

MENADŽMENT RADNE USPJEŠNOSTI PERFORMANCE APPRAISAL MANAGEMENT

Sažetak

Temeljna svrha ovog rada je da, u svjetlu novog pristupa ljudskim potencijalima, ukaže na značaj upravljanja radnom uspješnošću, te da prikaže najčešće korištene metode i tehnike upravljanja i mjerenja radne uspješnosti. Također, u radu se želi ukazati na značaj upravljanja radnom uspješnošću sa stanovišta pojedinca i institucije. Menadžment radnog učinka povezuje individualne napore sa organizacijskim strateškim planom i postaje tako segment praćenja i poboljšanja ukupne organizacijske uspješnosti, a također i doprinosi razvoju potencijala uposlenika i razvoju njegove karijere, te kao takav ima funkciju kontrole i samokontrole. Istovremeno, menadžment radne uspješnosti predstavlja kamen temeljac efikasnog i efektivnog rada poslovnih organizacija. Analizom metoda i tehnika savremenog koncepta upravljanja radnom uspješnošću, koncept menadžmenta ljudskih resursa dobija jednu potpuno novu i prirodnu dimenziju koja nameće potrebu da bude općeprihvaćena.

Ključne riječi: *menadžment ljudskih resursa, menadžment radne uspješnosti*

Summary

In the light of a new approach to human resources that defines people as assets, as sources and more than that- they are also much more – they possess a deep essential, innate value in and of themselves, and not just as economically valuable resources, the objective of this paper is to strengthen the importance of performance appraisal management. The second objective of the paper is to give detailed overview of methods and technique that are common in use in this field. Managing performance links individual efforts to the organisational strategic plan thus becoming a segment of monitoring and improving overall organisation performance, and also contributes to the professional development and career development of employees and as such functions as both control and self-control. By analysis methods and techniques of

a contemporary concept of performance management, the concept of human resources management acquires a new and natural dimension that must be generally recognised.

Keywords: *human resources management, performance appraisal management*

Uvod

Savremeni poslovni zahtjevi, tehnološki napredak, izazovi globalizacije i društvena očekivanja proizveli su novi pristup upravljanja organizacijama. Od osamdesetih godina XX vijeka, u okviru organizacijskog menadžmenta, počinje se razvijati zasebna funkcija nazvana menadžment ljudskih resursa, koja u fokus razmatranja stavlja način upravljanja ljudskim resursima kao značajan uslov za ostvarivanje dugoročne konkurentske prednosti i opstanak poslovnih organizacija. Konceptija menadžmenta ljudskih potencijala u potpunosti zamjenjuje dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog menadžmenta ili, kako se još nazivala, personalne administracije. Razlika između njih je u suštinskoj promjeni, u pristupu ljudskoj dimenziji organizacijske uspješnosti. Novi pristup označava novi sadržaj i način djelovanja, u usporedbi sa dotadašnjom personalnom funkcijom. Umjesto funkcije rješavanja problema radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i slično, razvija se poslovna funkcija usmjerena ka podizanju opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranju profita i konkurentske prednosti u izuzetno promjenljivoj i konkurentskej poslovnoj okolini. Danas poslove karakteriše mnogo oštrija konkurencija nego što je bila ranije, pa je poslodavcima, sve više, potrebno upravljanje ljudskim resursima da se pozabavi strateškim pitanjima, uključujući konkurentnost i performanse njihovih firmi. Pretvaranje personalne administracije u menadžment ljudskih resursa odražava činjenicu da u današnjem poslovnom okruženju radnici s visokim stepenom obučenosti i posvećenosti, a ne mašine, često predstavljaju glavnu i pravu održivu konkurentske prednost firme.

Menadžment ljudskih resursa ima za cilj da pronade način kako da pomogne top menadžmentu u ostvarivanju strateških ciljeva poslovne organizacije.

Evaluacija (ocjena) uspješnosti (performansi) vrši se radi praćenja i podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja strateških ciljeva. Ocjena uspješnosti, osim ocjene rezultata rada – da li je radni zadatak na nivou radnog mjesta obavljen na željeni način – podrazumijeva i aspekt ponaša-

nja uposlenika na nivou radnog mjesta, u smislu da li se uposlenik ponaša u skladu sa vrijednostima i normama promovisanim u organizacijskom sistemu vrijednosti. Procjena uspješnosti temelj je za donošenje kvalitetnih odluka u vezi s nagrađivanjem. Procjena individualnih potencijala omogućava stvaranje slike o potencijalima organizacije i na bazi nje se pravi portfolio ljudskih resursa. Informacije dobivene procjenom potencijala uposlenih služe i za profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere. Problemi uspješnosti vrlo često upućuju na nedostatak potrebnih znanja i vještina, pa praćenje i procjena uspješnosti služe za utvrđivanje obrazovnih procjena organizacije. Evaluacija performansi zahtijeva postavljanje standarda i kriterija radne uspješnosti, te primjenu različitih tehnika i metoda evaluacije koje je razvila teorija i dosadašnja praksa menadžmenta ljudskih resursa.

Ocjenjivanje se može vršiti u različitim vremenskim intervalima i mogu ga provoditi: nadređeni menadžeri, saradnici i kolege, sam radnik na nivou radnog mjesta (samoocjenjivanje), podređeni i klijenti, odnosno vanjski saradnici.

