

*Veštine za
konkurentnost!*

**Alat za razvoj sistema za
upravljanje učinkom**



Razvijte sistem za upravljanje učinkom

Ovaj alat će Vam pomoći da odgovorite na sledeća pitanja:

- Kako bi koncept učinka trebao da bude definisan i opisan u mojoj organizaciji?
- Šta bi upravljanje učinkom trebalo da postigne u mojoj organizaciji?
- Koji alati su najadekvatniji za primenu u mom organizacionom kontekstu?
- Ko su zainteresovane strane (stejkholderi) u upravljanju učinkom i koje koristi imaju od sistema?
- Kako da procenjujemo i vrednujemo uticaj primene sistema za upravljanje učinkom?

Koristi od upotrebe ovog alata:

- Dijagnostifikujte potrebu za uvođenjem sistema za upravljanje učinkom
- Identifikujte različite stejkholdere
- Dizajnirajte efektivan proces upravljanja učinkom
- Podržite menadžere da održe pozitivan odnos sa zaposlenima
- Unapredite komunikaciju
- Obezbedite vezu između individualnog angažovanja i organizacionih ciljeva
- Demonstrirajte koristi od upotrebe sistema za upravljanje učinkom

Ovim alatom (dokumentom) opisano je pet faza za razvoj sistema (ili njegovo poboljšanje) upravljanja učinkom.

U svakoj fazi je neophodno da se traži mišljenje i saglasnost višeg rukovodstva kao i da se u program uključe linijski menadžeri, zaposleni i predstavnici zaposlenih. Ciljevi programa moraju biti dostavljeni svim zainteresovanim stranama, zajedno sa detaljima koji se odnose na to kako e se se ovi ciljevi ispuniti i koji faktori mogu da ih ometaju. Svako treba da pruži realna očekivanja o potencijalnim koristima koje se mogu posti i razvojem sistema za upravljanje učinkom i znati kako pravilno postupati da bi uspeh bio zagarantovan.

Dijagnostikovanje
potreba

Dizajn i
planiranje

Pilotiranje

Implementacija i
trening

Evaluacija

Faza 1: Dijagnostikovanje potreba

Bilo da se radi o implementaciji novog sistema ili se revidira stari, **dijagnostička** faza bi trebalo da uspostavi potrebe svih zainteresovanih strana i identifikuje probleme koje je potrebno rešiti. Ako sistem za upravljanje učinkom ve postoji, trebalo bi analizirati stanje i utvrditi nivo do kojeg su zahtevi organizacije ispunjeni od strane ve postoje ih rešenja, elemenata koji dobro funkcionišu, ali treba da uključiti i one aspekte koji su imali negativnu konotaciju od strane korisnika.

Kontrolna lista za dijagnostikovanje potreba:

Da biste u potpunosti razumeli šta je neophodno za pojam upravljanje učinkom, odgovorite na slede a pitanja

1. Šta se podrazumeva pod dobrim učinkom u organizaciji?
 - Šta su ulazi (inputi) - npr poželjni stavovi zaposlenih, znanje?
 - Šta su rezultati – npr pozitivno ponašanje, pozitivna povratna informacija od korisnika, finansijski uspeh, ostvarenje ciljeva, generisanje novih ideja?
 - Da li ono što se ocenjuje kao "dobar" učinak konzistentan u celoj organizaciji?
2. Da li su menadžeri posve eni upravljanju učinkom?
 - Da li su rukovodioci sposobni da efikasno upravljaju učinkom?
 - Da li viši rukovodioci podržavaju upravljanje učinkom?
3. Na šta treba da se odnosi upravljanje učinkom?
Na primer:
 - efektivnost rukovodilaca
 - komunikacija
 - jasne uloge
 - nagrađivanje
 - razvoj
 - direktna veza sa strateškim ciljevima.
4. Da li organizaciona kultura podstiče ili ometa upravljanje učinkom?
 - Da li postoji dovoljno zajedničkog razumevanja kulture koja vlada u organizaciji, kako bi se podržalo efikasno upravljanje učinkom?
 - Da li se učinak prepoznaje i nagrađuje?
 - Da li su rukovodioci u stanju da daju pohvale na pravi način?
 - Da li je rukovodioci znaju da daju kritike na pravi način?

