

Kako do boljega doprinosa ostvarenju kompanijinih ciljeva

U oštroj tržišnoj utakmici naša glavna konkurentska prednost u ostvarivanju kompanijinih poslovnih ciljeva su naši ljudi, njihova znanja, sposobnosti i njihov učinak. Zbog toga organizacija koja želi biti uspješna mora voditi kontinuiranu brigu o zaposlenicima, njihovom razvoju, ali i njihovom doprinosu u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Kvalitetno upravljanje individualnim učinkom je sastavni dio naše poslovne uspješnosti i vodi ka operativnoj izvrsnosti.



U tijeku razdoblja praćenja ostvarenja radnog učinka rukovoditelj u razgovoru daje zaposleniku povratnu informaciju o njegovoj uspješnosti u radu. Ako rukovoditelj smatra da su ostvareni rezultati ispod očekivane razine, obvezan je u razgovoru sa zaposlenikom upozoriti ga na ostvareni nezadovoljavajući učinak i dogovoriti aktivnosti za poboljšanje uspješnosti u radu čiji sastavni dio bi bio korektivni plan. U takvim slučajevima uloga rukovoditelja je veoma važna. Razgovori s takvim zaposlenicima tijekom godine (tijekom drugog ili trećeg kvartala) ostavljaju vremena za popravak ili preusmjerenje neke od početnih aktivnosti. U radnim sredinama gdje se tako radi, nema prevelikih iznenađenja na kraju godine kada se analiziraju rezultati i daju procjene i konačne ocjene učinka. Ispravan i što objektivniji pristup rukovoditelja kod procjene i ocjene takvog izvršenja je neophodan za samog zaposlenika, ali i za ostale u radnoj sredini. Svima je važno da poslovni rezultati budu što bolji, ali je važno i za pojedinca da bude uspješan pa je podrška rukovoditelja u takvim slučajevima uvijek dobrodošla. No, ako nema obostrane volje da se rezultati poprave, potrebno je poduzeti i određene dodatne mjere. Naime, ukoliko u tijeku razdoblja praćenja ostvarenja radnog učinka zaposlenik, unatoč upozorenju i dodatnim mjerama za poboljšanje, i nadalje iskazuje nezadovoljavajuće rezultate u radu, rukovoditelj može poduzeti i određene za to predviđene mjere.

Za rukovoditelja je korisno naučiti kako uspješno prilagoditi svoj stil upravljanja ljudima različitijih odlika, sklonosti i sposobnosti kako bi stvorio motivirajuće ozračje te iskoristio savjetovanje kao sredstvo poboljšanja, učinkovitosti i zadovoljstva u obavljanju posla.

Kvaliteta davanja povratne informacije o učinku ima veliki utjecaj na poboljšanje kvalitete rada, razvoj i motivaciju zaposlenih. To se odnosi na davanje pozitivne i negativne povratne informacije. Za svaki razgovor o radnim učincima potrebna je i određena priprema rukovoditelja i zaposlenika. Budući da se razgovor dogovara ranije (otprilike dva tjedna) rukovoditelj mora za tu svrhu planirati slobodno vrijeme (najmanje jedan sat) i osigurati da se razgovor ne prekida drugim obvezama. U najavi razgovora rukovoditelj treba objasniti zaposleniku da je to dio procesa poboljšanja rada i potaknuti ga na pripremu za razgovor. I rukovoditelj i zaposlenik se pripremaju na osnovi dogovorenog plana radnih zadataka za prethodnu godinu (tiskanica Upravljanje radnim učinkom i razvojem radnika), analizirajući što se i na koji način realiziralo uz prikupljene potrebne podatke i informacije

koje mogu pomoći da se identificira, objasni i riješi eventualni problem.

Stručna podrška u pripremi

Potkraj prošle godine u našoj kompaniji je održano šest radionica s temom „Evaluacijski intervju“ koje su vodile neovisne psihologinje dr. sc. Majda Rijavec i dr. sc. Dubravka Miljković. Na radionice su pozvani svi linijski rukovoditelji kako bi se dodatno educirali za vođenje razgovora prilikom davanja ocjene o radu. Važnost takve edukacije je posebno velika za nove rukovoditelje bez praktičnog iskustva. U radionicama je sudjelovalo 79 linijskih rukovoditelja.