Razlika između menadžmenta ljudskih resursa i personalne administracije

Razlika između njih je u suštinskoj promjeni u pristupu ljudskoj dimenziji organizacijske uspješnosti. Novi pristup označava novi sadržaj i način djelovanja u usporedbi sa dotadašnjom personalnom funkcijom. Umjesto funkcije rješavanja problema radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i slično, razvija se poslovna funkcija usmjerena na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti u izuzetno promjenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini.

To postaje ključna razvojna i strategijska funkcija savremenih poslovnih organizacija, te najjače oružje menadžmenta u povećanju organizacijske uspješnosti. Često se ističu velike promjene koje unosi menadžment ljudskih potencijala u usporedbi s personalnom funkcijom i administracijom. Menadžment ljudskih potencijala mnogo je kompleksniji od personalne funkcije tradicionalne poslovne organizacije. On je u samoj suštini danas vrlo popularne i sveobuhvatne koncepcije reinžinjeriniga poslovnih procesa. Suštinu te razlike najsažetije izražava sljedeća konstatacija Jamesa Champyja, poznatog inicijatora i kreatora koncepcije reinžinjeriniga: «Bilo je mnogo jednostavnije u doba

staroga korporacijskog «stroja»: zapošljavali ste ljude da rade za vas. Tako ste ih birali, ocjenjivali i nagrađivali na temelju njihove sposobnosti obavljanja specifične zadaće. To više ne funkcionira: reinženjering zahtijeva da zapošljavamo ljude da rade s nama, kao dio zajedničkih aspiracija, ideala i povjerenja. Sposobnost provedbe specifične zadaće nije dovoljna; danas trebamo ljude koji dodaju vrijednost u svaki proces koji dotaknu, i koji donosi vrijednosti našoj kompaniji.»¹

Teorijski model menadžmenta radne uspješnosti

Značaj upravljanja radnom uspješnošću

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novoga i sve važnijeg zadatka menadžmenta. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije.

U upravljanju uspješnošću bitno je povezati sve organizacijske ciljeve i rezultate s individualnim ciljevima i rezultatima rada. Stoga je praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan segment praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti. Procjena radnog učinka, ako se koristi na najbolji način, jeste sredstvo pomoću kojeg svi u organizaciji shvaćaju istinski važne ciljeve i smatraju se odgovornim za njihovo ispunjavanje. Procjena radnog učinka je alat koji organizacija posjeduje kako bi omogućila ostvarenje strateških ciljeva, usmjerila energiju članova organizacije na ostvarenje svoje misije i potkrijepila značaj da svi žive u skladu sa vizijom i vrijednostima kompanije.

Procjena radnog učinka, kao dio upravljanja ljudskim potencijalima, ne služi kao metoda kažnjavanja već kao metoda razvoja i maksimiranja doprinosa svake osobe u određenom timu. Djelotvorna procjena je, prema mišljenju mnogih autora, ključni instrument menadžmenta ljudskih potencijala za upravljanje radnom uspješnošću i razvojem. Općenito se smatra da je praćenje i procjenjivanje uspješnosti „kamen temeljac djelotvornog sistema ljudskih potencijala”, od vitalne važnosti u svakom sistemu koji želi povezati uspješ-

¹ Bahtijarević- Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potencijala*, Goldem marketing, Zagreb, str. 15.

nost organizacije i uspješnost ljudi.² Menadžment radne uspješnosti objedinjuje postavljanje ciljeva, obučavanje uposlenih, ocjenjivanje i nagrađivanje. Danas se evaluacija i upravljanje radnom uspješnosti shvata mnogo ozbiljnije nego ranije. Na taj način poslovne organizacije se staraju o tome da uposleni doprinose ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Pretpostavke upravljanja radnom uspješnošću

Da bi sistem praćenja i procjene, odnosno menadžmenta uspješnosti, postigao svoju svrhu mora udovoljavati određenim zahtjevima. Pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sistemsko ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca, a temelji se na pretpostavci da su ustanovljeni standardi u pogledu učinka, kao i da ćete uposlenom dati povratne informacije i podsticaje, kako biste mu pomogli da otkloni nedostatke u svom radu ili da nastavi ostvarivati natprosječne rezultate. Podrazumijeva se ili pretpostavlja da je sa uposlenim postignut dogovor o njegovim ključnim radnim zadacima i da postoji razumijevanje općih i konkretnih ciljeva koje treba ostvariti. Zatim, da su identifikovane najvažnije kompetencije koje uposleni mora pokazati u obavljanju svog posla, i da je na temelju svega toga sačinjen odgovarajući individualni plan razvoja. Upravljanje radnom uspješnošću, također, pretpostavlja postojanje prakse pomoću koje menadžeri utvrđuju ciljeve i posao određene osobe, razvijaju njene vještine i sposobnosti, procjenjuju da li je njeno ponašanje usmjereno ka ostvarivanju ciljeva i zatim je nagrađuju na način koji bi trebalo da odgovara potrebama kompanije i njenim ličnim ciljevima u pogledu karijere. Zamisao je da ti ciljevi budu međusobno saglasni i da svi budu u skladu sa onim što kompanija želi da ostvari.

Metode upravljanja radnom uspješnošću

Radna uspješnost najčešće se procjenjuje nekom od metoda procjene. Metode procjene se vrlo često upotrebljavaju i tamo gdje postoje objektivni pokazatelji kao njihova dopuna jer mogu obuhvatiti širi raspon ponašanja i pokazatelja radne uspješnosti. Prema Dessleru (2007), kod mnogih poslova oni su često jedini način diferenciranja i ocjenjivanja uspješnosti. Razvijene su, i koriste se, brojne metode i tehnike.

2 Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 506–507.

