



Sustav radnog učinka u 4 koraka

1. Planiranje

Dogovor i definiranje ciljeva koji se trebaju postići u idućem razdoblju. Osim ciljeva, definiraju se i kompetencije nužne za uspješno obavljanje radnih zadataka na određenom radnom mjestu. Planiranje ciljeva kao i izvršni razgovor formalne su točke procesa upravljanja radnim učinkom.

2. Praćenje rada i razvoj

Najvažniji korak je praćenje rada i razvoj koji se odvija između planiranja i ocjenjivanja, primjerice, usmjeravanje u radu, kontinuirano davanje povratne informacije o dobro i/ili loše izvedenim aktivnostima... Stalnim praćenjem rada nadređeni rukovoditelj može uočiti neprihvatljiv radni učinak i ponašanje te uvesti potrebne promjene u trenutku kada su i uočene.

3. Evaluacija

Ocjenjivački razgovor kojim se uspoređuju planirani i ostvareni ciljevi u proteklom razdoblju. Riječ je o sažetku svih dosadašnjih svakodnevnih razgovora. Ako su utvrđivanje ciljeva (razumijevanje što se očekuje od zaposlenika) i praćenje rada (redovito dobivanje povratne informacije) uspješno ostvareni, formalni razgovor je jednostavan, a ocjenjivanje nije iznenađenje za zaposlenika.

4. Nagrada

Davanje priznanja djelatnicima za njihov doprinos u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Ocjenjivanje bez nagrade nema smisla, jer djelatnici nemaju razloga mijenjati svoje ponašanje. Ovisno o rezultatima ocjenjivanja, zaposlenik može dobiti neku od nagrada: povećanje plaće, bonus, promociju na zahtjevnije radno mjesto, dodatno školovanje, dodatne beneficije...

UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM ZAPOSLENIKA

Izvršni rade na svom razvoju, loši samo odrađuju

Prema nedavno provedenom istraživanju, samo trećina hrvatskih tvrtki ima cjelovit sustav upravljanja radnim učinkom. Većina još mjeri jedino rezultate, neki samo vrijeme provedeno na poslu, dok ostatak ima tek maglovitu pretpostavku kako im, koliko i što zaposleni rade

Piše: Barbara Ružić, Artis Rei

Neovisno o kojoj vrsti zanimanja je riječ, o učiteljima, konobarima, sobaricama, bankarima, novinarima, računovodama ili menadžerima, svaki poslo-

davac mora razlikovati one koji su izvršni od onih koji su 'malo manje dobri'. Izvršne zaposlenike više će nagraditi, dat će im mogućnost napredovanja, usavršavanja, veće odgovornosti... ili bi barem tako trebalo biti. U Hrvatskoj, međutim, to nije nimalo lako provesti, jer

su sustavi upravljanja radnim učinkom još u začetcima. To potvrđuje i nedavno provedeno prvo online istraživanje koje su organizirali Artis Rei i Valicon, a čiji su rezultati bili prezentirani na prvoj konferenciji o upravljanju radnim učinkom u organizaciji poslovne škole

Poslovna izvrsnost. U istraživanju je sudjelovalo 210 hrvatskih tvrtki, od kojih su najvećim dijelom bile tvrtke koje zapošljavaju do 50 zaposlenika (43 posto), zatim tvrtke s više od 500 zaposlenika (27 posto) te tvrtke sa 100-500 zaposlenika (18 posto) i 50 do 100 zaposlenika (13 posto). Od ukupno 210 tvrtki tek trećina (32 posto) ima formalno postavljen sustav upravljanja radnim učinkom. Koliko smo u zaoštatu govori i podatak o istraživanju u Velikoj Britaniji, provedenom prije deset godina, koje je pokazalo da čak 70 posto britanskih tvrtki ima implementiran sustav upravljanja učinkom.