***Ako se redizajnira
odgovori***

1. Kako je postojanje i proces upravljanja učinkom prihvaćen od strane rukovodilaca i zaposlenih?

Napišite ovde

2. Da li zaposleni veruju da rukovodioci efikasno sprovode sistem upravljanja učinkom?

- Da li oni veruju da su koristi od upravljanja učinkom usmerene ka dobijanju dobre povratne informacije, smernica i podrške za razvoj svojih talenata i karijere?
- Da li verujete da rukovodioci procenjuju svoj rad pravično i tačno?

Napišite ovde

3. Da li procesi upravljanja učinkom integrisani sa strateškim i poslovnim planovima i / ili drugim procesima ljudskih resursa?

- Da li ciljevi učinka proističu iz strateških poslovnih ciljeva?
- Da li se informacije o upravljanju učinkom koriste za donošenje odluka o plati, razvoju ili upravljanju talenatima?

Napišite ovde

4. Da li svi akteri (top menadžment, rukovodioci, zaposleni i predstavnici zaposlenih i -ovci) u organizaciji osećaju vlasništvo nad procesom upravljanja učinkom?

- Da li su voljni da posvete dovoljno vremena da završe proces?
- Da li daju povratnu informaciju o vrednosti procesa?
- Da li su oni spremni da se uključe u redizajn procesa?

Napišite ovde

5. Da li su ciljevi i delovanje upravljanja učinkom usmereni ka detaljnom i efikasnom komuniciranju?

- Da li svi imaju ista shvatanja?
- Da li svi znaju šta se od njih očekuje da urade?

Napišite ovde

6. Da li obuka za veštine upravljanja učinkom daje podjednako i onima koji ocenjuju i onima koji su ocenjivani?

- Da li je dokumentacija uredno popunjena?
- Da li postoje neki problemi sa procesom koji se dosledno primenjuje u celoj organizaciji?

Napišite ovde

U idealnom slučaju, bilo bi korisno da se ova pitanja koriste kao osnova za upitnik zaposlenih ili za fokus grupe kako bi se sumirali stavovi iz različitih nivoa i delova poslovanja, za trenutnu i budu u upotrebu upravljanja učinkom.

Faza 2: Dizajn i planiranje

U fazi planiranja razvoja i uvođenja upravljanja učinkom zahteva se:

1. Priprema rezimea dijagnostikovanih potreba, koja prati slede e
 - situacionu analizu sa naglaskom na pitanja koja e morati da se reše i na izazove koje treba prevazi i
 - razloge za uvođenje upravljanja učinkom ili redizajn postoje eg sistema, kao i potencijalne ishode
 - specifične ciljeve upravljanja učinkom za srednji i dugi rok, relevantne za pojedine organizacione okolnosti
 - kriterijume uspeha sa detaljnim opisom kako e biti ispunjeni ovi ciljevi u određenom vremenskom intervalu.
2. Rezime elemenata procesa sa definisanjem uloge različitih učesnika procesa.
 - Ovo bi trebalo da obuhvati sve konkretne akcije namenjene za podsticanje kulture upravljanja učinkom, predlog kako e organizacione vrednosti biti reflektovane i na koji način e proces upravljanja učinkom uticati na druge procese koji su vezani za upravljanje talenatima, karijeru i razvoj sistema nagrađivanja.
3. Procena očekivanja svih zainteresovanih strana u procesu, uključuju i i eksterne
 - Zainteresovane strane (kao što su kupci), kako bi se osiguralo usklađivanje internih procesa i eksternih faktora, kao što su očekivanja kupaca.
4. Procena resursa potrebnih za razvoj upravljanja učinkom.
5. Program utvrđuje vremenski raspored za:
 - dobijanje povratnih informacija o predlozima od svih zainteresovanih strana
 - dobijanje podrške od viših menadžera i zainteresovanih strana
 - komunikaciju o predlozima sa zaposlenima na svim nivoima,
 - dobijanje podrške od rukovodioca za dizajn (izradu) i implementaciju predloga
 - obezbeđivanje obuke i za menadžere i za zaposlene (važno)
 - obezbeđivanje resursa potrebnih za razvoj šeme (ljudi i novac)
 - komunikaciju detaljnog plana sa zaposlenima (od vitalnog je značaja da se ovo uradi temeljno i na vreme)
 - pilotiranje (generalno je poželjno da se uradi pilot (testiranje) programa)
6. Plan za pra enje i evaluaciju implementacije po dogovorenim kriterijumima uspeha.