Metoda grafičke skale za procjenu

Grafička skala sadrži niz osobina i opis mogućeg rezultata za svaku od njih. Navedene su osobine (kao što su kvalitet i pouzdanost) i obim mogućih vrijednosti (npr. od „nezadovoljavajućeg” do „izuzetan”) za svaku od osobina. Supervizor je osoba određena da procjenjuje i upisuje odgovarajuće oznaku u polje koje najviše odgovara učinku određene osobe i zatim sabira rezultate za sve osobine.

Metoda naizmjeničnog rangiranja

Rangiranje uposlenih od najgoreg do najboljeg, prema osobini ili osobinama, još je jedna metoda ocjenjivanja koji se često koristi. Ova metoda je najstarija metoda. S obzirom na to da je lakše napraviti razliku između najgorih i najboljih uposlenih nego ih rangirati, metoda naizmjeničnog rangiranja predstavlja korisno rješenje. Za to se koristi posebno pripremljeni formular, pri čemu se određuje uposleni koji je najbolji prema osobini koja se mjeri, kao i onaj koji je najgori; zatim se među preostalim uposlenim naizmjenično određuju najbolji i najgori sve dok se svi uposleni ne procijene. Preporučuje se da se prvo izdvoje različite, posebne dimenzije radne uspješnosti, tj. da se uposlenici rangiraju posebno na svakoj dimenziji. Ti posebni rangovi za različite dimenzije radne uspješnosti mogu utvrđivanjem prosječnog ranga pretvoriti u jedinstveni rang radne uspješnosti. Metoda rangiranja može se koristiti samo kod relativno manjeg broja ljudi (od 10 do 20) i relativno je laka kod izdvajanja najboljih i najslabijih, dok je teže diferencirati saradnika u srednjem dijelu ranga.

Metoda poređenja parova

Metodom poređenja parova svaki podređeni koga treba procijeniti upoređuje se sa svakim drugim podređenim na osnovu svake osobine.

Pretpostavimo da treba procijeniti pet uposlenih. Koriste se tabele, koje prikazuju sve moguće parove uposlenih za svaku osobinu. Zatim za svaku osobinu, supervizor određuje (oznakama plus ili minus) ko je bolji uposleni u određenom paru. Nakon toga, izračunava se koliko puta je određeni uposlenik bio bolji. Da bi usporedio svakoga saradnika sa svakim, menadžer ili procjenitelj mora napraviti $N(N-1)/2$ uspoređivanja pri čemu N znači broj saradnika. To znači da menadžer za 20 saradnika treba napraviti 190, a za 40 saradnika 780 usporedbi da bi došao do njihovoga ranga radne uspješnosti. Ovo ukazuje da je riječ o metodi koja veoma usložnjava posao procjene i traži mnogo više vremena. Stoga je i ona pogodna samo ako je riječ o malom broju uposlenika.

Metoda prisilne distribucije

Metoda prisilne distribucije funkcioniše tako što menadžer raspoređuje unaprijed određene procenete podređenih osoba u kategorije rangirane prema učinku, kao kad profesor ocjenjuje učenike “na osnovu normi”. Otprilike četvrtina kompanija sa liste Fortune 500 (lista najvećih kompanija u SAD koja se svake godine objavljuje u časopisu „Fortune”), uključujući Sun, Microsoft; Intel koriste metodu prisilne distribucije. Ova metoda može biti korisna u sljedećim primjerima:

Jedan procjenitelja treba procijeniti veliki broj saradnika;

Dovoljno je grubo razlikovanje;

Može se pretpostaviti da distribucija radne uspješnosti saradnika odgovara procjenitelja normalnoj distribuciji.

Zadatak procjenitelja je da procjenjivanje rasporede u nekoliko, najčešće pet, kategorija radne uspješnosti, s tim da svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji su u nju mogu svrstati. U uslovima dobre selekcije, raspoređivanja, obučavanja i motivisanja uposlenika pretpostavka normalne distribucije uspješnosti ne mora odgovarati stvarnosti pa to može menadžerima činiti problem pri procjeni. Problem može biti i mnogo grupa klasifikacija uposlenih u nekoliko (3-5) kategorija u kojima nesumnjivo postoje unutrašnje razlike među uposlenima.

Iako se metoda prisilne distribucije često koristi u evaluaciji, neki je izbjegavaju. Jedno ispitivanje je pokazalo da je 77% ispitanih poslodavaca “donekle zadovoljno” primjenom ove metode, dok preostalih 23% nije zadovoljno. Najveće primjedbe su sljedeće: 44% kaže da loše utječe na samopuzdanje uposlenih, a 47% da dovodi do nepravednih postupaka unutar odjeljenja, budući da “timovi visokih performansi moraju odstraniti 10% svojih uposlenika, dok se timovima niskih performansi ipak dozvoljava da zadrže 90% svojih”³. Neki autori tu metodu pogrдно nazivaju procjena “rangiraj i odbaci”.

Poslodavci kod ove metode moraju biti pažljivi da njihove planove ocjenjivanja ne mogu zloupotrijebiti menadžeri. Ljudski faktor i predrasude menadžera mogu ugroziti ocjenjivanje. Kako bi se uvjerali da predrasude ne utječu na ocjenjivanje, poslodavci treba da preduzmu nekoliko koraka. Treba da odrede komisiju za reviziju koja će provjeriti da li je uposleni zaslužno nisko rangiran. Ocjenjivače treba obučiti da budu objektivni i razmotrite upotrebu evaluacije od „360 stepeni” (ili barem većeg broja ispitivača) zajedno sa metodom prisilne distribucije.

