

*Veštine za
konkurentnost!*

Analiza rezultata istraživanja

„UPRAVLJANJE UČINKOM U SRPSKIM PREDUZEĆIMA- TEKUĆI TRENDOVI I PRAKSA“



Sadržaj:

Uvod	3
Delatnost preduzeća	4
Broj zaposlenih	4
Tekuća praksa upravljanja učinkom u preduzećima u Srbiji	5
Na koju grupu zaposlenih se odnosi proces upravljanja učinkom u preduzeću	7
Ko ima najviše koristi od upravljanja učinkom u preduzeću?	8
Elementi i karakteristike procesa upravljanja učinkom	9
Vreme potrebno za implementaciju sistema upravljanja učinkom	10
Faktori koji ukazuju na pozitivne efekte procesa upravljanja učinkom	11
Važnost kriterijuma u merenju individualnih performansi zaposlenog	12
Zaključak.....	13

Uvod

Upravljanje učinkom zaposlenih predstavlja jedan od osnovnih procesa u rukovođenju i razvoju ljudi. Ono je prirodni proces rukovođenja i jedan od osnovnih alata za rukovodioce. Kao takvo, upravljanje učinkom, uspostavlja zajedničko razumevanje o tome šta treba da bude postignuto u smislu ciljeva rada ali je i pristup u vođenju ljudi i razvijanju kompetencija zaposlenih koji obezbeđuje da definisani ciljevi budu dostignuti.

Upravljanje učinkom nije samo alat u menadžmentu ljudskih resursa već se koristi u mnogo širem organizacionom kontekstu.

Na ovu temu u MNG Centru je sprovedeno istraživanje gde je ispitana grupa saradnika koji se bave ovom vrstom poslova u svojim organizacijama i na osnovu ovog uzorka ispitanika izvedeni su rezultati i analize.

Ciljevi istraživanja su:

- **Analiza trenutnog stanja** razvijenosti sistema upravljanja učinkom u Srbiji
- **Kompas za preduzeća**- orijentacija preduzeća i mogućnost da preduzeća uporede svoj pristup i razvijenost sistema za upravljanje učinkom sa pristupima na nivou privrede (benchmarking model).
- **Razvoj svesti o značaju** upravljanja učinkom

U istraživanju je učestvovala po jedna osoba iz jedne organizacije koja je vlasnik procesa upravljanja učinkom ili dobro poznaje njegovu primenu.

Delatnost preduzeća

Polazna tačka istraživanja bila je delatnost preduzeća u kome je ispitanik zaposlen. Ispitali smo zaposlene kako iz proizvodnih, uslužnih, tako i iz sektora koji pokrivaju specifične grupe poslova.

Istraživanjem je utvrđeno da su ispitanici koji su popunili anketu najvećim delom iz uslužnog sektora (57,2%).

Delatnost preduzeća	Dobijeni rezultati
Proizvodni sektor	19%
Uslužni sektor	57.2%
Ostalo (specifično)	23.8%

Tabela 1: Delatnost preduzeća ispitanika

Broj zaposlenih

Prilikom istraživanja razmotrena je i veličina preduzeća (prema kriterijumu broja zaposlenih). Ovaj kriterijum je razmatran kako bi se utvrdilo u kojoj meri proces upravljanja učinkom zavisi od broja zaposlenih u preduzeću, i da li se na isti način sprovodi u manjim i u većim preduzećima.

Rezultati su pokazali da je najveći procenat ispitanika iz malih preduzeća koja broje do 50 zaposlenih (38%), dok je procenat ispitanika koji dolaze iz srednjih (50 do 250 zaposlenih) i velikih entiteta (preko 1000 zaposlenih) isti. Niko od ispitanih nije iz preduzeća koje zapošljava između 500 i 1000 ljudi.