Primeri kriterijuma uspeha

- a) Mere individualnog učinka, kao što su nivo kompetentnosti, procenat zaposlenih koji su ocenjeni kao „performeri“
- b) Mere organizacionog učinka, kao što su profitabilnost po zaposlenom, povratna informacija od klijenta, obnova saradnje sa klijentom.
- c) Mere zadovoljstva poslom
- d) Mere angažovanja zaposlenih
- e) Povratne informacije o ponašanju menadžmenta
- f) Smanjenje jaza u veštinama, porast nivoa veština, povratak na ulaganje u razvoj i obuku.

Sledeće tačke treba uzeti u obzir prilikom kreiranja šeme za upravljanje učinkom i odlučivanja koji procesi su potrebni

- kako planiranje učinka treba da se odvija
- koji setovi veština ili kompetencija su potrebni da se primenjuju; koliko često e se oni revidirati i menjati u skladu sa potrebama poslovnih jedinica ili timova
- upotreba ličnih razvojnih planova
- kontinuirani pristupi u upravljanju učinkom
- kada i na koji način treba da se odvija sastanak vezan za upravljanje učinkom
- potrebna dokumentacija
- vezu između upravljanja učinkom i sistema plaćanja
- upotreba tehnike 360 stepeni
- upotreba tehnike samo-procene
- upotreba tehnike ciljeva – na koji način e oni biti izmereni

Upišite ovde Vaše eventualne ideje i predloge u vezi izrade šeme za upravljanje učinkom

Faza 3: Pilotiranje

Neophodno je da svi predlozi - čak i redizajn postojećeg procesa - adekvatno pilotiraju pre same implementacije. Pilot procesom treba testirati načine na koji se dokumentacija može popunjavati (usmisli formulara za ocenu učinka), razumeti potrebe onih koji ocenjuju i onih koji su ocenjivani i njihove ciljeve - to jest, "zašto" i "kako" upravljati učinkom. Pilotiranje je važno i zbog toga što je previše glomazan ili nejasno uspostavljen proces prouzrokovati negativnu reakciju obe strane, procenitelja i onoga ko je procenjivan, što može uticati na njihovu spremnost da u tom procesu proaktivno učestvuju. Takođe je važno da svi akteri u potpunosti razumeju proces upravljanja učinkom na način da popunjavanje formulara ne postane automatizovana vežba koja samo daje informacije o postignutim ciljevima i zahtevima za obukom i razvojem zaposlenog.

Na kraju pilot faze bilo bi korisno da se ponovo dijagnostikuju potrebe i da se preispita da li su nacrti predloga poveali ili promenili shvatanje ovih pitanja. Izazovi i ciljevi sadržani u inicijalnom predlogu trebalo bi ponovo da budu pregledani na osnovu povratne informacije kako bi se utvrdilo da li e oni biti ispunjeni i da li je potrebno dalje razmatranje.

Pored toga, nakon pilot procesa treba preduzeti još jedan krug konsultacija - idealno bi bilo nakon jednog ciklusa upravljanja učinkom - da bi se obezbedilo da proces ima najbolje šanse za postizanje iskazanih namera.

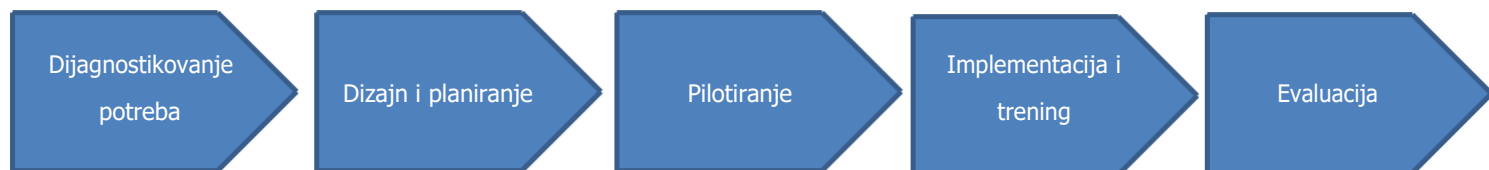
Na kraju, svi zaposleni treba da budu adekvatno informisani o procesu, kakva je njihova uloga u njemu i šta moraju da znaju da bi se proces ispunio, kao i to koje su prednosti, šta proces pokušava da postigne i kakav uticaj ima na njihovo ponašanje i aktivnosti.