Prvi kamen spoticanja za nas je usvajanje biti upravljanja radnim učinkom, jer se u percepciji mnogima još zadržao pojam norme, pa se pogrešno pretpostavlja da je riječ o formalnom popunjavanju obrazaca i ocjenjivanju radnog učinka zaposlenika. Naprotiv, ocjenjivanje je samo jedan dio cijelog procesa, i to ne i najvažniji.

Rezultati i ponašanje

Upravljanje radnim učinkom je proces razumijevanja onoga što se mora postići, na koji način i u kojem roku. Ostvarivanje, pak, planiranih ciljeva u određenom razdoblju gotovo je nemoguće postići bez kontinuiranog poticanja razvoja zaposlenika. Osnovna dva kriterija praćenja, ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika jesu ciljevi (što i koliko treba postići) i kompetencije (način na koji treba postići). Planiranje je pri tome prvi korak, a podrazumijeva dogovor i definiranje ciljeva koji se trebaju postići u idućem razdoblju. Osim ciljeva, definirane su i kompetencije nužne za uspješno obavljanje radnih zadataka na određenom radnom mjestu. Ciljevi odgovaraju na pitanje 'koliko' se nečega postiže (usmjerenost na rezultate), a kompetencije 'kako' se nešto postiže (usmjerenost na ponašanje).

Zašto su potrebni i rezultati i ponašanje? Uzmimo primjer da se samo gledaju rezultati, primjerice povećanje prodaje. Zaposlenik može, ako se gleda samo taj kriterij, biti izvrstan. No, ako nije usmjeren na zadovoljstvo klijenata i pri prodaji nastoji 'uvaliti' kupcima što više neovisno o njihovim potrebama, dugoročno ugrožava povećanje prodaje. Zato, osim praćenja rezultata, odnosno cilja povećane prodaje, treba gledati i način na koji se pristupa prodaji. Ujedno, praćenjem kompetencija dobiva se jasniji uvid u područja na kojima se zaposlenik treba dodatno razvijati.

Nema svijesti o zajedničkom cilju

U provedenom istraživanju kao najčešći kriterij praćenja učinka zaposlenika koriste se ciljevi. Oko dvije trećine tvrtki koje imaju im-

Procjena kompetencija podložna je pogreškama

Kompetentni djelatnici su oni koji ispunjavaju očekivanja na svom radnom mjestu. Oni su sposobni koristiti svoja znanja, vještine, osobne i ostale karakteristike kako bi postigli ciljeve i standardne u sklopu svoje radne pozicije. Ponekad se sustav kompetencija koristi kao kriterij praćenja radnog učinka na osnovi kojega se direktno nagrađuju djelatnici. Ovisno o razvijenoj pojedinosti kompetencije, zaposlenik dobiva npr. godišnji bonus, povećanje plaće i sl. No, procjena kompetencije podložna je brojnim pogreškama procjenitelja kao i nekonzistentnosti

različitih procjenjivača. U sklopu modernog pristupa upravljanja ljudskim resursima sustav kompetencija koristi se kao kriterij praćenja radnog učinka, ali se njima definira isključivo razvojni plan zaposlenika, s aspekta mogućih promocija, ali i s aspekta usavršavanja na područjima na kojima je potrebno poboljšanje. Da bismo izbjegli subjektivnost i nekonzistentnost pri procjenama, kompetencije je nužno definirati koristeći jasne, nedvosmislene opise oblika ponašanja. Pritom je važno naglasiti da se procjenjuje isključivo ponašanje zaposlenika.

plementiran sustav upravljanja radnim učinkom navode da ciljeve kao kriterij koriste za menadžerske pozicije, a čak 45 posto njih koriste ciljeve kao kriterij praćenja svih zaposlenika. Kompetencije kao kriterij koristi svega 10 posto tvrtki. U prvom planu, dakle, i dalje ostaje realizacija ciljeva, odnosno postignuti rezultati, dok je kombinacija ciljeva i kompetencija vrlo rijetka.