Broj zaposlenih u preduzeću ispitanika	Dobijeni rezultati
0-50	38%
50-250	28,6%
250-500	4,8%
Preko 500	28,6%

Tabela 2: Veličina preduzeća ispitanika

Tekuća praksa upravljanja učinkom u preduzećima u Srbiji

Ispitanici su, imajući na raspolaganju četiri tipa odgovora, ocenili određene tvrdnje kako bi se utvrdilo u kojoj meri, i na koji način, se proces upravljanja učinkom sprovodi u preduzećima u kojima su zaposleni.

Analizom je utvrđeno da su ispitanici skoro jednoglasni i da se čak njih 90,5% njih u potpunosti slaže da upravljanje učinkom treba da bude kontinuirani i integrisani deo odnosa između zaposlenog i linijskog menadžera. Takođe u velikoj meri, čak 81% ispitanika se slaže da fokus upravljanja učinkom treba da bude razvojnog karaktera i da će upravljanje učinkom biti uspešno ako se integrišu ciljevi pojedinca i organizacije u celini. Kada je postavljeno pitanje komunikacije, 76,2% ispitanih se u potpunosti složilo sa tvrdnjom da je važno da sistem upravljanja učinkom bude praćen uz sveobuhvatnu komunikaciju kako bi se osiguralo da su ciljevi u potpunosti shvaćeni. Više od polovine ispitanih ne slaže se sa tvrdnjom da upravljanje učinkom odvrća zaposlene od osnovne delatnosti, međutim oko 19% njih se u nekoj meri slaže sa ovom konstatacijom i smatraju da metod upravljanja učinkom ipak odvrća pažnju zaposlenih usmeravajući ih samo na učinak a ne i na efikasno obavljanje aktivnosti za koje su zaduženi.

	U potpunosti se slažem	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	U potpunosti se ne slažem
Najvažniji aspekt upravljanja učinkom je postavljanje izazovnih ciljeva.	52,4%	47,6%	0%	0%
Neminovno je da će upravljanje učinkom postati birokratska procedura.	9,5%	28,6%	52,4%	9,5%
Upravljanje učinkom će biti uspešno ako je ono deo integrisanog sistema upravljanja zaposlenima.	66,7%	28,5%	4,8%	0%
Upravljanje učinkom će biti uspešno ako se integrišu ciljevi pojedinca i organizacije u celini.	81%	19%	0%	0%
Od suštinske je važnosti da linijski menadžer primenjuje sistem upravljanja učinkom.	57,1%	42,9%	0%	0%
Plaćanje po učinku je važan segment upravljanja učinkom.	38,1%	57,1%	4,8%	0%
Fokus upravljanja učinkom treba da bude razvojnog karaktera.	81%	19,0%	0%	0%
Upravljanje učinkom treba da bude kontinuirani i integrisani deo odnosa između zaposlenog i linijskog menadžera.	90,5%	9,5%	0%	0%
Glavni cilj upravljanja učinkom je da motiviše zaposlene.	47,6%	38,1%	9,5%	4,8%

Upravljanje učinkom je neophodan alat za upravljanje organizacionom kulturom.	57,1%	38,1%	4,8%	0%
Svi moraju da budu obučeni za primenu tehnika upravljanja učinkom da bi sistem bio uspešan.	61,9%	23,8%	14,3%	0%
Upravljanje učinkom odvraća zaposlene od osnovne delatnosti.	4,8%	14,3%	23,8%	57,1%
Važno je da sistem upravljanja učinkom bude praćen uz sveobuhvatnu komunikaciju kako bi se osiguralo da su ciljevi u potpunosti shvaćeni.	76,2%	23,8%	0%	0%
Kvantifikovani ciljevi su od suštinske važnosti za sistem upravljanja učinkom.	47,6%	47,6%	4,8%	0%