3 Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str. 191.

Metoda „360 stepeni”

Metoda „360 stepeni” je metoda u kojoj učestvuje veći broj onih koji ocjenjuju, nadređeni, podređeni, klijenti.

Metoda praćenja neuobičajenih rezultata

Metoda praćenja neuobičajenih rezultata podrazumijeva vođenje evidencije o neuobičajeno dobrim ili nepoželjnim postupcima određene osobe na radnom mjestu, kao i analiziranja te evidencije s uposlenim u unaprijed utvrđenim terminima.

Poslodavci često koriste metodu praćenja neuobičajenih rezultata kao dopunu metode ocjenjivanja ili rangiranja. Na taj način se doprinositi tome da supervizor razmišlja o ocjeni određene osobe tokom godine, budući da se neuobičajeni rezultati s vremenom gomilaju. Vođenje stalne evidencije o neuobičajenim rezultatima također treba da pruži konkretne primjere za ono što bi podređeni mogli da urade kako bi otklonili moguće nedostatke u radu, kao i da omogućiti da se rad popravi i sredinom godine, ako se za tim ukaže potreba.

Bihevioralno zavisne skale procjene

Bihevioralno zavisne skale procjene (behaviorally anchored rating scale – BARS) predstavljaju metodu evaluacije koja kombinuje koristi od praćenja neuobičajenih rezultata i mjerljivih ocjena, tako što kvantitativnu skalu vezuje za konkretne narativne primjere dobrog i lošeg radnog učinka.

Metoda upravljanja postavljanjem ciljeva

Upravljanje postavljanjem ciljeva (management by objective – MBO) je metoda koja zahtijeva od menadžera da postavi konkretne mjerljive ciljeve svakom uposlenom i da potom s vremena na vrijeme razmatra s tim uposlenikom napredak koji je ostvario u ostvarivanju ciljeva. Termin upravljanje postavljanjem ciljeva odnosi se na organizacioni program postavljanja ciljeva i procjene učinka koji se sastoji iz šest koraka:

Postaviti organizacione ciljeve. Utvrditi organizacioni plan za sljedeću godinu i postaviti ciljeve.

Postaviti sektorske ciljeve. Rukovodioci odjeljenja i njihovi nadređeni zajednički postavljaju ciljeve za svoja odjeljenja.

Razmotriti sektorske ciljeve. Rukovodioci odjeljenja i njihovi nadređeni zajednički postavljaju ciljeve za svoja odjeljenja.

Razmotriti sektorske ciljeve. Rukovodioci odjeljenja razmatraju ciljeve odjeljenja sa svim podređenim i traže od njih da opišu individualne ciljeve. Drugim riječima, kako svaki uposleni u datom odjeljenju može da doprinese ostvarivanju ciljeva tog odjeljenja?

Analizirati učinak i razmotriti rezultate. Rukovodioci odjeljenja porede stvarni učinak svakog uposlenog sa očekivanim rezultatima.

Pružiti povratne informacije. Rukovodioci odjeljenja s vremena na vrijeme održavaju sastanke s podređenima kako bi analizirali učinak, pri čemu se razmatra i procjenjuje napredak koji su podređeni ostvarili u postizanju očekivanih rezultata.

Prema Bahtijarević-Šiber⁴, postoje neka opća pravila kojih se treba pridržavati kod postavljanja ciljeva u svrhu postizanja veće radne uspješnosti:

Temeljna pravila pri određenju ciljeva u vezi sa poboljšanjem uspješnosti:

- *ne treba postaviti previše ciljeva;*
- *ciljeve treba postaviti zajedno sa saradnikom;*
- *trebaju biti povezani sa dogovorenim ličnim ciljevima;*
- *ne smiju biti rigidni i moraju se moći revidirati;*
- *moraju biti mjerljivi i količinski izrazljivi; u najmanju ruku treba razraditi način određivanja postizanja;*
- *trebaju biti jasni, nedvosmisleni, konkretni i izazovni;*
- *trebaju biti realistični i ostvarljivi u kontekstu ograničenja vezanih uz sposobnosti, potencijal i resurse;*
- *treba utvrditi i pribilježiti ograničenja koja mogu utjecati na postignuće;*
- *ciljevi se trebaju odnositi na poboljšanje u kvalitetu, kvantitetu, vremenu i troškovima;*
- *treba utvrditi vremenske okvire, termine analize i „miljokaze” na putu poboljšanja i razvoja;*
- *postavljanje ciljeva treba ugraditi u plan procjene i akcije;*
- *treba se dogovoriti i složiti o tome na koji način će oba učesnika dogovora znati ostvaruju li se ciljevi i koliko dobro.*

4 Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 512.

Kompjuterizovani i internetski sistemi za procjenu učinka

Dostupno je nekoliko relativno jeftinih softverskih programa za ocjenu učinka. Ti programi uglavnom omogućavaju menadžerima da vode bilješke o svojim podređenim tokom godine i da potom ocjenjuju niz njihovih radnih osobina koje su kompjuterski određene. Program zatim pravi pismeni izvještaj koji objašnjava svaki aspekt evaluacije.

