

Sistem upravljanja učinkom

UVOD

Sistem upravljanja učinkom (Performance Management sistem) povezuje pojedinačni uspeh zaposlenih i uspeh kompanije na taj način što objedinjuje organizacione, sektorske i individualne ciljeve i unapređuje pojedinačnu i timsku efikasnost. Sistem upravljanja učinkom se bazira (je fokusiran) na rezultatima ; on je fleksibilan i prilagodljiv promjenama u poslovanju kao i zahtevima pozicije. Korporativna kultura i lični razvoj su dodatni aspekti koji se jačaju putem Sistema upravljanja učinkom.

Kako bi opravdavao svoju svrsishodnost, Sistem za upravljanje učinkom, u organizacijama koje su orjentisane ka rezultatima, neophodno je da sledeći uslovi budu zadovoljeni:

- Odgovornost za rezultate mora biti jasno dodeljena i razumljiva;
- Neophodno je da Sistem upravljanja učinkom obezbedi korisne informacije na osnovu kojih se poslovne odluke mogu bazirati;
- Individualni razvoj i učenje, nadoknade i benefiti (compensations and benefits), nagrade i priznanja neophodno je da budu povezani sa merenjem uspeha;
- Proces Upravljanja učinkom je potrebno da po svojoj prirodi bude „pozitivan“ i da ubrza unapređjenja;

OPSEG

Upravljanje učinkom u konačnoj implementaciji ima za cilj da obuhvati zaposlene na svim nivoima, ali vremenom, on postaje obavezan za sledeće “familije poslova” ili hijerarhijske nivoe:

- YYYYY
- XXXXX
- ZZZZZ

Svim zaposlenima iz gore navedenih nivoa “familija poslova” je takođe dato pravo na godišnje nagrade u skladu sa odredbama i uslovima koji su navedeni u Odluci o politici nagrađivanja, koja se usvaja svake godine pre narednog kruga procene učinka.

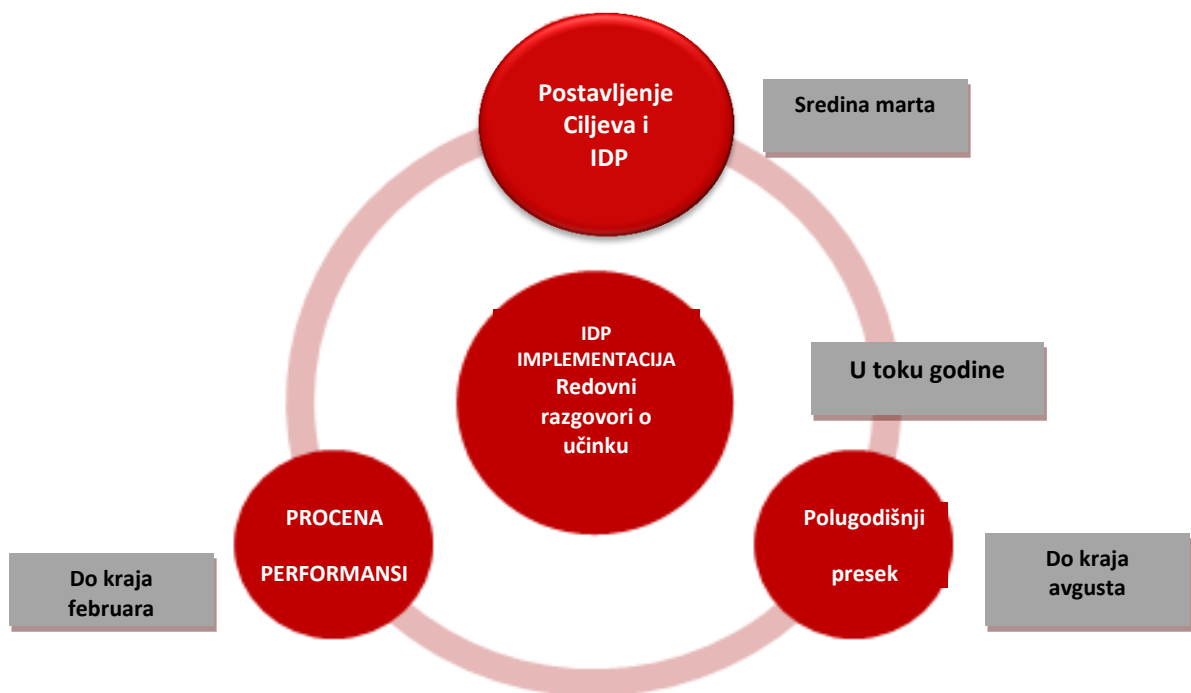
Ovu proceduru bi mogli da koriste svi zaposleni kao i njihovi pretpostavljeni menadžeri.

