



softconsulting

# Menadžment performansi

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.**  
Konsultant za poslovni razvoj

## Uvod i definicija osnovnih pojmova

- Upravljanje učinkom (Performance management) podrazumijeva **sistematsko i kontinuirano**: identifikovanje, mjerenje, razvijanje i usklađivanje performansi sa postavljenim ciljevima i očekivanjima.
- Upravljanje učinkom je **proces** koji uključuje:
  - postavljanje i usklađivanje ciljeva
  - obuku i razvoj zaposlenih
  - pružanje (ne)formalnih povratnih informacija
  - formalno vrednovanje učinka
  - povezivanje rezultata sa priznanjima i nagradama.
- Za upravljanje učinkom (performansama) od posebnog značaja je **veza misije i ciljeva preduzeća sa ciljevima zaposlenih.**

## Važnost praćenja performansi

- Performanse (učinke) je važno pratiti kako bi menadžeri bili 'sigurni' da se sve **aktivnosti i rezultati** koje zaposleni ostvaruju '**poklapaju**' sa **postavljenim ciljevima** preduzeća.
- Praćenje i ocjenjivanje **radne uspješnosti** pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala.
- Ukoliko ne postoji razvijeni sustav za praćenje performansi preduzeće nije u mogućnosti **razlikovati uspjeh od neuspjeha**.

# Ciljevi praćenja i ostvarivanja performansi



- Ciljevi mogu biti:
  - organizacijski
  - individualni.
- Ciljevi praćenja i ocjenjivanja performansi :
  - izgradnja visoke kulture performansi
  - postizanje punog potencijala pojedinaca i timova
  - unapređenje poslovnih procesa
  - podignuti razinu kompetitivnosti nadogradnjom vlastitih vještina unutar organizacijskih okvira.
- Temeljni cilj upravljanja i praćenja performansi je:
  - razvijanje individualnih kompetenti pojedinaca za rad na ostvarenju zajedničkih ciljeva unutar organizacije.

# Organizacijske razine mjerenja performansi



- Svako preduzeće ima niz ključnih faktora koji određuju razinu njegovih performansi, a mjerenje samo jednog faktora ili jedne dimenzije (razine) je neadekvatno.
- Tri su razine mjerenja performansi:
  - individualna
  - procesna i
  - organizacijska razina.
- Pomicanjem od individualne do organizacijske razine mjerenje performansi postaje sve veće i složenije.
- Pri mjerenju svojih performansi preduzeće mora izabrati adekvatna mjerila, a što zavisi od ciljeva koji se žele postići mjerenjem performansi.



softconsulting

## Menadžment performansi i LEAN koncept

- Osnovni principi LEAN filozofije su:
  - **prepoznavanje gubitaka** - identifikovati sve što je gubitak i što ne stvara vrijednost,
  - **standardizacija procesa** - definirati odvijanja procesa, tokova materijala i slično,
  - **neprekidan tok** - eliminirati uska grla, prekide, redove čekanja i slično,
  - **sistem vučenja** (tzv. pull system) - stvarati na zahtjev korisnika,
  - **kvalitet na izvoru** - sprečavati greške i 'ugrađivati' kvalitet u sve procese,
  - **kontinuirano unapređenje.**
- Za uspostavljanje LEAN organizacije potrebna je potpuna opredjeljenost strateškog menadžmenta.

## Mjerenje socijalnih performansi

- Socijalne performanse mjere koliko je uspješno preduzeće svoje socijalne ciljeve pretvorila u akciju.
- Menadžment socijalnih performansi pomaže preduzeću u postavljanju i ispunjenju socijalnih ciljeva.
- Menadžment socijalnih performansi je dobar i za preduzeće i za klijente, a može značajno poboljšati efektivnost preduzeća.
- Prateći socijalne performanse i koristeći te informacije za odlučivanje učenje ( know-how) se pretvara u praksu.
- Primarna svrha menadžmenta socijalnih performansi je: održivi i pravedniji biofizički i ljudski okoliš.

# Značaj procjenjivanja performansi zaposlenika



- Upravljanje performansama obezbjeđuje: alate i motivaciju za pojedince, mijenja se preduzeće ili 'izazivaju' promjene u preduzeću.
- Upravljanje performansama pruža validne informacije za razvoj kadrova jer:
  - pomaže da se nagrade distribuiraju na fer i kredibilnoj osnovi ,
  - stvara osnovu za poboljšanje međuljudskih odnosa i zasnivanje nadzora zaposlenika na bazi povjerenja.
- Upravljanje performansama pomaže usklađivanju dokumenata sa propisima u kojima je zastupljen jednak tretman svih zaposlenih, a što smanjuje mogućnost pojave tužbi iz radnog odnosa.