Primjer takvih sistema je program Employee Appraiser (koji je razvila korporacija Austin-Haine iz kalifornijskog grada San Matea) koji nudi više od deset dimenzija procjene, uključujući pouzdanost, inicijativu, komunikaciju, donošenje odluka, liderstvo, rasuđivanje i planiranje i produktivnost. U okviru svake dimenzije postoje različiti faktori učinka, koji su također predstavljeni u vidu menija. Naprimjer, pod „komunikacijom” postoje posebni faktori koji se odnose na pisanje, verbalnu komunikaciju, spremnost za prihvatanje povratnih informacija i kritika, vještine slušanja, sposobnost usredsređivanja na željene rezultate, otvorenost i dostavljene informacija drugima. Kad korisnik pritisne tasterom miša na neki faktor učinka, dobija naprednu verziju grafičke skale za procjenu. Međutim, umjesto brojeva, Employee Appraiser koristi „bihevioralno zavisne primjere”. Naprimjer, u verbalnoj komunikaciji postoji šest opcija koje sežu od „jasno prezentuje ideje” do „nije dovoljno organizovan”. Nakon što menadžer odabere frazu koja najpreciznije opisuje uposlenog, Employee Appraiser daje opisnu ocjenu.

PerformancePro.net je internet-sistem za procjenu učinka koji je proizvela kompanija Exxceed iz Chicaga. Taj sistem pomaže menadžeru i njegovim podređenima u utvrđivanju radnih ciljeva svakog uposlenog i u provođenju godišnje procjene njihovog učinka.

Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti

Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti (electronic performance monitoring – EPM) koriste tehnologiju kompjuterskih mreža kako bi menadžerima omogućili da pristupe kompjuterima i telefonima svojih uposlenih. Na taj način, ti sistemi omogućavaju menadžerima da u svakom trenutku tokom dana utvrde kojim tempom uposleni rade, koliki je stepen tačnosti njihovog rada, kada su pokrenuli i isključili računar, pa čak i koliko vremena provode na pauzi.

Istraživanja ukazuju na to da elektronski sistemi za praćenje radne efikasnosti mogu da povećaju produktivnost u određenim okolnostima. Naprimjer, pri obavljanju jednostavnijih rutinskih poslova, potpuno obučeni uposlenici

čiji je rad nadgledan unosili su više podataka od jednako obučenih uposlenika čiji rad nije nadgledan. Međutim, EPM sistemi mogu imati i negativne posljedice. Isto istraživanje je pokazalo da slabo obučeni uposlenici čiji je rad strogo nadgledan imaju slabije rezultate nego jednako obučeni uposleni koji nisu nadgledani dok rade. Empirijska istraživanja također pružaju čvrste dokaze o povezanosti EPM sistema s većim nivoom stresa.

Razgovori o procjeni radnog učinka

Razgovor o procjeni radnog učinka je formalni sistem koji omogućava evaluaciju kvaliteta radnog učinka uposlenika u organizaciji⁵. Ovu procjenu obično priprema neposredni rukovodilac uposlenika. Procedura obično zahtijeva od nadređenog da popuni standardizovani obrazac za procjenu koji ocjenjuje uposlenika u nekoliko dimenzija i potom diskutuje o rezultatima evaluacije sa uposlenikom. Ona treba biti kontinuiran proces koji se realizuje u četiri faze.

Prva faza: Planiranje radnog učinka. Na početku godine menadžer i uposleni se sastaju na sastanku koji ima za cilj planiranje radnog učinka. Obično je riječ o jednosatnoj sesiji tokom koje razgovaraju o tome šta će uposleni postići tokom narednih 12 mjeseci (ključne nadležnosti radnog mjesta uposlenog i ciljevi i projekti na kojima će ta osoba raditi), zatim kako će ta osoba raditi taj posao (oblici ponašanja i kompetencije koje organizacija očekuje od svojih uposlenih). Zatim se razgovara o planovima za razvoj karijere uposlenog ili generalno o planovima za razvoj.

Druga faza: Realizacija radnog učinka. Tokom godine uposlenik radi na ostvarenju dugoročnih ciljeva, kratkoročnih ciljeva i ključnih nadležnosti radnog mjesta. Menadžer uposlenom pruža ciljano usavršavanje, to jest *coaching*, i povratne informacije o njegovom radu, to jest *feedback*, da bi povećao vjerovatnoću za uspjeh. On stvara uslove koji motivišu i rješava sve eventualne probleme u postizanju rezultata. Polovinom godine, a možda i češće, oni se sastaju kako bi preispitali dotadašnji učinak zaposlenog u odnosu na planove i ciljeve o kojima su razgovarali na sastanku povodom planiranja radnog učinka.

Treća faza: ocjena radnog učinka. Kako se približava vrijeme za formalnu procjenu radnog učinka, menadžer razmišlja o tome koliko je podređeni bio uspješan tokom godine, pribavlja različite formulare i papirologiju koje organizacija koristi za procjenu i popunjava ih. Tada menadžer može dati procjenu

⁵ Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*. Novi Sad: Asee, str. 21.

za promjenu plate uposlenika na osnovu kvaliteta njegovog rada. Popunjeni obrazac za procjenu obično preispituje i odobrava pretpostavljeni procjenitelj. Ostali, možda rukovodilac sektora ili menadžer za sistem nagrađivanja, mogu isto tako da preispitaju i odobre procjenu.

Četvrta faza: Preispitivanje radnog učinka. Menadžer i podređeni se sastaju, obično na jedan sat. Oni preispituju formular za procjenu koji je menadžer popunio i razgovaraju o tome koliko je uposlenik bio uspješan tokom proteklih dvanaest mjeseci. Na kraju ovog sastanka oni utvrđuju datum ponovnog sastanka, kada će razgovarati o planiranju radnog učinka za narednih 12 mjeseci, i od tog trenutka proces upravljanja radnim učinkom počinje iznova.