ORGANIZACIJA PROCESA

ETAPE I ROKOVI

Proces upravljanja učinkom ima tri etape i njime se upravlja na godišnjem nivou:

- 1- Procena (ocenjivanje) učinka- do 01. Marta;
- 2- Postavljanje ciljeva i planiranje individualnog razvoja- do 15.marta
- 3- Polugodišnji presek – do 31. Avgusta;



DOKUMENTACIJA

Sve formulari vezani za Sistem upravljanja učinkom (PM obrazac, Individualni razvojni plan (IDP)) se popunjavaju elektronskim putem kroz odgovarajuću aplikaciju (opciono, ukoliko postoji). Ovakav pristup omogućava da svi delovi procesa budu urađeni u sistemu i sačuvani. Međutim, ukoliko ovakav sistem ne postoji obavezno je održavanje "one to one" sastanaka između rukovodioca i zaposlenog u toku svake etape procesa Upravljanja učinkom. Pravila i kriterijumi nagrađivanja su definisani u okviru Odluke o politici nagrađivanja. Ova procedura objašnjava proces i obezbeđuje smernice za određene delove procesa.

ODGOVORNOSTI

ZAPOSLENI:

- Predlog procesnih ciljeva;
- Lična procena (samoprocena) kompetencija;
- Individualni razvojni plan – predlog aktivnosti i implementacije dogovorenih aktivnosti;
- Ocena učinka- samoprocena;

MENADŽER:

- Postavljanje ciljeva;
- Procena kompetencija;
- Individualni razvojni plan (IDP) i podrška u implementaciji u skladu sa potrebama;
- Procena učinka;
- Obezbediti da su ciljevi zaposlenih (postavka/pregled/procena) su potvrđeni od strane drugolinijskog menadžera, kao i sa direktno povezanim linijskim menadžerom (ukoliko postoji takav u ovoj relaciji);

LJUDSKI RESURSI:

- Rukovođenje celokupnim procesom i implementacija svih njegovih etapa;
- Pružanje svih neophodnih informacija i obuke;
- Administracija procesa i softversko sistemu; (opciono, ukoliko postoji)
- Priprema analiza, izveštaja i preporuka (predloga) za najviši nivo rukovođenja;