Opšti opis procedure (šeme) upravljanja učinkom treba izdati svim zaposlenima, kao i načine za postavljanje ciljeva. Neke organizacije su pripremile složena i komplikovana dokumenta za proces upravljanja učinkom, ali često su najviše korisni i dovoljni dokumenti koji su napisani jednostavnim jezikom.

Poželjno je da pored ove pisane informacije o sistemu za upravljanje učinkom postoji i usmeni „briefing“ usmeren ka zaposlenima. U velikim ili složenim organizacijama neophodno je da rukovodioci obavljaju „briefing“ kako bi informisali zaposlene o tome kako treba da se ponašaju i šta treba da rade u procesu upravljanja učinkom.

Kontrolna lista z P z

1. Izaberite pilot grupu. Uverite se da ova grupa na adekvatan način da odražava karakteristike grupe na kojoj e celokupan proces upravljanja učinkom biti sproveden.
2. Brifujte pilot grupu o povratnim informacijama koje se zahtevaju.
3. Obučite pilot grupu o svrsi i procesima upravljanja učinkom, kako bi bili sigurni šta treba da budu rezultati procesa
4. Izvršiti analizu i pregled očekivanih rezultata
 - Da li je dokumentacija konzistentno shva ena u celoj organizaciji?
 - Da li je dokumentacija uredno popunjena? Koja pitanja i upiti su bili postavljeni?
 - Da li je informacija, prikupljena u analizi, korisna za donošenje odluka?
 - Da li proces daje očekivane rezultate?
 - Da li se proces može vrednovati prema dogovorenim kriterijumima uspeha?



Faza 4: Primena i obuka

Jednom kada je proces dogovoren, rukovodioci bi trebalo da u potpunosti budu obavešteni o akcijama vezanim za primenu sistema, uključuju i dokumentaciju (formulare) i online obrasce.

Upravljanje učinkom nije lako. Od svih uključenih, zahteva se visok nivo veština, a veštine koje se koriste su često one koje još uvek nisu razvijene ili primenjene u praksi. Obezbeđivanje povratne informacije, na primer, koja je motivisati i pomoći ljudima da se razvijaju, nije uvek lako pogotovo za one koji to nisu ranije radili. Na sličan način, primanje, reagovanje i delovanje na povratne informacije su nepoznanica za mnoge ljude. Sporazum o ciljevima i potrebnim kompetencijama i primena metoda analize rezultata rada mogu biti izazovni. Koncepti ličnog razvojnog planiranja i samostalnog učenja takođe su bitni novina mnogim ljudima.

Glavne veštine upravljanja učinkom koje rukovodioci i zaposleni treba da nauče su

- Definisanje odgovornosti i ključnih oblasti za postizanje rezultata
- Definisanje ciljeva
- Identifikovanje i korišćenje mera za upravljanje učinkom (KPI)
- Definisanje i procena kompetencija kao i načina ponašanja
- Davanje i primanje povratnih informacija
- Postavljanje pitanja i slušanje
- Identifikacija razvojnih potreba, priprema i implementacija ličnih razvojnih planova
- Dijagnostifikovanje i rešavanje problema upravljanja učinkom
- Koučing

Obuka može biti sprovedena u obliku formalnog kursa, ali je vreme koje je bitno potrošeno na obuku bitno ograničeno. Takođe se zahteva neprekidno ohrabrenje, koučing, usmeravanje i podrška. Sve ovo može biti obezbeđeno od strane službe za ljudske resurse, ali isto tako i od strane iskusnih rukovodilaca.