Od čega procjena radnog učinka vode porijeklo?

Postoje veoma davni primjeri procjene radnog učinka u Americi stari preko stotinu godina. Sistem nagrađivanja u saveznim državnim organima postojao je još 1887. godine. Lord i Tejlor uveli su procjenu radnog učinka 1914. godine. Na mnoge kompanije je uticao „naučni menadžment“ Frederika Tejlora s početka dvadesetoga vijeka i procjena radnog učinka koju je on iskonstruisao. Prije Drugog svjetskog rata, međutim, veoma malo organizacija je provodilo formalne procjene radnog učinka. Nekoliko kompanija i vojska su bili jedini koji su ovu proceduru redovno primjenjivali. Većina procjena koje su vođene više su se koncentrisale na ličnost uposlenika i crte ličnosti nego na stvarna postignuća u odnosu na ciljeve i formalnu analizu oblika ponašanja koji su doveli do tih rezultata. Potom, inventivna ideja 1950-ih Pitera Drakera o upravljanju pomoću ciljeva (MBO – Management by Objectives) i knjiga Daglase Makgregora *The Human Side of Enterprise* (Ljudska strana preduzeća), koja je predstavila njegovu zamisao Teorije X i teorije Y, privukla je veliku pažnju. Jedan broj kompanija je prešao sa ocjenjivanja crta ličnosti na razvijanje procedure koja s koncentrisala na postavljanje ciljeva i koja je učinila da proces procjene postane zajednička odgovornost uposlenog i menadžera. Od vremena Drakerovog i Makgregorovog rada, procedura procjene radnog učinka se u tolikoj mjeri razvila da danas ogromna većina kompanija posjeduje formalne sisteme procjene.

Da bi se obavila procjena radnog učinka putem razgovora, potrebno je održati minimalno dva sastanka. Jedan na početku godine – sastanak na kom se planira radni učinak i na kojem se razgovara o značajnim rezultatima koje treba postići tokom narednih dvanaest mjeseci. Na tom sastanku, analizira se opis posla, misija, vizija i vrijednosti organizacije, ciljeve svog sektora i

najvažnije elemente obrasca za procjenu radnog učinka. Drugi sastanak biće na kraju godine, posto se napiše procjena i pošto ju je šef odobrio. Na ovom sastanku preispituje se radni učinak, razgovor se vodi o onome šta je uposlenik postigao u proteklih dvanaest mjeseci, preispituju se potrebe za razvojem a potom se napravi plan za narednih 12 mjeseci. Pored ova dva obavezna sastanka, svakako ce se menadžeri viđati i sastajati sa svojim ljudima kako bi redovno razgovarali o radnom učinku. Sprovodi se i srednjoročna analiza polovinom godine.

Koliko vremena odnosi procjena radnog učinka?

Sastanak za planiranje traje 45 minuta do sat vremena, jednom godišnje. Pisanje jedne procjene radnog učinka iziskuje još jedan sat, možda sat i po. A razgovor o procjeni radnog učinka oduzima oko četrdeset i pet minuta kod većine uposlenih.

To je oko tri sata. I još dodatnih tri sata za pripremu, razmišljanje i planiranje. To je već šest sati po osobi.

Imamo tačno 2000 radnih sati u godini (8 sati na dan x 5 dana u nedjelji x 50 nedjelja godišnje = 2000 sati). Šest sati prema tome predstavlja 0,3 procenta menadžerovog vremena koje je posvetio upravljanju radnim učinkom svakog zaposlenog. Koje su to „važnije stvari” koje menadžer mora da uradi?

Zašto je menadžment učinka važan?

Efikasan menadžment individualnog učinka je krucijalan u dosezanju organizacijske vizije i procesa stvaranja kulture temeljene na učinku. To je osnovna i visoko važna obaveza menadžmenta za koju bi se trebali osjećati odgovornim svi menadžeri.

Menadžment učinka pomaže da se izbjegne kaos učinka, situacija koja postoji u mnogim organizacijama gdje uposlenici rade naporno, ali njihovi napori ne vode organizaciju u željenom pravcu. Praznine se javljaju kada se radni napori ne povezuju dovoljno. Redundancija se dešava kada nekoliko uposlenika započinje iste zadatke bez valjane koordinacije. U najgorem slučaju, uposlenici mogu biti kontradiktorni jedni drugima.

Menadžment učinka koji povezuje individualne radne napore sa organizacijskim strateškim planom i koji osigurava da su uposlenici vezani za plan je najbolji način da se izbjegne nenamjensko korištenje resursa, uključujući neefikasno i neefektivno korištenje ljudskih napora, vremena i talenta.

Pored toga, sistem menadžmenta učinka pruža fundamentalno ispravan put koji vodi učinak uposlenika. Potrebe ljudi i želja da znaju šta se od njih očekuje, kako rade, šta je učinjeno dobro, i koje promjene su potrebne.

Najzad, sposobnost da se razlikuje i svrsihodno raspoznaju dostignuća i željeno ponašanje govori o tome šta je važno i vrednovano u organizaciji. Ljudi trebaju znati na koji način oni doprinose uspjehu organizacije, i potrebno im je odgovarajuće priznanje i nagrada za njihove uspjehe. Sistem menadžmenta učinka je suštinski za povezivanje priznavanja i nagrada sa ispunjavanjem organizacijskih ciljeva. Oni pomjeraju organizaciju naprijed od kulture bazirane na šefovima ili kulture bazirane na najboljim naporima ka kulturi istinski baziranoj na radnom učinku.

