



Barbara Ružić, prof. psih.

Što dobivamo sustavom upravljanja radnim učinkom?

Upravljanje učinkom je strateški pristup kojim se postiže razumijevanje o onome što se mora postići, potiče se razvoj djelatnika kako bi se uistinu i postigli planirani ciljevi u određenom vremenskom periodu. I naravno, poboljšava se učinkovitost pojedinaca, učinkovitost timova, a time i profitabilnost cijele tvrtke.

Uz navedeno, dobro postavljenim sustavom omogućeno je i:

- razumijevanje organizacijskih ciljeva
- jasno povezivanje osobnih i organizacijskih ciljeva te razumijevanje uloge pojedinca u postignuću cijele tvrtke
- zadovoljenje potreba i očekivanja managementa (ostvarenje ciljeva tvrtke) i djelatnika (ostvarenje osobnih ciljeva, nagrade)
- jasni standardi kvalitete rada i jasni kriteriji praćenja ostvarenih rezultata
- utemeljenost nagrada na objektivnim pokazateljima
- poticanje promjene ponašanja
- prepoznavanje djelatnika visokog razvojnog potencijala
- postizanje otvorene, dvosmjerne i kontinuirane komunikacije sa ciljem poboljšanja učinka
- povećanje motivacije i zadovoljstva u radu

I sami djelatnici imaju osobnu korist uvođenjem sustava. To je prije svega mogućnost sudjelovanja u definiranju vlastitih ciljeva kao i jasno definirana očekivanja od strane managementa. Svakom djelatniku usmjerenom na daljnji razvoj, izuzetno je vrijedna **povratna informacija** koju treba dobiti od svog nadređenog. Povratna informacija uključuje područja dobrog učinka, ali i ona područja na kojima su potrebna dodatna poboljšanja. Uz mogućnost sudjelovanja u osobnom razvojnom planu, djelatnik ima mogućnost izražavanja vlastitih ambicija i interesa daljnjeg razvoja. I konač-

Kako poboljšati radni učinak?



Želja svakog managera/vlasnika neke tvrtke je imati uspješnu, profitabilnu tvrtku kompetitivnu na tržištu. Za ostvarenje navedenog nužno je dobiti maksimum iz svih svojih resursa, uključivo i ljudske resurse. Na žalost, sve češće susrećemo se s pitanjima koja postavljaju čelni ljudi: **“Što učiniti s nedovoljno motiviranim i neučinkovitim djelatnicima?”**; **“Kako objektivno razlikovati izvrsne djelatnike od onih koji to nisu?”**; **“Kako prepoznati djelatnike koji su spremni za promociju?”**. **Da bismo poboljšali radni učinak pojedinaca, a time i cijele tvrtke, nužno je uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom.**

no, dobivanje pravednih i objektivnih nagrada temeljem stvarnih pokazatelja rada.

Što je radni učinak i što utječe na njega?

Na radni učinak utječu brojni faktori:

- **TIMSKI:** podrška i pomoć suradnika
- **VODSTVENI:** poticanje, upute i podrška od strane rukovoditelja; stil rukovođenja
- **SITUACIJSKI:** unutarnje i vanjsko okruženje; učestalost promjena, organizacijska klima
- **SISTEMSKI:** način rada i podrška (radni uvjeti, oprema, materijali, informatička podrška...)

- **OSOBNI:** znanje i iskustvo djelatnika, kompetencije, sposobnosti i motivacija

Upravljanje radnim učinkom – što je to?

Ponekad se pogrešno pretpostavlja da je upravljanje radnim učinkom formalno popunjavanje obrazaca i ocjenjivanje radnog učinka djelatnika. **Ocjenjivanje je samo jedan dio cijelog procesa i to ne i najvažniji!**

Osnovni koraci upravljanja radnim učinkom

1 PLANIRANJE

Definiranje kriterija uspješnosti svakog djelatnika ili tima podrazumijeva dogo-

Zašto djelatnici ne postižu očekivane rezultate?

- nemaju potrebna znanja i vještine za obavljanje zadataka na radnom mjestu
- ne znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu i/ili ne postoje minimalni standardi postignuća
- ne postoji nagrada za ostvarenje ciljeva, nagrađuju se neželjena ponašanja ili nagrade nisu dovoljno atraktivne
- nemaju nikakvu povratnu informaciju o postignutom kao i područjima na kojima je potreban dodatni razvoj radi poboljšanja učinka

vor i definiranje ciljeva koji se trebaju postići u narednom vremenskom periodu. Uz ciljeve, definirane su i kompetencije nužne za uspješno obavljanje radnih zadataka na određenom radnom mjestu. Ciljevi nam odgovaraju na pitanje KOLIKO se nečega postiže (usmjerenost na rezultate), a kompetencije nam govore o tome KAKO se nešto postiže (usmjerenost na ponašanje).

Zašto su nam potrebni i rezultati (ciljevi) i ponašanje (kompetencije)?

Uzmimo primjer da se samo gledaju rezultati, npr. realizacija projekta u zadanom vremenskom roku i u okvirima planiranog budžeta. Djelatnik može prema tom kriteriju biti izvrstan. No, ukoliko nema usmjerenost na zadovoljavanje potreba klijenata i zadovoljstvo klijenata općenito, radi li dugoročno u interesu tvrtke?

2 PRAĆENJE RADA I RAZVOJ

Planiranje ciljeva kao i završni razgovor predstavljaju formalne točke procesa upravljanja radnim učinkom. Najvažniji korak je praćenje rada i razvoj koji se odvija između planiranja i ocjenjivanja. Ono podrazumijeva npr.: usmjerenje u radu, kontinuirano davanje povratne informacije o dobro i/ili loše izvedenim aktivnostima...