Faza 5: Evaluacija

Od velike važnosti je da se proceni efikasnost i uticaj upravljanja učinkom. Ovo može biti urađeno na više načina

1. Anketirajte zaposlene ili zamolite pojedince da popune upitnik odmah nakon sastanka-godišnjeg razgovora

Evaluacija treba da se odnosi na sledeće 4 oblasti

A Komunikacija i odnos sa resornim rukovodiocima:

- a) Da li pojedinci osećaju da su dobro informisani od strane svojih rukovodilaca o svojoj ulozi i šta treba da urade da bi dobro obavili posao?
- b) Da li pojedinci veruju resornim rukovodiocima da donose fer i tačne procene o njihovom učinku?
- c) Da li osećaju da njihovi linijski rukovodioci aktivno podstiču njihovo mišljenje, da li su spremni da ih saslušaju i uzmu u obzir ova mišljenja u donošenju odluka?
- d) Da li pojedinci osećaju da su dovoljno informisani od strane resornih rukovodilaca o organizacionim ciljevima i kako se oni odnose na njihove lične ciljeve?

B Usklađivanje svrhe- razumevanje i identifikacija sa vrednostima:

- a) Da li pojedinci razumeju osnovnu svrhu organizacije?
- b) Da li mogu da se poistovete sa svojom ulogom?
- c) Da li pojedinci razumeju ko su njihovi klijenti i šta trebaju da urade da bi shvatili potrebe svojih klijenata?

C Merenje učinka:

- a) Da li pojedinci razumeju šta znači dobar učinak za njih kao pojedince, za njihov tim i organizaciju?
- b) Da li osećaju da organizacija daje fer procene učinka?

D Uticaj:

- a) Da li pojedinci razumeju šta rezultati u učinku (dobar učinak) znači za njihovu organizaciju?
- b) Da li veruju da im upravljanje učinkom omogućava napredovanje u karijeri i pruža mogućnost razvoja?

2. Sakupite povratne informacije od rukovodilaca koriste i slede e oblasti ispitivanja

- Da li je proces pomogao da se razviju pozitivni odnosi sa ljudima sa kojima rukovode
- Da li je proces pomogao da donesu fer presude o individualnom učinku i pozitivne preporuke za poboljšanje u budućnosti
- Lako li sa kojom su bili u stanju da popune formular za procenu učinka i dr. dokumentaciju
- U kojoj meri pristaju na razloge uvođenja upravljanja učinkom i njegove potencijalne pogodnosti.

3. Procenite doprinos individualnih ciljeva u organizacionim ciljevima prema njemu podataka od upravljanja učinkom do organizacionih mera. Na primer, prikupiti podatke o procentu pojedinaca koji su u potpunosti ili delimično dostigli ciljeve i korelirajte ih sa merama organizacionog učinka, kao što su povratne informacije klijenta, obim prodaje, novi proizvodi na tržištu i tako dalje.

4. Procenite druge pokazatelje, kao što je broj loše izvršenih procedura, stopa odsustvovanja sa posla, promet i broj pritužbi sa kojim ste se susreli.

Primer Ankete: Povratna informacija o procesu (sistemu) upravljanja učinkom**Dobio sam mnogo mogućnosti da doprinesem formulisanju svojih ciljeva.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☒ Ne slažem se ☐**Zadovoljan sam ciljevima na koje sam dogovorio i mislim da su fer.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐**Osećam da mi je sastanak na kome se dogovoreni ciljevi pomogao da se fokusiram na dostizanje cilja.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐**Dobio sam dobru povratnu informaciju, tokom godine, od strane resornog rukovodioca, o tome koliko dobro radim.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☒ Ne slažem se ☐**Moj rukovodilac je uvek bio spreman da mi da smernice ukoliko tokom rada nađem na neki problem.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☒ Ne slažem se ☐**Procena učinka je sprovedena od strane rukovodioca na prijateljski i koristan način.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☒**Moj rukovodilac je u potpunosti prepoznao moja dostignuća u toku godine.**U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐

Svaka kritika u toku revizije bazirana je na činjenicama, ne na mišljenju.

U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐

Dato mi je dovoljno prilika, od strane rukovodioca, da razgovaramo o razlozima problema vezanih za moj posao.

U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐

Osećam da su generalno komentari, od strane mog rukovodioca na sastanku za procenu učinka (godišnjem razgovoru) bili fer.

U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐

Godišnji sastanak se završio sa jasnim planom akcija u budućnosti, sa kojima sam se složio.

U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐

Osećao sam se motivisano nakon sastanka.

U potpunosti se slažem ☐ Slažem se ☐ U potpunosti se ne slažem ☐ Ne slažem se ☐