ETAPE PROCESA – KORAK PO KORAK

POSTAVLJANJE CILJEVA	1. Ljudski resursi započinju Upravljanje učinkom i pružaju relevantne informacije svim učesnicima; 2. Zaposleni prikuplja informacije potrebne za uspostavljanje ciljeva(strateški plan , strateški ciljevi , povratne informacije klijenta, investicije , podaci I analize ...) 3. Zaposleni priprema nacrt sopstvene PM forme (tj. procesnih KPI i predlog razvojnog plana) 4. Rukovodilac organizuje sastanak / uspostavlja poziv i zajedno sa radnikom , privodi kraju process utvrđivanja KPI i razvojnog plana; 5. Direktor revidira PM formu ako je potrebno (usklađuje predlog zaposlenog sa timskim / ciljeva odeljenja) i objavljuje ciljeve HR sistemu (opciono, ukoliko postoji) 6. Menadžer drugog nivoa odobrava ili ne odobrava ciljeve. Ako su ciljevi odobreni , proces je završen , ako ne , šalje se obaveštenje menadžeru da revidira ciljeve.
REVIZIJA CILJEVA (POLUGODIŠNJI PRESEK)	1. HR započinje process. 2. Menadžer organizuje sastanak i zajedno sa radnikom vrednuje napredak u odnosu na postavljene ciljeve. Takođe u odnosu na stepen ispunjenosti ciljeva analizira implementaciju razvojnih aktivnosti i njihovu efektivnost. Na početku sastanka , šef pita radnika za njegovo / njeno mišljenje o napretku . 3. Ako je učinak ispod očekivanja , menadžer nudi pomoć i definiše ključne aktivnosti za poboljšanje ;

	4. U slučaju da su promijenjene poslovne okolnosti I da na početku postavljeni ciljevi moraju da se promene, revizija treba da se uradi u početnom formularu i aplikaciji (opciono ukoliko postoji)
EVALUACIJA UČINKA (OCENJIVANJE UČINKA)	1. HR započinje proces. 2. Zaposleni prikuplja informacije o postignutim ciljevima (informacije potrebne za procenu ,na primer broj privedenih....) . 3. Zaposleni popunjava odgovarajuću formu za samoprocenu kompetencija kao i formu za samovrednovanje ostvarenosti ciljeva i dostavlja ga rukovodiocu ili ga objavljuje u aplikaciji (opciono). 4. Rukovodilac ocenjuje kompetencije, ocenjuje proces, ljude , kulturu, KPI- eve kao redovne performanse i objavljuje evaluaciju u okviru sistema- aplikacije ili ga publikuje na drugi način. 5. Rukovodilac drugog nivoa odobrava ili ne odobrava evaluaciju koja je obavljena i objavljena. Ako je odobreno , proces je završen , ako ne , sistem šalje obavještenje menadžeru da revidira procenu. 6. Rukovodilac organizuje sastanak , razmatra postignuća (rezultate) zaposlenog u odnosu na ciljeve i obezbeđuje povratnu informaciju o opštem napretku zaposlenog u pogledu učinka i ličnog razvoja .

CILJEVI

Ciljevi definišu elemente i standarde ; šta je ono što se očekuje od pojedinca u određenom vremenskom periodu (u ovom slučaju , godinu dana). Individualni ciljevi trebalo bi da budu definisani na bazi celokupnih organizacionih ciljeva kao i ciljeva unutar timova, odnosno pojedinačnih sektora.

U cilju sagledavanja svih aspekata nečijeg(pojedinačnog učinka) ciljevi su razvrstani u tri kategorije – **3 Ps**:

- Ciljevi vezani za profit;
- Procesni ciljevi;
- Ciljevi u vezi sa ljudima i kulturom (HR orijentisani ciljevi);

Ciljevi vezani za profit (za poslovne organizacije) su postavljeni od strane top menadžmenta organizacije i udeo ovih ciljeva je definisan putem sistema „familije poslova“. Menadžer selektuje ciljeve i definiše njihov udeo, u zavisnosti od oblasti odgovornosti , uključujući specifične odgovornosti u toku godine.

Ciljevi procesa su postavljeni u liniji sa relevantnom oblasti odgovornosti zaposlenog, imajući u vidu strateška usmerenja postavljena od strane Upravnog odbora, kao i potrebe poslovanja u nadolazećem periodu. Tri (max. četiri) cilja bi trebalo da budu postavljeni , ali svaki cilj bi trebalo da ima par jasno definisanih Ključnih indikatora performansi (KPI).