Tabela 3: Tekuća praksa upravljanja učinkom u preduzećima u Srbiji

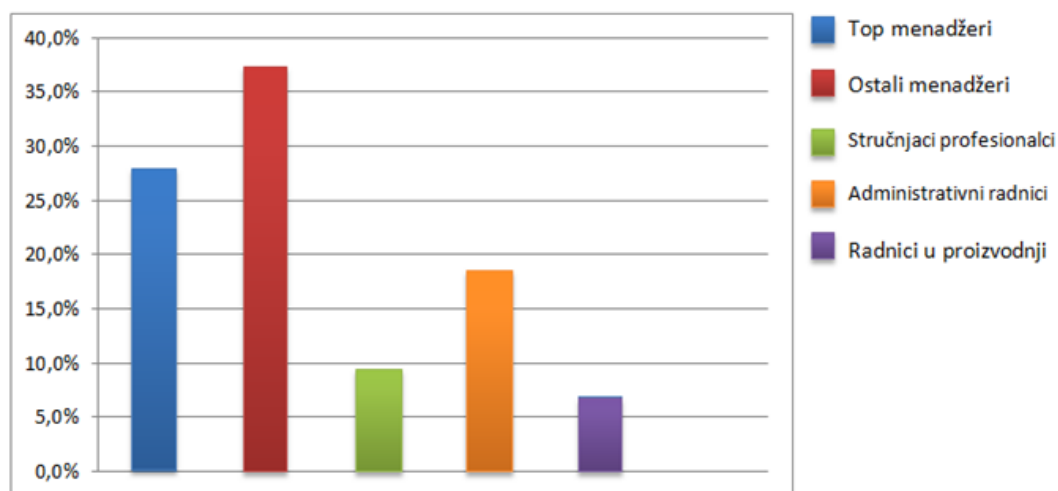
Na koju grupu zaposlenih se odnosi proces upravljanja učinkom u preduzeću

Ispitanicima je postavljeno pitanje: „Na koju se od sledećih grupa zaposlenih se odnosi ovaj proces u Vašem preduzeću?“. Ispitanicima je ostavljena mogućnost zaokruživanja jednog ili više odgovora. Rezultati su prikazani u tabeli 4.

Najveći procenat ispitanika se složio da se proces upravljanja učinkom u njihovom preduzeću najviše odnosi na linijske, druge menadžere i vođe timova i da su oni zaduženi za sprovođenje ovog procesa. Istraživanje pokazuje da je 27,9% ispitanika izjavilo da se proces upravljanja učinkom u preduzeću nalazi u nadležnosti top menadžmenta.

Grupe zaposlenih	Dobijeni rezultati
Top menadžeri	27,9%
Ostali menadžeri (linijske i druge menadžere, vođe timova)	37,2%
Stručnjake - Profesionalce	9,3%
Administrativne radnike	18,6%
Radnike u proizvodnji	7,0%

Tabela 4: Na koju grupu zaposlenih se odnosi upravljanje učinkom u preduzeću



Grafikon 1: Na koju grupu zaposlenih se odnosi upravljanje učinkom u preduzeću

Ko ima najviše koristi od upravljanja učinkom u preduzeću?

Sledeće pitanje odnosi se na korist koju zaposleni ostvaruju od sprovođenja procesa upravljanja učinkom u preduzeću. Cilj ovog segmenta istraživanja je da se utvrdi ko, po mišljenju ispitanika ostvaruje korist od ovog procesa, i u kojoj meri. Ispitanici su imali mogućnost da zaokruže jedan ili više ponuđenih odgovora.

Najveći deo ispitanika je zaokružio više ponuđenih odgovora. Pri tom, složni su (56%) da je proces upravljanja učinkom podjednako koristan za sve zaposlene u preduzeću. Mali deo ispitanika, njih 13% smatra da koristi od ovog procesa imaju samo top menadžeri.

Grupa zaposlenih	Dobijeni rezultati
Top i linijski menadžeri	13%
Zaposleni	0%
Organizacija u celini	30,4%
Svi	56,6%

Tabela 5: Ko ima najviše koristi od sprovođenja procesa upravljanja učinkom

Elementi i karakteristike procesa upravljanja učinkom

Sledeći segment istraživanja odnosi se na elemente i karakteristike procesa upravljanja učinkom. Ispitanici su odgovarali da li se navedeni elementi upravljanja učinkom primenjuju ili ne primenjuju u njihovom preduzeću. Rezultati su predstavljeni u tabeli 6.

Najveći deo ispitanika, njih 71,4%, slaže se u sa činjenicom da se plaćanje zasnovano na učinku sprovodi u njihovom preduzeću, i da se podučavanje i mentorstvo sprovode kao deo svakodnevne poslovne prakse. Veliki je i procenat pojedinaca koji tvrde da se u njihovom preduzeću sprovodi sistem uspostavljanje ciljeva i analize i da se vrši kontinuirana procena učinka zaposlenih. Sa druge strane, elementi upravljanja učinkom koji su najmanje zastupljeni u srpskim preduzećima su polugodišnje ocenjivanje zaposlenih i timsko plaćanje. Mali je broj preduzeća (oko 38,1%) koji u praksi primenjuju ocenjivanje putem tehnike 360 stepeni.

Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da se u većini preduzeća primenjuju elementi i karakteristike procesa upravljanja učinkom u većoj ili manjoj meri i da ne postoji element upravljanja učinkom koji nije zastupljen ni u jednom od preduzeća ispitanika.

Elementi procesa upravljanja učinkom	Primenjeno u preduzeću	Nije primenjeno u preduzeću
Godišnje ocenjivanje zaposlenih	57,1%	42,9%
Polugodišnje ocenjivanje zaposlenih	19,0%	81,0%
Kontinuirana procena	61,9%	38,1%
Ocenjivanje putem tehnike 360 stepeni	28,6%	71,4%
Samoprocena	47,6%	52,4%
Procena bihevijoralnih kompetencija (procena stavova i ponašanja)	33,3%	66,7%
Sistem uspostavljanja ciljeva i analize	66,7%	33,3%
Plaćanje zasnovano na učinku	71,4%	28,6%
Plaćanje zasnovano na kompetencijama	47,6%	52,4%
Timsko plaćanje	19,0%	81,0%
Podučavanje i mentorstvo	71,4%	28,6%
Upravljanje karijerom i planiranje nasleđivanja	38,1%	61,9%
Lični razvojni planovi	52,4%	47,6%

Tabela 6: Elementi i karakteristike procesa upravljanja učinkom

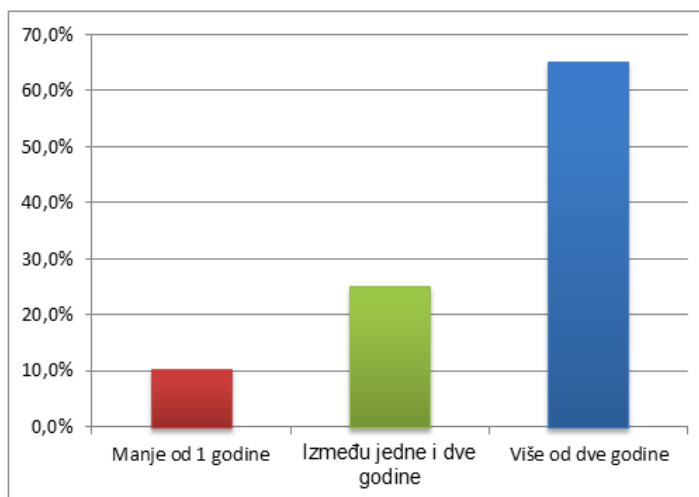
Vreme potrebno za implementaciju sistema upravljanja učinkom

Ispitanici su odgovarali na pitanje koliko je bilo potrebno vremena za razvoj i implementaciju sistema upravljanja učinkom u njihovom preduzeću. Istraživanje je pokazalo da je u najvećem broju slučajeva za sprovođenje ovog procesa bilo potrebno više od godinu dana.