Kontinuiranim praćenjem rada nadređeni rukovoditelj može uočiti neprihvatljiv radni učinak i ponašanje te uvesti potrebne promjene u trenutku kada su i uočene. Jer, teško da ćemo nakon npr. godinu dana kada evaluiramo postavljene kriterije moći promijeniti "onda kada je djelatnik nešto zablrljao na prezentaciji".

3 EVALUACIJA

Evaluacija/ocjenjivački razgovor odnosi se na usporedbu planiranih i ostvarenih ciljeva u proteklom periodu. Evaluacija zapravo predstavlja sažetak, zaključak svih dosadašnjih svakodnevnih razgovora. Ukoliko su planiranje ciljeva (razumijevanje što se očekuje od djelatnika) i praćenje rada (redovito dobivanje povratne informacije) uspješno ostvareni, formalni razgovor je jednostavan, a samo ocjenjivanje nije iznenađenje za djelatnika.

4 NAGRADA

Nagrada znači davanje priznanja djelatnicima za njihov doprinos u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Nagrade su nužne kako bi se ostvarila željena promjena pona-

šanja i ostvarenje postavljenih ciljeva.

Ocjenjivanje bez nagrada nema smisla, jer djelatnici nemaju razloga mijenjati svoje ponašanje.

Ovisno o rezultatima ocjenjivanja djelatnik može dobiti neku od nagrada: povećanje plaće, bonus, promociju na zahtjevnije radno mjesto, dodatno školovanje, dodatne beneficije...

Kako postaviti dobar sustav?

Pri definiranju svakog sustava upravljanja radnim učinkom potrebno je definirati nekoliko elemenata:

- **ŠTO** se prati: koji su kriteriji uspješnosti. Obično se koriste dva kriterija praćenja, ocjenjivanja i nagrađivanja djelatnika: ciljevi (što se treba postići) i kompetencije (način na koji se treba postići)
- **KAKO** se prati: kako teče proces postavljanja i praćenja ciljeva, procjene kompetencija i izrade razvojnog plana
- **TKO** prati: daju li svoje procjene samo nadređeni ili i suradnici, podređeni
- **KADA** se prati: u kojim situacijama se provodi procjena radnog učinka te koliko često

Da bi sustav funkcionirao potrebno je osigurati i sljedeće:

- usmjeriti se na ključne mjere uspjeha tvrtke
- osigurati da svaki djelatnik razumije ciljeve tvrtke i razumije povezanost njegovog osobnog doprinosa s uspjehom tvrtke
- osigurati da djelatnici vide direktnu povezanost između potrebnih znanja i kompetencija na pojedinom radnom mjestu, svrhe posla i radnih aktivnosti te ciljeva koje treba postići
- radni učinak pratiti temeljem kriterija kojima se razlikuju uspješni od neuspješnih djelatnika
- osposobiti managere za provođenje sustava upravljanja radnim učinkom kako bi se osigurala konzistentnost ocjenjivanja
- osigurati atraktivne nagrade za postiza-

INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA

Većim dijelom industrijske povijesti vladali su autoritarni i hijerarhijski odnosi. Takve odnose afirmirale su vojna i crkvena organizacija koje su bile neke od prvih velikih organizacija. Krajem 19. stoljeća željeznica prerasta u veliki sustav koji funkcionira uz pomoć brojnih propisa, procedura i kontrolnih mehanizama. Takav ustroj preuzimaju i prve velike tvrtke. Ogromne kompanije su fenomen 20. stoljeća i predstavljale su okosnicu masovne proizvodnje, a u krajnjoj liniji i masovnog društva.

Autoritarni mehanizmi temelje se na **koncentraciji moći** unutar vrha organizacijske strukture. Znatnim dijelom moć se temeljila na monopolu nad podacima, informacijama i znanjem. Zbog toga je nastala izreka znanje je moć. Radnici u proizvodnom procesu nisu imali uvida u poslovnu filozofiju, strategiju, politiku i taktiku managerskog djelovanja.

Takva industrijska praksa nije omogućavala fleksibilnost, visoku produktivnost i kvalitetu koji postaju nužne karakteristike za poslovanje u postindustrijskom društvu. Drugačije govoreći, profitabilno poslovanje u novoj ekonomiji iziskuje aktivnu ulogu radnika koji moraju biti motivirani za stalna inoviranja i poboljšavanje produktivnosti i kvalitete. To se postiže industrijskom demokracijom.

Valja naglasiti da se industrijska demokracija ostvaruje opunomoćivanjem radnika koje je vezano uz **disperziju moći**, odnosno **decentralizaciju**. Manageri delegiraju svoje ovlasti na niže razine uključujući operativnu razinu. Industrijska demokracija temelji se na autonomiji radnika koji istodobno prihvaćaju i veću odgovornost. Radničku autonomiju i ovlašćivanje prati timski rad te nastaju samousmjeravajući timovi.

Industrijska demokracija je **novi tip odnosa unutar tvrtke** koji valja uspostavljati uz pomoć poslovnog reinženjeringa. Taj managerski model omogućava afirmaciju nove poslovne filozofije čiji je jedan od važnih aspekata industrijske demokracije. Poslovni reinženjering treba nadopunjavati modelima organizacije i upravljanja totalnom kvalitetom.

mr. sc. Marinko Kovačić

- nje individualnih i timskih ciljeva
- omogućiti djelatnicima kontinuirani razvoj sa ciljem postizanja boljih rezultata
- osigurati odgovornost managera u provođenju praćenja radnog učinka