Iako se ciljevi najčešće koriste kao kriterij, odnosno više od 90 posto tvrtki smatra ih važnima ili vrlo važnima, čak u 60 posto tvrtki nema povezanosti između individualnih, timskih i organizacijskih ciljeva. Očigledno da hrvatske tvrtke čine jednu od najčešćih pogrešaka: nepovezanost in-

dividualnih i timskih ciljeva s ciljevima cijele tvrtke. To znači da osnovna pretpostavka - proizlaženje ciljeva iz strategije tvrtke te njihovo kaskadiranje na pojedina radna mjesta, kao i jasna komunikacija da bi djelatnici znali kako pridonijeti rezultatima cijele tvrtke - nije ostvareno.

Nedostatna edukacija

Osnovna svrha upravljanja radnim učinkom poticanje je pozitivne promjene, odnosno razvoja na individualnoj, a time i organizacijskoj razini. No, najčešće nagrade koje koriste hrvatske tvrtke ipak su financijske - godišnji bonus, povećanje plaće, varijabilni dio plaće (91 posto), dok svega 42 posto tvrtki kao nagradu navodi i promociju na složenija radna mjesta.

Uloga stručnjaka koji se bavi ljudskim resursima jest educiranje menadžera i za-

poslenika kako se sustav provodi te da tijekom procesa djeluju kao podrška menadžerima. Očigledno je da se veća pažnja posvećuje razvoju sustava, pa stoga taj razvoj u većini tvrtki traje kraće od godine dana (37 posto) ili jednu do dvije godine (30 posto). Implementacija, pak, traje kraće od godine dana (64 posto).

Iako 81 posto tvrtki navodi da proces upravljanja radnim učinkom uključuje sve zaposlenike, svega ih 12 posto pri implementaciji uključuje i educira i sve zaposlenike, a čak 13 posto tvrtki navodi da u edukaciju nije bio uključen - nitko.

Premisina dobra iskustva

Jedan od dobrih primjera sustava upravljanja radnim učinkom je tvrtka Premisa. Prvi korak u cijelom procesu je procjena kompetencija, koju daju nadređeni, ali i svaki zaposlenik sam sebe procjenjuje. Na osnovi razlike između trenutačne i željene razine razvi-

nosti pojedine kompetencije kreira se osobni razvojni plan. Nadalje, za svako radno mjesto, temeljem strategije i ciljeva na razini cijele Premise, definiraju se ciljevi (financijski, projektni...) koji se trebaju ostvariti u idućem razdoblju. Jedan od ciljeva predstavlja i ispunjenje osobnoga razvojnog plana.

Ostvarenjem ciljeva, zaposlenik može dobiti jednu od nagrada: bonus, povećanje plaće i mogućnost promocije. Bonus i povećanje plaće dobiva se u situaciji iznad očekivane, ali i očekivane realizacije ciljeva (s različitim iznosima, naravno). Promocija je moguća jedino za zaposlenike koji su iznad očekivanja u ostvarenju ciljeva, ali imaju i razvijene sve potrebne kompetencije na trenutačnom radnom mjestu te dio kompetencija sa zahtjevnijega radnog mjesta. ✖

Najčešće mjere za praćenje ostvarenja ciljeva

• **Kvaliteta:** točnost, izgled, korisnost, učinkovitost. Mjere kvalitete su primjerice broj pogrešaka, stope zadovoljstva klijenata...

• **Kvantiteta:** broj proizvedenih proizvoda, pruženih usluga, pripremljenih članaka, iznosi u novcu...

• **Vrijeme:** brzina rada ili određivanje datuma do kojeg je potrebno primjerice realizirati određeni projekt

• **Isplativost:** ušteda za neki konkretni resurs (npr. novac, broj zaposlenika, vrijeme), skraćivanje vremena potrebnog za izradu članka, profitabilnost klijenata...