

Upravljanje učinkom, procena učinka

Procena učinka zaposlenih daje sistematski opis snaga i slabosti pojedinca ili grupe u pogledu osobina koje su povezane sa poslom koji obavljaju (Cascio, 1992). Procena može biti formalna (strukturisana i planirana sa određenim ciljem), ali i neformalna (Cole, 1997; (Armstrong i Baron, 2005). Neformalna procena zapravo podrazumeva kontinuirano praćenje od strane menadžera, i ona je više intuitivna i nestrukturisana.

Na početku, korisno je naglasiti razliku koja postoji između upravljanja učinkom (eng. performance management) i procene učinka (eng. performance appraisal).

Upravljanje učinkom je sveobuhvatan, fleksibilan i kontinuiran pristup menadžmentu organizacije, timova i pojedinaca koji uključuje maksimalan iznos dijaloga između strana.

Procena učinka, na drugoj strani, je pristup koji uključuje procenu menadžera od vrha ka dnu i ocenjivanje učinka njihovih podčinjenih kroz godišnji sastanak za procenu učinka zaposlenih. Smatra se zbog navedenog, rigidnijom metodom. U ovom radu navedene termine korist ćemo simultano.

I jedan i drugi pristup, daju veoma korisne podatke o potrebama za obukom i razvojem kompetencija zaposlenih.

Menadžeri su, često, nezadovoljni učinkom zaposlenih. Takođe, oni i njihove organizacije ne identifikuju precizno koji nivo učinka je prihvatljiv odnosno nisu razvili sisteme za upravljanje učinkom. To se često dešava kada se otvaraju nova radna mesta, kada se menja tehnologija ili prilagođavaju procedure. Sistemi za upravljanje učinkom, između ostalog, omogućavaju merljivost i dokumentovanje nedostataka u kompetencijama izvršilaca.

Korist od procene učinka je višestruka. Ona se koristi za definisanje jakih i slabih strana zaposlenih, određivanje njihovih potencijala i trenutnog učinka, potreba za obukom i treningom, kao motivaciono sredstvo ali i kao osnov za donošenje poslovnih odluka (Cascio, 1992; Cole, 1997).

Kako bi procena učinka bila efikasna, potrebno je da se ispuni nekoliko uslova (Cascio, 1992):

- Relevantnost – Ovaj uslov podrazumeva da postoji jasna veza standarda učinka i ključnih elemenata posla identifikovanih u analizi posla sa dimenzijama koje se procenjuju. Zahtevi posla koji su opisani prilikom analize posla prevode se u termine onoga šta je prihvatljiv, a šta neprihvatljiv radni učinak, i na osnovu ovakvih standarda vrši se procena učinka pojedinačnih zaposlenih.
- Senzitivnost – Potrebno je da način procene koji se koristi može da razlikuje efikasne od neefikasnih zaposlenih. Ukoliko se u proceni ne obuhvate ove razlike, analiza učinka neće ispuniti svoj cilj.
- Pouzdanost – Konzistentnost procena jednog zaposlenog od strane različitih procenjivača predstavlja garant pouzdanosti procene. U suprotnom, može se pretpostaviti da procenjivači nisu imali pristup svim podacima, ili da ih ne procenjuju na isti način.
- Prihvaćenost od strane menadžmenta – Procena od strane menadžmenta često se vrši stihijski i bez oslanjanja na podatke. U takvim okolnostima teško je obezbediti podršku za sistem procene učinka, kao i adekvatnu upotrebu dobijenih podataka.
- Praktičnost – Instrumenti koji se koriste u analizi podataka moraju biti takvi da ih menadžeri i zaposleni mogu razumeti i koristiti bez problema.

Tehnike analize učinka veoma su slične tehnikama analize posla, ali uz tu razliku što se fokus prebacuje sa definisanja zaduženja radnog mesta na aktuelni učinak na datom radnom mestu (Bee & Bee, 2003). Prepoznaju se četiri široka pristupa prikupljanju podataka, koji odgovaraju tehnikama analize posla, a to su posmatranje, intervju, upitnici i analiza dokumenata, s tim što prilikom procene učinka na poslu ovi pristupi mogu zauzimati različite forme, u zavisnosti od karakteristika konkretnog radnog mesta.

Tipična procena učinka treba da obuhvata popunjavanje nekog oblika formulara procene, nakon čega sledi intervju sa zaposlenim, a posledica tog intervjua treba da bude dogovor o narednim akcijama (Cole, 1997). Formulari procene se mogu međusobno razlikovati, ali trebalo bi da sadrže sledeće osnovne elemente: fokus na proceni (pojedince ili posla, u zavisnosti od cilja procene), postojanje odabranih kriterijuma za procenu i korišćenje rejtinga učinka.