Najveći deo ispitanika odgovorio je da im je bilo potrebno više od dve godine za potpunu implementaciju sistema upravljanja učinkom. Jedna petina ispitanika smatra da je za uvođenje ovog procesa bilo potrebno vreme između jedne i dve godine, dok je u 10% preduzeća ovaj proces mogao da se sprovede za period manji od jedne godine.

Vreme potrebno za implementaciju	Dobijeni rezultati
Manje od jedne godine	10%
Između jedne i dve godine	20%
Više od dve godine	65%

Tabela 7: Vreme koje je potrebno za uvođenje procesa upravljanja učinkom u srpskim preduzećima



Grafikon 2: Vreme koje je potrebno za uvođenje procesa upravljanja učinkom u srpskim preduzećima

Faktori koji ukazuju na pozitivne efekte procesa upravljanja učinkom

U narednom segmentu istraživanja, ispitanici su birali faktore koje smatraju ključnim za ostvarivanje pozitivnih efekata procesa upravljanja učinkom. Od ponuđenih 8 faktora birali su 3 koje su smatrali ključnim za ostvarivanje pozitivnih efekata procesa. Rezultate ovog dela istraživanja možete pogledati u tabeli 8.

22,5% ispitanika smatra da je ključni pokazatelj pozitivnog efekta procesa upravljanja učinkom razvoj veština i kompetencija zaposlenih u preduzeću. Njih 15,5% slaže se sa činjenicom da je uvođenje procesa upravljanja učinkom dovelo do promene u ponašanju zaposlenih na radnom mestu, motivišući ih da menjaju svoje radne navike kako bi ostvarili pozitivan učinak. Mali broj ispitanika, 4,2% smatra da je proces upravljanja učinkom u preduzeću imao uticaja na unapređenje brige o potrošačima, a tek oko 8,5% ispitanika smatra da je upravljanje učinkom dovelo do promena stavova zaposlenih.

Iz navedenog se može zaključiti da je, u većoj ili manjoj meri, proces upravljanja učinkom imao pozitivne efekte na sve navedene pokazatelje.

Faktor	Dobijeni rezultati
Ostvarivanje finansijskih ciljeva	14,1%
Razvoj veština i kompetencija	22,5%
Unapređenje brige o potrošačima	4,2%
Promene ponašanja zaposlenih	15,5%
Unapređenje motivacije	12,7%
Unapređenje produktivnosti	12,7%
Promene stavova zaposlenih	8,5%
Promena načina rada	9,9%

Tabela 8: Faktori koji ukazuju na pozitivne efekte procesa upravljanja učinkom

Važnost kriterijuma u merenju individualnih performansi zaposlenog

Ispitanici su ocenjivali dole navedene kriterijume po važnosti od 5 do 1 gde ocena 5 označava najveću, a kriterijum 1 najmanju važnost u procenjivanju individualnih performansi zaposlenog. Ocenjivanje navedenih kriterijuma u procentima prikazan je u sledećoj tabeli (Tabela 9.)

Veliki procenat ispitanika (81%) smatra da kriterijum orijentisanosti na rezultat ima najveću važnost prilikom procene individualnih performansi zaposlenih. 76,2% smatra da je jedan od veoma važnih kriterijuma i način na koji zaposleni vodi brigu o klijentu. Veoma bitnim smatraju i kriteijume spremnosti na učenje, produktivnosti i sposobnosti rešavanja problema. Najmanji broj ispitanika smatra za bitnim kriterijume fleksibilnosti i liderstva prilikom merenja individualnih performansi pojedinca.