Elementi menadžment prakse povezane sa kulturom na temelju mjerenja radnog učinka:

- jasno artikulirana misija i operativna vizija koja je prihvaćena i shvaćena; svaki uposlenik razumije kako njegov-njen rad doprinosi organizacijskoj misiji;
- klima koja ohrabruje ljude da dotaknu nove probleme i zadatke i da traže nove i bolje načine za ostvarivanje ciljeva;
- organizacijski ciljevi koji su kredibilni, kao i mjerljivi ili verificirani;
- odjel, radna jedinica, ciljevi tima koji su jasno povezani sa uspjehom organizacije;
- individualni ciljevi i mjere koji su direktno povezani sa uspješnim učinkom, uposlenici učestvuju u razvoju mjera;
- edukacija i razvoj kao investicija u profesionalni rast ljudskih resursa i uspješnog radnog učinka;
- redovita komunikacija koja drži uposlenike informiranim o rezultatima radnog učinka; komunikacija prepoznaje važnost uposlenikovih napora i pomažu uposlenicima da razumiju kako njihovi napori doprinose uspjehu organizacije;
- redovna povratna ocjena koja uposlenike vodi i ohrabruje razvoj karijere;
- sistem priznavanja i nagrađivanja koji jača važnost dobrih rezultata na svim nivoima, uključujući i finansijske i nefinansijske nagrade; sistem ohrabruje ljude da sarađuju i rade zajedno. Postoje prilike za uposlenike da proslave svoje uspjehe;

- adekvatan finansijski sistem da omogući oruđa i potrebne tehnologije za uspjeh.⁶

Pravni zahtjevi za sistem procjene radnog učinka

Još je jedno pitanje od važnosti za sistem procjene radnog učinka a to je koji su to pravni zahtjevi za sistem procjene radnog učinka?

Prvo, ne postoji pravni zahtjev da kompanija mora imati sistem za procjenu radnog učinka. Nijedan zakon ne primorava organizaciju da preispituje radni učinak svojih članova. Ako kompanija zaista odluči da uvede sistem za procjenu radnog učinka, ona mora biti sigurna da je sistem u skladu sa zakonima⁷. U očima zakona procjena radnog učinka je ispit zapošljavanja. Zbog toga se ona razmatra na sličan način kao i drugi aspekti procesa zapošljavanja: prvobitno regrutovanje, selekcija i zapošljavanje, unapređenje, naknada i prekid radnog odnosa. Kao rezultat, pravni zahtjevi za sistem procjene radnog učinka su slični onima za druge testove selekcije.

Rizik od pravnih poteškoća i neprilika može se svesti na minimum, ukoliko se ispoštuje šest osnovnih principa dobre prakse menadžmenta:

Zasnovati procjenu radnog učinka na analizi radnog mjesta

Dakle, ne na crtama ličnosti uposlenika. Kada uposlenik i menadžer razmatraju važne opće i konkretizovane ciljeve koje će taj zaposleni da realizuje tokom godine i u odnosu na koje će njegov radni učinak biti ocjenjivan, to je analiza radnog mjesta. Ako menadžer procjenjuje određene oblike ponašanja, očekivano ponašanje i ophođenje koje je potrebno ispoljavati u skladu sa očekivanjima kompanije, i potom diskutuje o tim očekivanjima i njihovom značaju sa svakim podređenim, to je analiza radnog mjesta.

Pojednostaviti. Komplikovani formulari koji nastoje omogućiti cjelokupnu i kompletnu evaluaciju svakog aspekta radnog učinka pojedinca samo frustriraju menadžere i dozvoljavaju da njihove predrasude nadvladaju objektivnost. Idealan formular za procjenu radnog učinka od procjenjivača traži da ocjeni uposlenika u pet oblasti:

Ključne kompetencije u organizaciji. To su vještine, osobine, crte ličnosti i ponašanje koje se očekuje od svakoga u organizaciji, bez obzira na radno mje-

6 Risher, Howard 2002: „ Pay for Performance: The Keys to Making it Work“, Public Personal Management.

7 Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*. Novi Sad: Asee, str. 37.

sto ili položaj u organizaciji. „Moral i poštenje” i „usredsređenost na klijenta” mogle bi biti ključne kompetencije za koje se očekuje da ih svaki uposlenik u kompaniji demonstrira.

Kompetencije unutar grupe srodnih poslova. Ovo su kompetencije koje važe za najveće porodice radnih mjesta. Neke od tipičnih porodica radnih mjesta su menadžerska/upravljačka, prodajna, stručna i proizvodna.

Ključne nadležnosti radnog mjesta – najvažnije nadležnosti ili zadaci radnog mjesta. Idealan opis radnog mjesta trebalo bi da navede konkretno koje su to ključne nadležnosti tog radnog mjesta.

Projekti i ciljevi – aktivnosti tog uposlenog koje prevazilaze konkretne zadatke i odgovornosti navedene u opisu radnog mjesta.

Najvažnija dostignuća – broj najvažnijih dostignuća uposlenika u toku godine.

Provjeriti postoji li diskriminacija – potrebno je pratiti dvije oblasti kako bi se uvjerali da se organizacija nosi s najmanjim rizikom od sudskog spora: kao prvo, same procedure procjene radnog učinka kompanije; kao drugo, kadrovske odluke koje se zasnivaju na podacima iz procjene radnog učinka.

