

Upravljanje radnim učinkom na competency based principu

Vladimir Ivanković,
direktor MNG Centra d.o.o.

Kada je neko dobar u svom poslu?

- U našim organizacijama imamo „performere“ i „ne-performere“
- Od čega zavisi da li je neko „performer“
 - Kada je neko dobar pilot?
 - Kada je neko dobar policijski službenik?
- Ako procenjujemo učinak onda bi trebalo da progovormo **jezikom učinka a osnovna jedinica tog jezika je kompetencija (competency; ne competence)**

Mnogo definicija kompetencija: Šta im je zajedničko?

- znanja, veštine i stavovi koje zaposleni **primenjuju** na radnom mestu da bi ostvarili adekvatan **radni učinak**.
- ... stavovi koji zaposlenima omogućavaju da **demonstriraju** određenu vrstu ponašanja koja rezultira **pozitivnim ishodom rada** (učinkom).
- sposobnost **izvođenja** standarda zahtevanih u **zanimanju**, u raznim okolnostima..

Razlikujmo kompetencije: Competence Vs. Competency

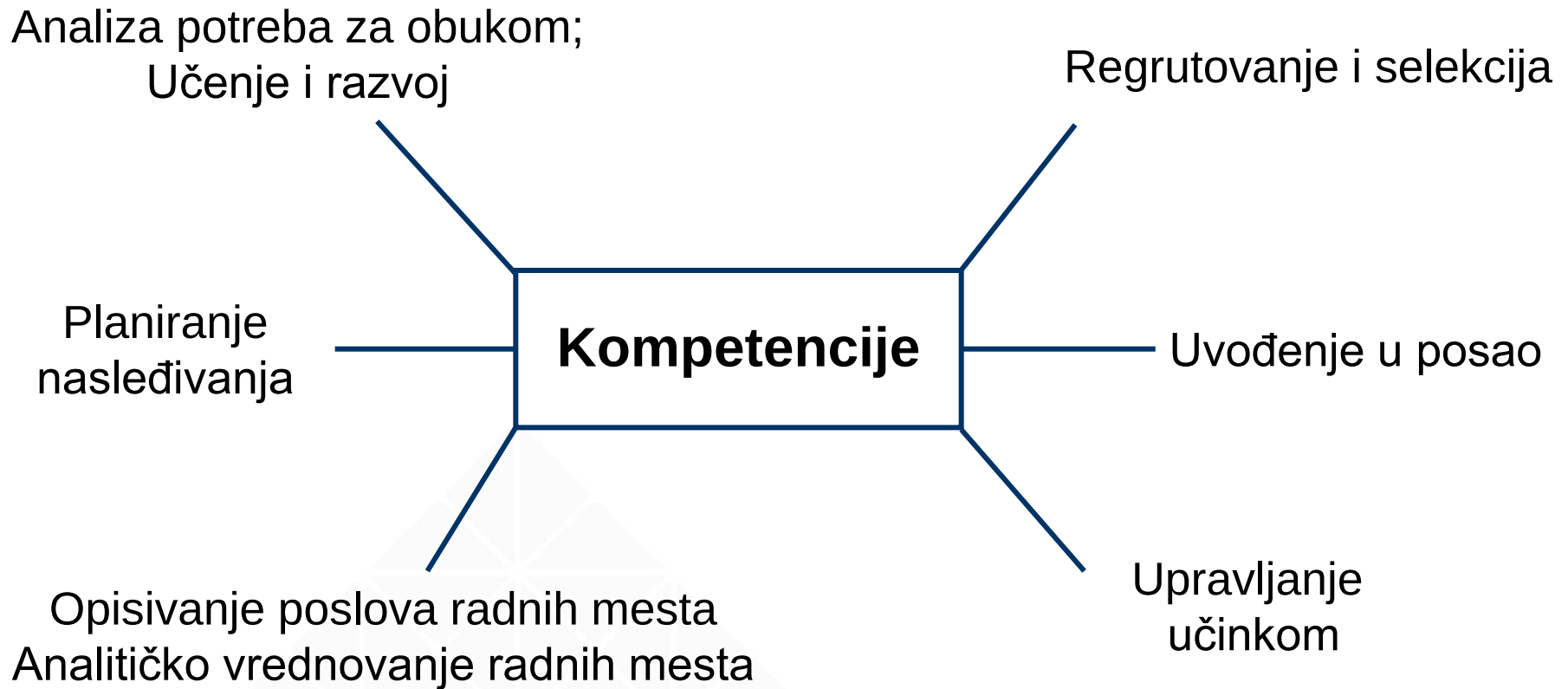
- **Samo jedno slovo i suštinska razlika:**
- Competence pl. Competences- opis radnih zadataka (**šta** osoba treba da radi u okviru radnog mesta); termin se odnosi na tehničke kompetencije
- Competency pl. Competencies- opis ponašanja (**kako** osoba treba da se ponaša u okviru svoje radne uloge)
- Gore navedeni termini se nekonzistentno koriste u stručnoj literaturi

