



Piše: Jelena Jeremić

Proces praćenja učinka i procena zaposlenih – nužno zlo ili koristan alat?

Jedna od glavnih oblasti odgovornosti svakog rukovodioca je svakako procena učinka njihovih zaposlenih. I da, nećete verovati, ali ovo je zapravo jedna od najomraženijih aktivnosti koju rukovodioci nerado izvršavaju, samo zato što „sistem tako nalaže“. I tako, iz godine u godinu, kako bi zadovoljili sistem, dobijamo nekakve pseudo procene koje ne mere ono što treba da mere.

Koji su sve razlozi za ovako negativan stav prema sistemima za procenu učinka koji zauzima veliki broj kako zaposlenih, tako i rukovodilaca? Ko je sve odgovoran za praćenje učinka? Kako da procena bude zaista procena, objektivna i relevantna, a ne samo puko izvršavanje dužnosti i precrta na listama zadataka? Veliki je broj pitanja koji možemo postaviti u kontekstu ove teme. Ovoga puta, fokus stavljamo na neke od ključnih uzroka javljanja nepoverenja u ovaj proces.

Jedna od ključnih stvari koja može uzrokovati negativan stav prema ovom procesu jeste **nerazumevanje prave svrhe** praćenja

Na kraju perioda za koji se radi procena, ukoliko su uloge jasno definisane, sam razgovor o učinku bude čista formalnost i služi za sumiranje svih razmenjenih povratnih informacija i eventualno obradu onih koje iz nekog razloga do tog trenutka nisu spomenute, a prvenstveno za definisanje akcionih koraka za predstojeći rad.

i procenjivanja rezultata zaposlenih. Zbog toga izdvojite neko vreme i razjasnite svrhu postojanja ovog procesa, njegovu suštinu namenu i način sprovođenja istog. Što su stvari jasnije postavljene, ostaje manje mesta za interpretacije i veće su šanse da se ceo proces lakše shvati i time prihvati kao suštinski deo funkcionisanja kako pojedina, tako i čitavog sistema.

Ono što se najčešće vezuje za svrhu procene jeste percepcija zaposlenih da njihovi rukovodioci zapravo traže greške i razlog za neodobravanje povišice, opravdavanje prekovremenih radnih sati itd. Fokus na greške prirodno nosi sa sobom strah od negativne procene, negativne kategorizacije, koja ne samo da utiče na benefite koje zaposleni mogu dobiti, već može uticati i na sliku zaposlenog o sebi, što se kasnije može reflektovati i na sfere koje nisu u domenu poslovnog konteksta. Namena ovog procesa jeste u isticanju kako dobrih, tako i onih oblasti koje treba unaprediti.

Ono što često čujem od učesnika na treninzima jesu različiti primeri pripreme

za ovakav proces (**čitajte: nedovoljne pripreme**) i ideja da se praćenje učinka može svesti na par trenutaka u toku godine. To je, na žalost velikog broja učesnika ovog procesa, teška zablude. Ukoliko zaista želimo da čitav sistem funkcioniše kako treba, onda je prva važna stvar svest o tome da se učinak ne može proceniti na osnovu par izolovanih

situacija, bar ne dovoljno dobro. Proces praćenja učinka je PROCES – što znači niz koraka i to u toku cele godine i da je za ovu dužnost neophodno uključiti dve strane – zaposlene i rukovodioce. Da bi proces mogao jednostavno da teče i da se isprati, neophodno je razjasniti šta u tom procesu treba da čini zaposleni, a šta njegov rukovodilac. Na kraju perioda za koji se radi procena, ukoliko su uloge jasno definisane, sam razgovor o učinku bude čista formalnost i služi za sumiranje svih razmenjenih povratnih informacija i eventualno obradu onih koje iz nekog razloga do tog trenutka nisu spomenute, a prvenstveno za definisanje akcionih koraka za predstojeći rad.

