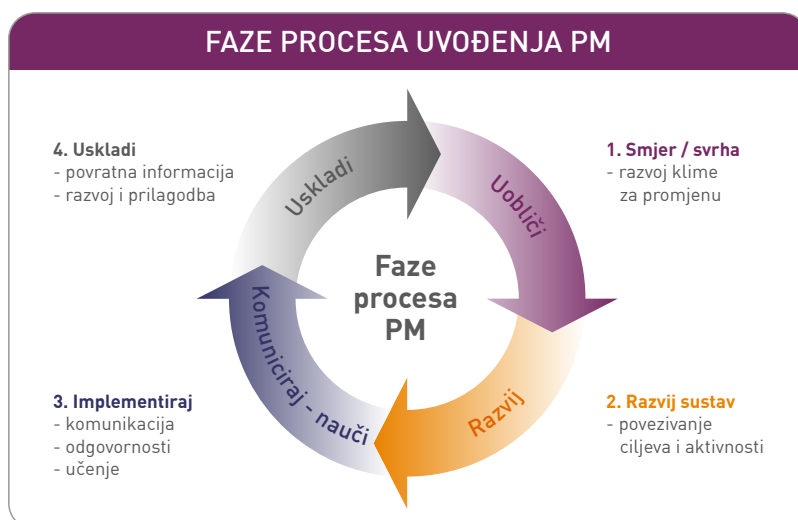
<b>Povezanost s poslovnom strategijom</b>	▪ usklađenost svih kriterija (ciljeva i kompetencija) s poslovnom strategijom
	▪ usmjeravanje svih aktivnosti samo na ključne aspekte
	▪ kontinuirano kaskadiranje ciljeva (strateški ciljevi » timski ciljevi » individualni ciljevi)
	▪ usklađenost sadašnjih i budućih individualnih i organizacijskih razvojnih potreba
<b>Usklađenost s organizacijskom kulturom</b>	▪ jasno utvrđena željena organizacijska kultura, ključne vrijednosti i smjer promjene
	▪ spremnost / zrelost tvrtke za uvođenje određenog modela upravljanja radnim učinkom
	▪ nagrađuje se neželjeno ponašanje (želi se "A", a nagrađuje se "B")
<b>Kvaliteta mjera</b>	▪ operacionalizirani ciljevi prema SMART načelima
	▪ odgovarajuća razina postignuća (niti previsoka niti preniska)
	▪ uključeni samo relevantni ciljevi i mjere; optimalan broj mjera i ciljeva
	▪ djelatnici su odgovorni samo za ono što mogu izravno kontrolirati
	▪ kriteriji se prilagođavaju tržišnim promjenama
<b>Educiranost uključenih</b>	▪ educiranost procjenjivača (menadžera) za postavljanje ciljeva i procjenu kompetencija, vođenje razgovora i davanje povratne informacije
	▪ educiranost procjenjivanih: - razumijevanje poslovnih ciljeva te povezanosti osobnog doprinosa s uspjehom tvrtke - razumijevanje zašto se primjenjuju pojedini kriteriji - razumijevanje povezanosti potrebnih znanja i kompetencija na radnom mjestu, svrhe posla, radnih aktivnosti i ciljeva koji se trebaju postići
<b>Komunikacija sustava</b>	▪ podrška najviše razine menadžmenta
	▪ eliminiran otpor srednjih i nižih upravljačkih razina (nema straha od promjene, nisu prisutni izgovori kao npr. "previše je posla" ...)
	▪ jasno definirane uloge i odgovornosti; svrha sustava upravljanja radnim učinkom razumije se na svim hijerarjijskim razinama
	▪ implementacija sustava upravljanja radnim učinkom smatra se kontinuiranim procesom, a ne jednokratnom promjenom
<b>Jasna povezanost rezultata rada s nagradom</b>	▪ jasno utvrđena poveznica rezultata rada i sustava nagrađivanja
	▪ sustav nagrada se uvodi tek nakon razvijenih potrebnih vještina i prilagodbe menadžera sustavu upravljanja radnim učinkom
	▪ djelatnici percipiraju proces upravljanja radnim učinkom – jasnim, pravednim i objektivnim
	▪ izračun nagrade jasan i jednostavan
	▪ relevantne nagrade
	▪ neprihvatanje lošeg radnog učinka

## 4. Umjesto zaključka

Sustav upravljanja radnim učinkom može biti velika podrška ostvarenju poslovnih ciljeva. No, uvođenju tog sustava još uvijek se ne pristupa dovoljno sistematično. Posebice se ne ulaže dovoljno truda u implementaciju sustava. Zaboravlja se da uvođenje sustava zahtijeva velike organizacijske promjene, ali i promjene dosadašnjih navika i ponašanja pojedinaca.

Kako biste postigli nužnu razinu učinkovitosti slijedite sva prethodno navedena pravila i jednaku pažnju posvetite svakom pojedinom koraku procesa uvođenja (Slika 5.).

Ne zaboravite da je promjena kontinuirana, a da nije jednokratni proces. Stoga sve dok ne postignete željenu učinkovitost, komunicirajte s djelatnicima uključenima u proces i koristite sve raspoložive alate.



Slika 5. Koraci procesa uvođenja sustava upravljanja radnim učinkom  
Izvor: Autoričin trening: "Sustav upravljanja učinkom"

## Preporučena literatura

- Aguinis, H.: *Performance management*, Prentice Hall, 2009.
- Armstrong, M.: *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page, 2006.
- Cokins, G.: *Performance management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, John Wiley and sons, 2009.
- Daniels, A. C., Daniels, J. E.: *Performance management: changing behaviour that drives organizational effectiveness*, Performance Management Pub, 2004.
- Fletcher, C.: *Appraisal: Routes to improved performance*, IPD, 1999.