	Competencies Ponašanje/Bihevioralne kompetencije	Competences Tehničke kompetencije
Fokus	pojedinaac	radno mesto/radna uloga
Rezime termina:	Posmatrano ponašanje kod efektivnih i zaposlenih (performera) Primer: Interpersonalna efektivnost	Relevantni zadaci na radnom mestu/poslu Primer: Dostavljanje ponuda
Indikatori učinka	Primeri ponašanja; Bihevioralni indikatori Primeri: Prilagođava stil interakcije uzimajući u obzir osećanja drugih Deli informacije da bi zadobio privrženost drugih	Opis dužnosti sa rezultatom Primeri: Odgovara u okviru dogovorenih rokova Unosi ažurno detalje u bazu podataka

Tradicionalni i Moderni pristupi procene radnog učinka

- Tradicionalni procenjivači učinka: ŠTA je obavljeno;
- Nov pristup: KAKO je osoba izvršila zadatak i kako su ciljevi posla ostvareni
- Pristup zasnovan na bihevioralnim kompetencijama ima izrazit trend rasta u svetu na bazi najnovijih istraživanja i poslovne prakse
- Postoji velika nekonzistentnost u primeni i razumevanju termina „kompetencija“: zbog toga **organizacije moraju da usvoje određenu vrstu terminologije i politike primene termina.**

Primena kompetencija (competency based HR)



Kompetencije: Zaključak

- Kompetencije predstavljaju:
 - Jezik sporazumevanja u organizacijama
 - Jedinicu učinka
 - Integrišući element za organizacije (povezuje učinak i L&D)
- Bihevioralna kompetencija je **primarna karakteristika osobe** koja rezultira u superiornom učinku
- **Primarna karakteristika sastoje se od:**
 - **Motiva**
 - **Osobina ličnosti**
 - **Veština**
 - **Korpusa znanja**
 - **Aspekata slike o sebi ili svojoj socijalnoj ulozi**

Stav kreira Ponašanje

- **Posmatranje** kako se neko ponaša je **ključ za procenu** da li neko poseduje motive, osobine, vrednosti, da li ima svest o svojoj socijalnoj i radnoj ulozi, itd.
- Da bi organizacija primenila Okvir kompetencija bitno je da kompetencije budu povezane sa vrednostima organizacije čime se integriše ponašanje koje je potrebno u organizaciji za postizanje rezultata.

Okviri kompetencija

- OK je alat koji se sastoji od kompetencija sa kolekcijom povezanih bihevioralnih indikatora
- U praksi, se vrlo često mogu, sresti pristupi u kreiranju okvira kompetencija koji pored **bihevioralnih** (napr. Tretira ljude pošteno i sa poštovanjem) uključuju i **organizacione aspiracije** (napr. obezbeđenje izvrsne usluge) i **karakteristike** pojedinca tj. veštine i znanja (napr. koristi odgovarajuću tehnologiju kako bi izvršio radni zadatak)

Okviri kompetencija

- **bez nivoa:** odnosi se na ograničen broj radnih mesta
- **sa nivoima:**
 - pokriva širok spektar radnih mesta sa različitom zahtevnošću
 - indikatori u okviru svake kompetencije mogu biti podeljeni u određene nivoe koji reflektuju različitu zahtevnost.
- Postoje i Okviri kompetencija sa klasterima kompetencija kao i uporednim negativnim primerima ponašanja.

Procena

- Na bazi:
 - BARS alata i skale
 - Opservacije i beleženja

Primer: **USMERENOST KA ZADATKU / CILJU**

- Nivo 1 : **Nezainteresovan** za ostvarenje datih zadataka ili ciljeva; ne preuzima odgovornosti za povereni zadatak
- Nivo 2-3 **Ograničava sopstveni posao** samo na okvire; izvršavanja onoga što je propisano, bez proverre rezultata rada
- Nivo 4-5 Poboljšava sopstveni učinak uz **lično angažovanje** i entuzijazam za ostvarivanje zadatah ciljeva i zadataka.
- Nivo 6-7 **Postiže i održava** kvalitativno-kvantitativne **rezultate iznad očekivanja** menadžmenta pokazujući stalnu težnju ka izuzetnom; uvek iznad očekivanog

Najčešće kompetencije u okvirima kompetencija:

- **Timski rad**
- **Rešavanje problema**
- **Ostvarivanje uticaja**
- **Sakupljanje i analiziranje informacija**
- **Odlučivanje**
- **Samoinicijativnost/Proaktivnost**
- **Lični razvoj/Spremnost na učenje**
- **Kreativnost i inovativnost**
- **Planiranje i organizovanje**
- **Orjentisanost ka rezultatima**
- **Fokusiranost na klijente(korisnike usluga)**
- **Liderstvo**
- **Upravljanje učinkom i rukovođenje**
- **Komunikacija**
- **Strateško razmišljanje**

Upotreba Okvira kompetencija u upravljanju učinkom

- da fokusira ponašanje potrebno na radnom mestu
- da bude osnov za dogovor kako će ponašanje biti monitorisano, mereno i procenjivano
- da pruži dokaze za odgovarajuće i neodgovarajuće ponašanje
- da pomogne u ocenjivanju učinka
- da pruži mogućnost za strukturirani feedback u vezi ponašanja
- da pomogne u planiranju razvoju zaposlenog

Primer kompetencija sa indikatorima ponašanja

- **FOKUSIRANOST NA KONTINUIRANO UNAPREĐENJE POSLOVANJA:**
Ohrabruje generisanje ideja u cilju poboljšanja poslovnog učinka
 - Promoviše koncept kontinuiranog unapređenja
 - Teži i promoviše inovacije u cilju poboljšanja poslovanja
 - Radi na uspostavljanju okruženja gde pojedinci izražavaju mišljenja i gde su ideje dobrodošle
 - Brzo prevodi ideje sa potencijalnim poslovnim koristima u akcije
 - Ohrabruje razmenu iskustava u cilju poboljšanja učinka
 - Spremno uvodi nove načine rada
- **FOKUS NA KLIJENTE: Razume potrebe gostiju u cilju usmeravanja poslovnih akcija i unapređenja zadovoljstva gostiju**
 - Osigurava da svi u organizaciji razumeju značaj koji imaju gosti
 - Predviđa buduće potrebe gostiju i ugrađuje ih u planove
 - Traži povratne informacije od gostiju kako bi unapredio usluge
 - Odgovara ljubazno na upite gostiju
 - Utvrđuje potrebe gostiju za informacijama u cilju efektivnije komunikacije sa istim

Obratite se MNG Centru sa pitanjima iz ove oblasti

- Postavite pitanja iz oblasti Kompetencija, razvoja Okvira, njegove primene i uspostavljanja sistema procene radnog učinka na competency based i tradicionalnom principu (KPI i SMART)
- Zakažite sastanak i uvodne besplatne konsultacije