Rukovodilac i zaposleni na osnovu procene rezultata obave razgovor o učinku, postave niz akcionih koraka i nakon toga može se desiti da dođe do zastoja u procesu realizacije dogovorenog. Ako bismo birali termin koji bi odgovarao ovakvom stanju stvari, mogli bismo reći da se tu radi o nekakvoj **nedoslednosti između reči i dela**, kako zaposlenih, tako i njihovih rukovodilaca. Šta se desi kada imamo nedoslednost između rečenog i učinjenog? Možete samo da zamislite. Zato je važno da postoji sistem efikasnog i efektivnog praćenja zaposlenih, kao i rukovođenje kojim se demonstrira očekivano ponašanje,



tj. demonstracija doslednosti između reči i dela.

Kad smo kod nedoslednosti, još jedna u nizu jeste i ona koja ide u prilog tome da **praćenje i procena rezultata rada nisu isti za sve zaposlene**. Znaite šta? I ne treba da budu isti, bar ne u potpunosti. Zamislite kako bi bilo da poredimo rezultate asistenta direktora finansija i zaposlenog koji radi u polju? Ipak je po-

Na kraju, jedna od ključnih stvari ovog procesa jeste omogućavanje da se zaposleni poredi sam sa sobom u odnosu na prethodnu procenu, a to je ono što, po mom skromnom mišljenju, daje jednu od najvećih vrednosti ovog procesa – odnosno svest da nismo isti u pogledu veština kao ranije, tj. da smo se razvili i napredovali i da je to proces koji se ne završava.

željno da postoje **neke specifičnosti**, u suprotnom rizikujete da zaposleni u kompaniji imaju doživljaj nepravедnosti, što dodatno utiče na izgradnju negativnog stava prema celokupnom sistemu praćenja i procenjivanja učinka, a to je sigurno nešto što biste voleli da izbegnete. Takođe, kriterijumi mogu biti isti za različite izvršioce koji u sistematizaciji radnih mesta nose zajedničku titulu (na-

ziv pozicije). Ono po čemu se mogu razlikovati jeste **nivo željenih kriterijuma** – menadžer prodaje koji radi na toj poziciji 5 godina i menadžer prodaje koji je tek promovisan ipak nisu u istoj poziciji, što ne znači da neće biti jednako dobri u nekom trenutku. Svakako, ne zaboravite da pored prihvatanja različitosti ipak treba da vrednujete i neka opšta mesta, tj. da neki kriterijumi ipak treba da budu isti za sve, jer svi se nalaze pod istom

kapom. Kapom zvanom kompanija, koja uključuje definisanu strategiju, korporativnu kulturu, vrednosti itd.

Na kraju, jedna od ključnih stvari ovog procesa jeste omogućavanje da se **zaposleni poredi sam sa sobom u odnosu na prethodnu procenu**, a to je ono što, po mom skromnom mišljenju, daje jednu od najvećih vrednosti ovog procesa – odno-

sno svest da nismo isti u pogledu veština kao ranije, tj. da smo se razvili i napredovali i da je to proces koji se ne završava. To poređenje je možda najznačajnije u odnosu na poređenje sa ostalima – jer je to ipak domen u kome možete da merite najbolje svoj lični doprinos kako sopstvenom usavršavanju, tako i na indirektan način unapređenju performansi kompanije.

Jedno od važnih pitanja je i uloga HR službe u ovom procesu, mada bih ipak blagu prednost dala navedenim stranama jer, složićete se, na našem tržištu postoji još uvek veliki broj malih kompanija u kojima HR služba još ne postoji. Sigurno je da se u takvim okruženjima neće čekati na HR službu da bi se pratili rezultati zaposlenih. Bar ne bi trebalo. A uloga HR službe je svakako relevantna i to će biti tema u jednom od narednih izdanja.



Jelena Jeremić
HR konsultant, trener i kouč
H.artDevelopmentCenter
BlanchardInternationalSerbia
jelena.jeremic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs