


# Sustav upravljanja učinkom

## Tri koraka upravljanja učinkom

Sustav upravljanja učinkom je osnovni alat upravljanja ljudskim resursima kojeg menadžeri koriste u ostvarenju poslovnih ciljeva.

Dobro dizajnirani sustav upravljanja učinkom sastoji se od tri koraka:



- Planiranje učinka (postavljanje ciljeva, plan rada) što označava proces u kojem zajedno sudjeluju menadžer i zaposlenik i kojem je nužno definirati ne samo što se želi postići, već i kako će se mjeriti rezultati

- Praćenje učinka i upravljanje važan je korak upravljanja učinkom. U pravilu kroz godinu dana menadžer daje zaposleniku redovnu povratnu informaciju o postignutim rezultatima, usmjeravajući se prvenstveno na pružanje pomoći u postizanju željenih rezultata (kroz kontroliranje, coaching, motiviranje). Ovo je stalna i redovna formalna i neformalna interakcija zaposlenika i menadžera.

- Procjena učinka tj. pregled ostvarenja predstavlja ukupnu ocjenu radnog učinka koju daje menadžer. Daje se najčešće u pisanoj formi. Ova aktivnost naglašava razvojne potrebe.

Cirkularni proces postavljanja ciljeva, praćenja učinka i upravljanja učinkom te procjena učinka predstavljaju najbolji model upravljanja učinkom.

1. Postavljanje ciljeva

Zašto je sustavno postavljanje ciljeva efikasno?

- Veća ustrajnost u radu na zadatku – ako imamo visoke i jasno definirane ciljeve, za koje vjerujemo da ih možemo ostvariti, nećemo odustati dok ih ne dostignemo, ili se barem ne približimo cilju koliko god je moguće.
- Spremni smo uložiti veći napor; trajanje i intenzitet rada na zadatku su u pravilu veći
- Ciljevi usmjeravaju našu pažnju i naše djelovanje prema aktivnostima relevantnim za ostvarenje cilja, na račun aktivnosti koje ne doprinose njegovom ostvarenju
- Ciljevi utječu na učinka i indirektno, na način da potiču ljude na razvoj planova za postizanje ciljeva

U organizacijama postavljanje ciljeva mora biti sastavni dio ukupnog procesa planiranja, a ovisno o osobitostima organizacije, mogu se postaviti ciljevi različitih formata:

- Individualni – timski
- Godišnji – kvartalni – mjesečni
- Financijski, nefinancijski, kombinirani

Ono što je odlučujuće je da budu motivirajući i zaposlenicima prihvatljivi. Preporučuje se da i sami zaposlenici sudjeluju u određivanju ciljeva, jer se lakše prihvaćaju kad oni na koje se odnose imaju osjećaj da su sudjelovali u procesu njihova definiranja.

2. Praćenje učinka i upravljanje učinkom

Nakon što su ciljevi postignuti, pažnja se treba usmjeriti na olakšavanje njihove uspješne realizacije: osiguravanje uvjeta koje posao zahtjeva, pružanje neophodnog treninga, osiguravanje potrebnih sredstava i poticanje kooperativnosti i podrške ostalih zaposlenika, odnosno radnih jedinica. Posao menadžera ostaje utiranje puteva koji vode prema zadanim ciljevima.

- Praćenje tijeka aktivnosti

  Menadžer u svakom momentu mora znati u kojoj su mjeri aktivnosti realizirane i na koji se način postižu rezultati. Jedino je tako moguće osigurati pravovremenu intervenciju, u slučaju da nešto krene po zlu.

- Kontrola rizika – upravljanje rizicima

  Za svaki plan kojeg pravimo, postoji određeni rizik da se neće ostvariti, ili da se neće ostvariti, ili da će se ostvariti u manjoj mjeri nego što želimo. Na neke okolnosti ne možemo utjecati, a neke ne možemo niti predvidjeti. Postoje, međutim, faktori koji mogu ometati normalno odvijanje planiranih aktivnosti, a o kojima bismo trebali razmisliti unaprijed, već kod definiranja ciljeva.

- Redovita povratna informacija

  Kako ne bi došlo do značajnog pada zaposlenikova entuzijazma (manje varijacije u predanosti su normalne i očekivane), on treba tijekom cijelog razdoblja rada na postavljenim ciljevima biti svjestan svojih postignuća. Održavanje zaposlenika motiviranim za ostvarenje zadatka (njegove razine predanosti), te potkrepljivanja poželjnih i otklanjanja nepoželjnih oblika ponašanja je i svrha davanja redovne povratne informacije.

3. Procjena učinka – pregled ostvarenja

Procjena učinka je treći korak u sustavnom upravljanju učinka i predstavlja proces formalne evaluacije radnog učinka (najmanje jednom godišnje, ovisno o politici i resursima organizacije) koji se koristi kako bi se raspravili dugoročni trendovi u učinku, rješavali problemi koji umanjuju učinka i postavili radni ciljevi za sljedeće plansko razdoblje.