Obučavati procjenjivače da precizno vrše procjenu radnog učinka i da efektivno provode razgovore o procjeni. U idealnoj situaciji, svaka organizacija treba da provede formalan i sveobuhvatan program obuke koji moraju da pohađaju svi menadžeri, kao preduslov za provođenje procjene radnog učinka. Organizacije, također, treba da provode godišnja ponavljanja obuke za sve procjenitelje, neposredno pred godišnju procjenu radnog učinka i diskusiju o rezultatima.

Omogućiti preispitivanje od višeg rukovodstva prije nego što procjenu preispitate zajedno sa zaposlenim. Najveći broj organizacija zahtijeva da menadžer koji popunjava formular za procjenu dostavi taj formular svom pretpostavljenom na preispitivanje i odobravanje prije nego što ga da uposleniku. Menadžeri koji su ponekad hiroviti ili samovoljni (a kamoli direktno diskriminatorni), često su u svojim procjenama barem malo oprezniji, znajući da će njihov nadređeni morati preispitati i odobriti ono što su oni prethodno odobrili.

Menadžere na visokim pozicijama treba podsticati da urade više od pukog udaranja pečata na procjene koje su im dostavljene na preispitivanje.

Omogućiti neki instrument žalbe, npr. omogućiti pojedincu koji za sebe vjeruje da je žrtva netačne procjene da iznese svoju stranu priče i da to bude formalno zabilježeno.

Zaključak

Od osamdesetih godina dvadesetog vijeka veoma su se promijenili poslovni zahtjevi, zabilježen je nagli tehnološki napredak, stalno se javljaju novi izazovi globalizacije i rastu društvena očekivanja. Tradicionalni pristup upravljanja organizacijom zamijenjen je potpuno novim pristupom, u okviru koga ključna dimenzija pripada ljudskom faktoru. U okviru organizacijskog menadžmenta počinje se razvijati posebna funkcija nazvana menadžment ljudskih resursa (engl. Human Resource Management, skraćeno HRM), koja u fokus razmatranja stavlja način upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima. Ova poslovna funkcija u ranijem periodu je egzistirala kao kadrovska ili personalna funkcija koja je bila zaokupljena problemima radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i slično.

Funkcija menadžmenta radne uspješnosti je u većini slučajeva u početnim stadijima razvoja i provedbe. Postojeći kapaciteti, kao i metodološki okvir za provedbu planiranja ljudskih potencijala, kako na strateškom tako i na institucionalnom nivou, nedovoljni su. Neophodno je postići da poslovna organizacija ima definisanu strategiju, misiju i viziju. U skladu s tim, ljudske potencijale potrebno je zasnivati na prethodno provedenim analizama. Sistem plata i nagrađivanja treba detaljno razraditi, i ugraditi kriterije efikasnosti i odgovornosti. Ono što ide u prilog razvoju menadžmenta radne uspješnosti jeste sve veći značaj koji se pridaje efikasnosti menadžmenta individualnog učinka, kao sredstva za doseganje organizacijske vizije i procesa stvaranja kulture temeljene na učinku. To je osnovna i visoko važna obaveza menadžmenta za koju bi se trebali osjećati odgovornim svi menadžeri. Na temelju svega navedenog, može se ustvrditi da je neophodno ispuniti sljedeće pretpostavke:

U okviru organizacijske strategije, projektovati smjer i način upravljanja ljudskim potencijalima;

Umjesto upošljavanja ljudi da rade „za vas”, što je karakteristično za personalnu funkciju, prihvatiti koncept upošljavanje ljudi da rade „s vama”, kao dio zajedničkih aspiracija, ideala i povjerenja, pri čemu je neophodno razvijati sistemski pristup pribavljanju, selekciji, procjeni uspješnosti, obrazovanju, nagrađivanju i komuniciranju sa uposlenima;

Za razliku od personalne funkcije, gdje je briga o uposlenicima pripadala uposlenicima za tzv. kadrovske poslove, brigu o ljudskim resursima treba prenijeti na izvršne menadžere;

Individualni zahtjevi uposlenih moraju biti usaglašeni sa organizacijskim zahtjevima i ciljevima institucije, što je jedna od ključnih pretpostavki za jaku poslovnu i organizacijsku integraciju

Neophodno je utvrditi ciljeve, na organizacijskom nivou i na nivou pojedinca, kao i odrediti standarde mjere;

U unutrašnjim aktima poslovne organizacije predvidjeti mogućnost razvoja karijere uposlenika na temelju provjere učinka rada, ili razviti sistem nagrađivanja.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Dessler, Gary (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, IV izdanje. Beograd: Data Status.
3. Graham, Julia (2004) Performance-Based Culture, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 27, No. 1, March 2004, Washington.
4. Grout, Dik (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*. Beograd: Asee.
5. Hartley, Lisa (2006) Best Practices in Performance Management, *Special Advertising Supplement to Work Force Management*, New York.
6. Risher, Howard 2002: „ Pay for Performance: The Keys to Making it Work“, *Public Personal Management*, Volume 31 No. 3 Fall 2002. Pp. 317-333
7. Šunje, Aziz (2003) *Top-menadžer i strateg*, Sarajevo: Tirada.
8. Šunje, Aziz (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, materijal sa predavanja, Sarajevo.
9. Wehrich, H.; Koontz, H. (1993) *Menadžment*. Zagreb: Mate.

On-line izvori

1. www.aqp.org
2. www.bitc.org.uk
3. www.HBSPress.org
4. www.datastatus.co.yu
5. www.shrm.org
6. www.undp.hr
7. www.siescoms.en
8. www.uniqa.ba
9. www.efsa.unsa.ba
10. www.unsa.ba
11. www.fpn.unsa.ba