PRAĆENJE I PROCJENJIVANJE OSTVARENJA RADNOG UČINKA ZAPOSLENIKA U ERICSSONU NIKOLI TESLI UTVRĐENO JE POSTOJEĆIM PRAVILIMA PROCESA UPRAVLJANJA RADNIM UČINKOM KOJA OBUHVATAJU DEFINIRANJE PLANSKIH ZADATAKA IZRADOM INDIVIDUALNOG PLANA RADNOG UČINKA I RAZVOJA ZAPOSLENIKA, SAVJETOVANJE TIJEKOM PLANSKOG RAZDOBLJA TE PROCJENJIVANJE REZULTATA OSTVARENJIH U RADU U ODNOSU NA PLANIRANE ZADATKE.

Svrha ove radionice je bila ukazati na važnost povratnih informacija i komunikacijskih vještina potrebnih za ovakav intervju te važnost postavljanja pravih pitanja, upoznavanje neverbalnog ponašanja za vrijeme intervjua, moguće reakcije zaposlenika te tipične greške pri procjeni zaposlenika i kako ih izbjeći. Sudionici su obnovili osnovna znanja o vođenju evaluacijskog intervjua i formuliranju ocjene zaposlenika. Kroz različite aktivnosti uvježbavale su se glavne komunikacijske

vještine u vođenju intervjua, formuliranje i priopćavanje ocjene te odnos s različitim profilima ljudi.

Posebno korisne su bile vježbe simuliranog razgovora rukovoditelja sa zaposlenicima koji nisu izvršili dio planiranih zadataka ili ih nisu realizirali na dogovoreni način. Naravno, neki su se u tim situacijama bolje snašli, a nekima je bilo teže, posebno kod slučaja kada se drugi sugovornik nije složio s primjedbama i negativnom procjenom rada.

Zanimljiva je bila i vježba u kojoj su rukovoditelji objektivno trebali navesti negativne posljedice u slučaju lošeg vođenja razgovora sa zaposlenikom, odnosno davanja nekada nerealne i precijenjene ocjene. Davanje nerealne i precijenjene ocjene kao posljedice „dobronamjernog“ osobnog stava ili odluke o nezamjerenju, prema razmišljanjima polaznika, može rezultirati npr. narušenim odnosima između zaposlenika i rukovoditelja (općenito međuljudski odnosi), narušenim timskim radom i učinkom cijelog tima/radne grupe, kašnjenjem u rokovima kod izvršavanja ciljeva, lošijom kvalitetom proizvoda/usluge, lošijom ocjenom rada rukovoditelja, ali indirektno i lošijim rezultatima kompanije.

Međutim, kod davanja objektivne ocjene, a posebno kada je ona negativna, ako se ne komunicira ispravno može doći i do agresivne reakcije zaposlenika, straha od gubitka statusa (možda i posla), rušenja samopouzdanja, zatvaranja u sebe, zdravstvenih problema, prebacivanja krivnje na okolinu, još lošijega učinka i sl. No, kako su u provedenoj vježbi rukovoditelji zaključili, dobro komunicirana negativna ocjena donosi kratkoročno napetu situaciju, ali dugoročno ima pozitivne posljedice te se kod zaposlenika može, npr., javiti osjećaj da se vodi briga o pojedincu, da postoji mogućnost poboljšanja i daljnjeg razvoja, usmjerenja prema očekivanjima i sprječavanja daljnjih negativnih ili neproduktivnih aktivnosti. Dugoročno, ishod je pozitivan i za menadžera i cijeli tim koji cijeni pravednost i dosljednost.

Jedinica Upravljanje ljudskim potencijalima, pravni poslovi i organizacija koja je organizirala ove radionice zatražila je od polaznika da ocijene korisnost ovakve vrste edukacije. Prema rezultatima ankete gotovo svi sudionici smatraju da će stečeno znanje moći uspješno primijeniti kod davanja povratne informacije i ocjenjivanja učinka svojih zaposlenika.