	5	4	3	2	1
Briga o klijentu	76,2%	9,5%	14,3%	0%	0%
Fleksibilnost	28,6%	57,1%	14,3%	0%	0%
Spremnost na učenje	66,7%	28,6%	4,8%	0%	0%
Svest o tržišnom poslovanju	42,9%	47,6%	9,5%	0%	0%
Doprinos timu	57,1%	38,1%	4,8%	0%	0%
Svest o troškovima	42,9%	42,9%	14,3%	0%	0%
Produktivnost	61,9%	33,3%	4,8%	0%	0%
Povezivanje ličnih sa organizacionim ciljevima	42,9%	38,1%	14,3%	4,8%	0%
Orijentisanost na rezultat	81,0%	19,0%	0%	0%	0%
Sposobnost rešavanja problema	61,9%	33,3%	4,8%	0%	0%
Davanje predloga za unapređenje (kreativnost i inovativnost)	57,1%	19,0%	23,8%	0%	0%
Liderstvo	33,3%	52,4%	9,5%	0%	4,8%

Tabela 9: Važnost kriterijuma u merenju individualnih performansi zaposlenog

Zaključak

Istraživanje „Upravljanje učinkom u srpskim preduzećima- trendovi i praksa“ sprovedeno je tokom 2015. godine. Na osnovu uzorka došli smo do određenih rezultata koje smo predstavili u ovoj analizi.

Profili ispitanika:

Ispitanici su vlasnici procesa upravljanja učinkom u srpskim preduzećima ili zaposleni koji su dobro upućeni u njegovu primenu.

Rezultati:

- Ispitanici su najvećim delom bili zaposleni u uslužnom sektoru- 57,2%
- Najveći procenat ispitanika došao je iz preduzeća male veličine, koja broje od 0-50 zaposlenih- 38%
- 90,5% ispitanika se u potpunosti slaže da upravljanje učinkom treba da bude kontinuirani i integrisani deo odnosa između zaposlenog i linijskog menadžera, a oko 19% njih se slaže da metod upravljanja učinkom odvraća pažnju od efikasnog obavljanja poslovnih aktivnosti
- Veliki procenat ispitanika se složio da se proces upravljanja učinkom u njihovom preduzeću najviše odnosi na vođe timova i linijske i druge menadžere i da su oni zaduženi za sprovođenje ovog procesa. Niko od ispitanih nije potvrdio da se proces upravljanja učinkom odnosi na pomoćne radnike.
- Na pitanje ko ima najviše koristi od procesa upravljanja učinkom u preduzeću 56,6% ispitanika se složilo da koristi od ovog procesa imaju svi zaposleni u preduzeću, a samo njih 13% izjavilo je da ovu korist ostvaruju samo top menadžeri.
- 71,4% ispitanika izjavilo je da se od elemenata procesa upravljanja učinkom u njihovom preduzeću sprovode plaćanje zasnovano na učinku i podučavanje i mentorstvo. Najmanji broj preduzeća primenjuje elemente polugodišnje ocenjivanje zaposlenih i timsko plaćanje.
- Što se tiče vremena koje je potrebno za implementaciju sistema upravljanja učinkom, najviše ispitanika se složilo da im je za ovaj proces bilo potrebno više od dve godine- 65%
- Od faktora koje smatraju ključnim za ostvarivanje pozitivnih efekata procesa upravljanja učinkom ispitanici su izdvojili razvoj veština i kompetencija (22,5%), promene ponašanja zaposlenih (15,5%) i ostvarivanje finansijskih ciljeva (14,1%).
- Ispitanici su izdvojili kriterijume koji, po njihovom mišljenju, imaju najveću važnost prilikom procene individualnih performansi zaposlenih i to su: orijentisanost na rezultat (81%), briga o klijentu (76,2%) i spremnost za učenje (66,7%). Najmanje bitni kriterijumi po rezultatima istraživanja su fleksibilnost i liderstvo.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti da se proces upravljanja učinkom u zadovoljavajućoj meri sprovodi u srpskim preduzećima i da zaposleni prepoznaju korist od uvođenja ovog procesa. Takođe, zaposleni su prepoznali pozitivne rezultate koje ovaj proces ostvaruje na konkretne kriterijume iz prakse.