Oni upitnici koji se fokusiraju na osobu posebno su karakterisani koncentrisanjem na generalizovane kriterijume, a uglavnom koriste metod štikliranja kućica (box- ticking). Uz to se kao metode koriste i skale procene, skale procene ponašanja, procena rezultata i pisani izveštaji. Većina ovih metoda, uz još neke (rangiranje, poređenje, pravljenje distribucije radnika kako bi bili međusobno upoređeni) predstavljaju metode orijentisane na ponašanje, kojima se suprotstavljaju metode orijentisane na rezultate, koje govore o tome koliki je doprinos pojedinih radnika organizaciji (Cascio, 1992).

Nakon popunjavanja formulara procene sledi intervju zaposlenog i menadžera. Svrha intervjuja je da se izlože planovi za poboljšanje posla, da se identifikuju problemi, da se poboljša komunikacija zaposlenih sa nadređenima, da zaposleni dobije povratne informacije o svom učinku, ali i da se planiraju dalji koraci (Cole, 1997). Planiranje daljih koraka može se izvršiti na jedan od tri načina (Cole, 1997; Ivanchevich, 1998). Prvinačin, takozvani "reci i prodaj" (Tell and sell), podrazumeva da nadređeni, nakon što izloži zaposlenom rezultate izloži način na koji bi zaposleni trebalo da popravi svoj učinak. Drugi način, "reci i slušaj" (Tell and listen) karakteriše dopuštanje zaposlenom da nakon što sazna rezultate procene odgovori na njih i predloži kakve promene treba sprovesti. Treći način je zajedničko rešavanje problema (Problem solving) u kome su i zaposleni i nadređeni aktivni i traže najbolje rešenje, preuzimajući zajednički odgovornost za dalje akcije.

Ukoliko analiza učinka pokaže da postoji potreba za poboljšanjem radnog učinka zaposlenih, kao jedno od mogućih rešenja može se pojaviti obuka. Nezavisno od toga dali postoji nedostatak u učinku, ili samo potreba da se on poboljša kako bi se dostigli neki novi ciljevi i standardi, obuka je jedno od mogućih rešenja (McClelland, 1993). Mogu se razlikovati tri vrste nedostataka, koji predstavljaju potrebu za nekom vrstom intervencije. To su: razlika između onoga što organizacija očekuje da se dogodi i što se realno događa, trenutni i željeni nivo učinka i postojeće i željene kompetencije i veštine (Perera, 2009). Koncept obuke koji se zasniva na analizi radnog učinka podrazumeva da je cilj obuke da se premosti razlika između tipičnog (ili početničkog) učinka i izvrsnog, kompetentnog učinka, fokusiranjem na zadatke koji se postavljaju pred zaposlene (Brethower & Smalley, 1999). Međutim, obuka nije jedini način na koji se može premostiti jaz između aktuelnog i potrebnog učinka – nekada ona nije uopšte pogodno rešenje, a nekada jednostavno nije

najbolje ili najisplativije rešenje.

Moguće je da nedostaje motivacija zaposlenih – zato je potrebno odgovoriti na pitanje da li bi zaposleni na određenom radnom mestu mogao da ispuni zadatke ukoliko bi hteo. Ukoliko postoji motivacija, trening i dalje ne mora biti rešenje, pošto neki nedostaci u učinku mogu poticati od neadekvatnih metoda i tehnologije rada, loše organizacije, nedostatka osoblja ili neuspostavljanja standarda rada – ovakve probleme obuka zaposlenih ne može da reši (Cascio, 1992; Cekada, 2010). Konačno, u nekim situacijama obuka nije dovoljna – može se dogoditi da su redizajniranje radnog mesta, transfer ili čak otpuštanje zaposlenog jedina rešenja. Kako bi se utvrdilo koji je najbolji način da se odgovori na poslovne potrebe, treba ih analizirati i razmotriti široki spektar rešenja, i zatim proceniti kolika bi bila njihova efikasnost i isplativost (Bee & Bee, 2003). Zbog toga je pre sprovođenja svake obuke nužno sprovesti analizu potreba za obukom.

Ciklus upravljanja učinkom ima sledeće faze (Armstrong i Baron, 2005):

- Planiranje: dogovaranje i uspostavljanje ciljeva i zahteva za kompetencijama; utvrđivanje standarda učinka, identifikovanje ponašanja koje zahteva organizacija; izrada plana izraženog u sporazumu o učinku za dostizanje planiranih ciljeva i unapređenje učinka; razvoj ličnog plana razvoja i usavršavanja
- Postupanje: izvođenje rada u skladu sa definisanim standardima kako bi se postigli ciljevi definisani planovima
- Nadgledanje: provera napretka u postizanju ciljeva, obezbeđivanje kontinuiranosti procesa
- Razmatranje: održavanje periodičnog ili godišnjeg sastanka radi analize i procene ostvarenja napretka i postignuća u ostvarenju definisanih ciljeva.

Autor: mr Vladimir Ivanković