Ciljevi za ljude i kulturu– Odeljenje/Sektor ljudskih resursa definiše izbor ovih ciljeva za svaki ciklus upravljanja učinkom. Potreba za ciljevima u vezi sa ljudima i kulturom proizlazi iz dokaza

koji pokazuju da su performanse kompanije direktno proporcionalne angažovanju zaposlenih i vitalnosti korporativne kulture, koji su pod snažnim uticajem stila liderstva i veština rukovođenja koje poseduju rukovodioci svih nivoa.

Ciljevi koji se odnose na ljude treba da budu definisani za zaposlene koji imaju više od pet direktnih linija izveštavanja, a rejting za određene zaposlene se utvrđuje na osnovu Indeksa angažovanja (eng. employee engagement) u njegovom / njenom timu. Indeks obezbeđuje HR na osnovu rezultata Ankete o angažovanju.

Procena koja se odnosi na uklapanje profila zaposlenog sa našom korporativnom (organizacionom) kulturom vrši se preko podudaranja ponašanja i vrednosti zaposlenog sa našim korporativnim vrednostima privrženosti, odgovornosti i kreativnosti. Skala procene ima šest razreda BARS-a, koji se zatim automatski konvertuje u odgovarajuće numeričke rejtinge.

Važnost (proporcija) navedenih ciljeva u oceni učinka zavisi od familije poslova u kojoj se konkretno radon mesto nalazi, toka u karijeri i brojnih direktnih izveštaja.

POSTAVLJANJE CILJEVA

Ciljevima je neophodno dodeliti određeni procenat (%) važnosti, imajući u vidu da važniji ciljevi nose veći procenat učešća. Minimum prihvatljivog % važnosti iznosi 5% a maximum 60%. Totalni iznos ciljeva u zbiru je 100 %.

Ciljevi mogu biti postavljeni kao :

- Ciljevi;
- Zadaci (eng. Assignments);
- Radni standardi;

Ciljevi se uspostavljaju na SMART principu:

S - specifični - šta, gde, kako i koliko želimo da postignemo. Važno je da je ishod pozitivno definisan i da je jasno kako bi uspeh trebalo da izgleda. Što su ciljevi jasnije definisani, to ste bliže njegovom ostvarenju;

M - merljivi - Ako je vaš cilj se ne može izmeriti, ne možete da znate da li ste ga postigli. Važno je da postavite jasne standarde - kako ćete znati da ste postigli željeni ishod?

A - dostižni - ciljevi treba da budu ambiciozni, zahtevaju dodatni napor, ali da budu ostvarivji.

R - relevantni - ciljevi treba da budu takvi da oni zapravo imaju adekvatan uticaj na ciljeve kompanije. Ako oni nemaju veze sa učinkom koje se očekuje od tima ili kompanije, nisu relevantni.

T - vremenski ograničeni - sa jasno postavljenim rokovima, do kada treba da se ostvare.

i treba , odnosno, mogu se odnositi na:

- Organizacionu strukturu / Tim / ciljeve odeljenja/sektora kao što je navedeno u planu poslovanja;
- Pravne obaveze;
- Nove investicije i projekte
- Poslovne standarde (npr. ISO) i interne procedure
- Povratne informacije klijenta

- Opis posla
- Projekte, itd.

VAŽNA NAPOMENA : Zaposleni koji nemaju ciljeve objavljene i odobrene od strane HR-a za tu godinu , neće imati pravo na nagradu/bonus.

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI (UČINKA) - KPIs

Ključni indikatori učinka (performansi) jasno definišu kako (u kojoj meri) zaposleni može doprineti uspehu organizacije.

Individualni ciljevi učinka obično imaju nekoliko KPI-eva koji bi trebalo da budu fokusirani na rezultate i mogu da sadrže sledeće elemente :

KVALITET	Na kom nivou kvaliteta rad treba da bude izvršen; tačnost , korisnost (npr. maksimalno 5 grešaka je dozvoljeno ... min 75 % zadovoljstva kupaca ...)
KVANTITET	koliko posla treba da se uradi (npr privući deset novih klijenta, isporučiti 3 treninga , povećanje tržišnog učešća za 3% ...)
VREMENSKA OGRANIČENJA	do kog datuma / koliko vremena je potrebno za rad koji se obavlja (npr. do 31. decembra ; 2 meseca od određenog datuma ...)
OPTIMIZACIJA TROŠKOVA	Razlika u odnosu na planirani budžet (npr. projekat / program koji je sproveden na vreme sa smanjenim troškovima za 5% nasuprot planiranog budžeta)

Neki od primera ciljeva u određenoj oblasti :

- MARKETING – Strateške poslovne jedinice-Strategic Business Units (SBU):
 - ✓ tržišni udeo ; profitabilnost brenda ; ponderisana distribucija; razvoj novih proizvoda (NPD)
- PRODAJA SBU/SDU Startegija distributivnih jedinica (Strategic Distribution Unit):
 - ✓ Prihodi ; tržište , klijent & profitabilnost mreže ; distribucija izražena u brojkama za sva tržišta (SBU) / za lokalno tržište (SDU)
- OPERACIJE –Starteške poslovne jedinice (SBU):
 - ✓ Iskorišćenost kapaciteta proizvodnje; % škarta; kvalitet proizvoda ; CAPEX(kapitalni izdaci) menadžment , upravljanje zalihama.

Neki od primera ciljeva u skladu sa SMART principima:

CILJ : Uvećati kvalitet rada;

KPI: Smanjene % grešaka; 5 % u svakom kvartalu i/ili max 3 % gubitka (škarta) u okviru kvartala;

CILJ: Uvećati bazu klijenata;

KPI: Do kraja trećeg kvartala doći do 5 novih korporativnih klijenata;

ZADATAK: Optimizacija troškova;

KPI: Smanjiti prosečnu potrošnju kancelarijskog materijala za 10 % u poređenju sa prosečnim troškovima prethodne godine.

INDIVIDUALNI RAZVOJNI PLAN ZA ZAPOSLENOG

Planiranje individualnog razvoja je sastavni deo uspeha zaposlenog u poslu i ultimativno, ima direktan uticaj na uspeh poslovanja.

Proces planiranja individualnog razvoja se sastoji od identifikacije razvojnih potreba, odabira razvojne aktivnosti koje su potrebne za rešavanje tih potreba, izvršenje i završetak razvojnih aktivnosti.

Individualni razvoj treba da bude realizovan kroz razvojne oblasti. Kada se definišu ključne oblasti razvoja za tekuću godinu, trebalo bi obezbediti opis, koji bi dao više detalja o tome koja specifična znanja, veštine, stavove ili iskustvo zaposleni treba da dobiju u cilju postizanja daljeg poboljšanja performansi. Konačno, specifične razvojne aktivnosti treba definisati, kao i rok za završetak.

Razvojne aktivnosti su uglavnom strukturirane u tri osnovne vrste:

- on- the job razvojne aktivnosti;
- Koučing i mentorstvo;
- Obuka;

ON THE JOB: To su aktivnosti koje treba da se sprovode u toku redovnog rada, kao što su zadaci, projekti, studijske posete, itd. Istraživanje je pokazalo da najjači profesionalni razvoj proističe iz ovih vrsta aktivnosti, pa je stoga neophodno da se najviše pažnje posveti ovim vrstama aktivnosti, kada se planira nečiji razvoj.

INDIVIDUALNI PLAN RAZVOJA

COACHING I MENTORSTVO. Koučing i mentorstvo predstavljaju aktivnosti u kojima do razvoja dolazi kroz blizak rad sa coachom - kolegom ili treniranim profesionalcem sa iskustvom. Kroz koučing diskusije pruža se pomoć zaposlenom u rešavanju složenih problema. U mentorstvu, je radniku dodeljen mentor – osoba koja posduje više znanja ili iskustva u oblasti u kojoj je naznačen razvoj. Naš cilj je da izgradimo veštine obuke i mentorstva u našoj organizaciji. Koučing i mentorstvo treba da čine oko 20% svih razvojnih aktivnosti.

