



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Kako kreirati jedinstveni sistem za mjerenje performansi?

„Čovjek započinje 1.000 stvari, a od tih 1.000 može biti samo 1 dobra.

A od 1.000 dobrih samo je 1 ostvarljiva.“ – Nikola Tesla

Upravljanje performansama jedan je od zadataka menadžera. Za uspješno upravljanje performansama potrebno je kreirati jedinstveni sistem, koji će se primjenjivati za sve zaposlenike u preduzeću, ali i za preduzeće kao jedinstvenu organizacijsku cjelinu. Iako se pojedini operativni poslovi i radni zadaci međusobno razlikuju, a svaki zaposlenik je jedinstveni skup znanja i vještina, ali i osobnosti, kreiranje jedinstvenog sistema za mjerenje performansi može biti izuzetno kompleksan zadatak za menadžere.

Šta je menadžment performansi?

Menadžment performansi ili upravljanje učinkom (engl. Performance management) je sveobuhvatan, fleksibilan i kontinuiran pristup menadžmentu organizacije, timova i pojedinaca koji obuhvata:

- planiranje odnosno utvrđivanje ciljeva i standarda očekivanog učinka,
- postupanje odnosno izvođenje rada u skladu sa definiranim standardima,
- nadgledanje odnosno provjera napretka u postizanju definiranih ciljeva i standarda,
- razmatranje odnosno analiza i procjena ostvarenja napretka i postignuća.



Planiranje organizacijskih i individualnih performansi

Planiranje je jedna od menadžerskih funkcija. Veoma je važno da se fazi planiranja organizacijskih i individualnih performansi posveti potrebna pažnja, kako bi zaposlenici odnosno suradnički timovi mogli postići željene učinke. U ovoj fazi neophodno je da su zaposlenici odnosno suradnički timovi upoznati sa ciljevima i standardima očekivanog učinka, ali i da se pri njihovom kreiranju izvrši dogovaranje i uspostavljanje zajedničkih ciljeva i zahtjeva za kompetencijama, koje su u skladu sa trenutnim mogućnostima zaposlenika i budućim organizacijskim potrebama odnosno potrebama preduzeća.

Izostanak detaljnog planiranja organizacijskih i individualnih performansi, koje je najčešće istovremeno praćeno i nepoznavanjem ciljeva od strane zaposlenika odnosno suradničkog tima, za rezultat ima obostrano nezadovoljstvo:

- menadžmenta, koji je imo 'veća' očekivanja od zaposlenika odnosno suradničkog tima
- zaposlenika odnosno suradničkog tima, koji smatraju da menadžment nedovoljno cijeni i vrednuje njihova postignuća (i učinke).

¹ SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 (BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

Izvor za sliku: <https://pixabay.com/photos/analytics-graph-chart-data-3291738/>



Postupanje sukladno definiranim poslovnim standardima

Kvalitetnije i uspješnije poslovno upravljanje postiže se [standardizacijom poslovnih procesa](#). To ne mora biti isključivo implementacija npr. ISO standarda kvalitete, nego to mogu biti i interni standardi koji su, kao dio poslovne politike, jedinstveno definirani u preduzeću. Cilj standardizacije poslovnih procesa je kreiranje internih pravila koja će primjenjivati svi zaposlenici u preduzeću, kako bi se njihovom primjenom postigla jednoobraznost operativnog postupanja u preduzeću.

Postupanje sukladno unaprijed definiranim ciljevima i standardima omogućava da zaposlenici izvršavaju svoje operativne zadatke na učinkovit i kvalitetan način. To nikako ne znači da će se svi operativni zadaci izvršavati 'bez greške' i na vrijeme, nego da je unaprijed poznat očekivani način postupanja zaposlenika, kao i način pronalaska eventualne 'greške u radu', te uspješno i pravovremeno otklanjanje iste. Automatizacijom poslovnih procesa, kao jednim od oblika standardizacije, postiže se 'brže' izvršavanje operativnih zadataka i povećanje učinkovitosti zaposlenika, a zatim se ljudski potencijali mogu koristiti za kvalitetnije poslovne aktivnosti u preduzeću (npr. kreiranje inovacija i sl.).

Provjera napretka u postizanju definiranih ciljeva i standarda

[Kontrola](#) (nadgledanje, provjera) je jedna od strateških upravljačkih funkcija koja povezuje sve ostale funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovanje i vođenje. Zaposlenici obično 'ne vole' da ih se 'kontrolira', stoga praćenje stepena realizacije definiranih poslovnih ciljeva i standarda treba biti suptilno i imati izvještajni karakter. Izvještajni karakter provjere napretka pri postizanju definiranih ciljeva i standarda omogućava menadžmentu, ali i zaposlenicima, da 'prate' vlastiti napredak. Ukoliko se na ovaj način kreira sistem provjere napretka, zaposlenici će biti zadovoljniji, a menadžeri će biti uspješniji pri upravljanju performansama suradničkog tima. Izvještajna forma praćenja napretka u postizanju definiranih ciljeva i standarda treba biti što je moguće više automatizirana i prilagođena poslovnim potrebama preduzeća: na individualnom i organizacijskom nivou.

Analiza i procjena ostvarenja napretka i postignuća

Razmatranje stepena ostvarenja napretka i postignuća, pri ostvarenju definiranih ciljeva i standarda, slijedeći je u nizu koraka pri upravljanju performansama. Analizom i procjenom postignutih rezultata, na osnovu izvještaja, vrši se usklađivanje planiranih (željenih, očekivanih) i realiziranih učinaka kako bi se poduzele neohodne aktivnosti u narednom (planskom) periodu. Cilj svake analize i procjene ostvarenja napretka i postignuća je da se konstatuje da su učinci izvršeni sukladno planiranim vrijednostima ili iznad očekivanja. Međutim, pri analizi i procjeni postignutih rezultata ne smije se zanemariti niti mogućnost da svi planirani učinci neće biti postignuti odnosno mogućnost prolongiranja vremena potrebnog za realizaciju planiranih učinaka, kako bi se postigao željeni napredak u poslovanju preduzeća. Stoga, pri upravljanju učinkom, ova faza ima poseban značaj za kreiranje narednih ciklusa i kreiranje novih planova u preduzeću.

Zaključak

Jedinstveni sistem za mjerenje performansi svako preduzeće će kreirati na sebi svojstven način. Univerzalni modeli za mjerenje performansi ne postoje, ali postoje odgovarajući 'alati' npr. [KPI](#) (engl. Key performance indicators - [ključni pokazatelji uspješnosti](#)) koji omogućavaju menadžerima da samostalno kreiraju potrebne pokazatelje koji će im pomoći u praćenju stepena realizacije učinka.

Menadžeri ne treba da 'slijepo' usvajaju [industrijski priznate KPI](#), nego treba da samostalno razviju vlastitu strategiju za formuliranje KPI, sukladno organizacijskim ciljevima. To bi trebao biti iterativni proces koji obuhvata i povratne informacije od svih zaposlenika, analitičara i voditelja odjela.