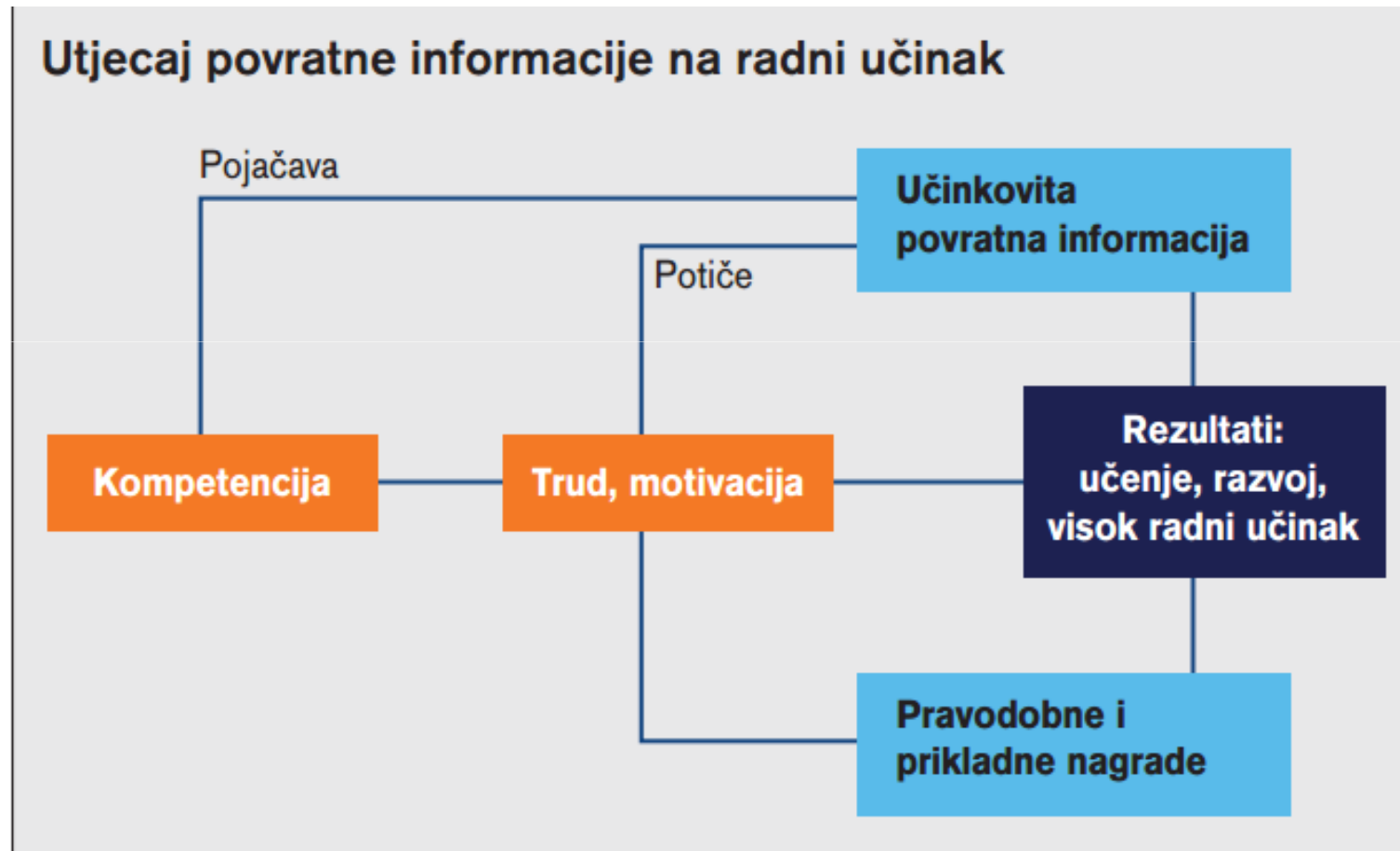


# Metode procjenjivanja performansi zaposlenika



- Tri su osnovne skupine metoda procjene performansi zaposlenika:
  - **metode uspoređivanja** (rangiranje, uspoređivanje u parovima, 'prisilna' distribucija),
  - **ljestvice procjene** ( grafička skala/ljestvica, deskriptivna ljestvica, ljestvice temeljene na ponašanju) ,
  - **check – liste** ( liste slobodnog izbora, liste 'prisilnog' izbora) .
- Procjena se može odvijati kroz:
  - formalan proces koji se sastoji od više koraka ili
  - neformalan razgovor između zaposlenika i menadžera.

# Utjecaj povratne informacije na radni učinak



# Zaključak



Tradicionalni model menadžmenta	Novi model menadžmenta
Upravljanje prednostima	Upravljanje resursima i sposobnostima
Izgranja prednosti	Stvaranje veština
Fokus na upravljanju članovima	Fokus na kreiranju vrednosti
Hijerarhija	Mreža
Nezavisni delovi	Medjusobno povezani delovi
Reaktivna	Responzivna
Komandovanje i kontrola	Osposobljavanje zaposlenih
Racionalnost i analize	Intuicija i analize
Averzija prema riziku	Usmeren na radikalne ideje i preuzimanje rizika



softconsulting

## Izvor

- [http://www.cqm.rs/2015/cd2/pdf/papers/focus\\_1/5.pdf](http://www.cqm.rs/2015/cd2/pdf/papers/focus_1/5.pdf)
- <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1276>
- <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:258/preview>
- <https://hrcak.srce.hr/file/142649>

# Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)