OBUKA - Obuka se odnosi na formalne treninge u kojoj do specifične veštine, set veština ili znanja dolazi putem strukturiranog pristupa za obuku. Obuka treba da čini oko 30% svih razvojnih aktivnosti.

Najefikasniji pristup je kombinacija sve tri vrste aktivnosti za određene razvojne potrebe. Na primer, ako su identifikovane veštine prezentacije kao zona razvoja, neophodno je da IDP zaposlenog sadrži: Obuka- veštine prezentacije (ako zaposleni nije prisustvovao takvoj obuci ranije), dodeljivanje mentora (u mnogim slučajevima to može biti neposredni rukovodilac zaposlenog); definisanje određenog broja prezentacija koje zaposleni treba da dostavi u tekućoj godini, zatim povratne informacije (feedback) i podršku mentora;

REVIZIJA CILJEVA - POLUGODIŠNJI PRESEK

Revizija ciljeva na sredini posmatranog perioda je od suštinskog značaja za uspeh procesa, jer je realno očekivati da, zbog potrebne fleksibilnost u pogledu poslovnih zahteva, dođe do određenih promena u pogledu postavljanja ciljeva ili standardima uspeha.

POLUGODIŠNJI PRESEK je prilika da se:

- zaposlenom daju povratne informacije o njegovom radu u prvoj polovini posmatranog perioda,
- da ciljevi i KPI budu relevantni usled promenjenih uslova poslovanja;
- čuju mišljenja zaposlenih o napretku, kao i da li njemu / njoj potrebna pomoć u ostvarivanju ciljeva do kraja posmatranog perioda;
- proveriti napredak u obavljanu razvojnih aktivnosti i proceniti da li je potrebna dalja pomoć zaposlenom kako bi ih završio na vreme;

Upravljanje učinkom (PM) je neophodno da se revidira u formularu ili aplikaciji (opciono, ukoliko postoji) samo u slučaju da je došlo do promene u ciljevima u odnosu na one postavljene na početku ciklusa upravljanja učinkom. U tom slučaju, ciljevi moraju biti objavljeni od strane neposrednog rukovodioca i odobreni od strane menadžera drugog nivoa u formularu odnosno aplikaciji- softveru.

NAPOMENA: U slučaju da je zaposleni promenio neposrednog rukovodioca u toku godine (transfer na novo radno mesto) - ako je došlo do promene pre revizije sredinom godine, novi PM formular treba da bude otvoren i procena za celu godinu se vrši prema "novom" rukovodiocu; ukoliko je do promene došlo nakon razmatranja sredinom godine, procena se vrši od strane "prvog" menadžera.

PERFORMANCE EVALUATION – OVERALL PERFORMANCE RATING

PROCENA UČINKA

Ocena rada predstavlja završnu fazu godišnjeg ciklusa upravljanja učinkom .

Ukupan godišnji učinak zaposlenog- sastoji se od **tri ključna indikatora**:

1. Individualni Ključni indikatori performansi (KPI), koji su zasnovani na učinku zaposlenog u korelaciji sa ciljevima za procese i ljude i ciljevima vezanim za kulturu organizacije;
2. Svakodnevni redovni učinak, koji je procena linijskog menadžera koja se vrši pomoću šestostepene skale.

3. Procena Liderskih kompetencija za odgovarajući nivo zaposlenih– kom odgovarajućem nivou nivou zaposleni pripada (Vodi sebe / Ostalo / Menadžeri). Predstavlja samoevaluaciju zaposlenog kao i evaluaciju kompetencija menadžera.

Kombinacijom gore tri navedena indikatora dobija se jedinstveni rezultat koji predstavlja završnu Ocenu godišnjeg učinka zaposlenog.