



Piše: Milica Paskulov

# Šta da radimo kada zaposleni ne postiče rezultate?

Čini mi se da je ovo jedna od najizazovnijih tema sa kojima se susreću rukovodioci. Pre nego što krenemo u dalju razradu teme, volela bih da pojasnim kako izgleda u praksi kada zaposleni ne postiče očekivane rezultate. Rukovodilac je uložio značajne napore da pojedinca razvije, pruži mu podršku, povratnu informaciju, obezbedi mentoring i koučing, i često je proveravao šta mu je sve potrebno kako bi napredovao. Rezultat svih ovih aktivnosti je ravan nuli, čini vam se da su sve opcije za dalji rad na razvoju osobe u cilju postizanja rezultata iscrpljene, i u tome imate obostranu saglasnost.

Zamislite sledeći scenario: u kompaniji imate zaposlenog koji ne postiže rezultate, ali pošto je dugo tu i omiljen je u kolektivu, niko mu ne govori direktno da njegov učinak nije u skladu sa očekivanim rezultatima. Prolaze godine, i menja se rukovodeća struktura, a novi direktor shvata da taj zaposleni ne postiže učinak i daje mu otkaz. On dospeva u situaciju u kojoj su njegove veštine „zarđale“ i više ne može lako da nađe posao na tržištu rada.

Možemo da govorimo i o tome da su svi akteri u ovom scenariju mogli da reaguju drugačije. Hajde da razmotrimo dve opcije:

Opcija A: Mogla je da postoji otvorena komunikacija o tome da njegov učinak nije na očekivanom nivou, da prihvate učinak koji nije očekivan, i to jasno iskomuniciraju sa svima kojih se to tiče.

Opcija B: Mogli su da, zajedno sa njim, pokušaju da nađu posao koji mu više odgovara, unutar organizacije ili van nje.

Koje su posledice obe ove odluke?

Opcija A, jasna komunikacija i smanjivanje očekivanja: U ovom scenariju osoba nema mogućnost za dalji profesionalni razvoj. Postoji verovatnoća da će odnosi sa drugim članovima tima biti pogoršani. Takođe, ta osoba može početi da zavisi od drugih i očekuje da mu oni pomažu da realizuje svoje zadatke. Ovakva

**Ukoliko su ljudi optimalno motivisani za posao kojim se bave, a ciljevi adekvatno postavljeni, postizanje rezultata ne bi trebalo da bude problem. Jedino pitanje kojim tada treba da se bavimo je koliko smo vremena investirali da razvijemo veštine kod zaposlenog.**

atmosfera može da utiče i na pad motivacije. Posledice postoje i po tim – standardi postaju niži. Može da dođe i do pada poverenja.

Opcija B: Posledica bi bila premeštanje na drugu poziciju u dogovoru sa zaposlenim, što zaposlenom pruža mogućnost da se razvije u okruženju koje je za njega stimulatívno i da se bavi poslom u kome može da pokaže svoj maksimum.

Da sumiram, smatram da je otvorenost u komunikaciji i transparentnost mnogo bolja za zaposlenog nego da držimo „slona ispod tepiha“ i da ignorišemo situaciju.

O čemu bi trebalo da razmišljamo pre nego što zajednički donesemo bilo kakvu odluku:

- Koja opcija je u skladu sa našim vrednostima?
- Koji je uticaj po zaposlenog ukoliko se stvari ne promene?
- Kakav je uticaj na tim ukoliko ignorišemo situaciju?
- Kako će se zaposleni osećati ako prolaze godine, a on ne postiže rezultate?
- Da li je ovakva situacija „krivica“ samo zaposlenog, ili postoji još uticaja?



- Da li sam ja kao rukovodilac uradio sve što je u mojoj moći?
- Da li postoje problemi kojih nisam svestan?
- Kako da uključim zaposlenog u rešavanje ovog problema?

Ukoliko shvatimo da je vreme da se pozabavimo ovom temom detaljnije, predlažem sledeće korake:

## 1. PRIPREMITE SE

Prikupite činjenice. Zapišite sve uzroke situacije, iz vaše perspektive. Razmislite o tome da li ste postavili jasne ciljeve, kao i da li su ciljevi bili realni. Razmislite o svojoj ulozi i podršci koju ste pružili zaposlenom. Da li ste uradili sve što je u vašoj moći? Da li ste redovno davali povratnu informaciju osobi? Da li ste je uključivali u razmišljanje o sopstvenom doprinosu i pitali za mišljenje o tome šta joj je potrebno da bude još učinkovitija? Da li ste pomogli zaposlenom da izgradi kompetencije? Da li ste radili na njegovoj motivaciji? Da li zaposleni ima ličnih problema?

## 2. OPIŠITE RAZLIKU IZMEĐU OČEKIVANOG I TRENUTNOG UČINKA, PA SUMIRAJTE

Budite sigurni da ova razlika ne postoji samo u vašoj glavi. Budite jasni i specifični kada budete govorili o tome gde tačno vidite ovu razliku. Nemojte pričati generalno – pričajte o dokazima, činjenicama i ponašanjima u vezi s kojima ste primetili ovu razliku. Objasnite svoje viđenje zbog čega je došlo do ovoga, i ostavite prostora zaposlenom da on ispriča svoje viđenje. Pokušajte da se usaglasite i sumirajte zajedničke zaključke.

## 3. IZVUCITE ZAKLJUČAK IZ SUMIRANOG RAZGOVORA. U ČEMU JE TAČNO PROBLEM? KOJI SU NAREDNI KORACI?

Da li ste došli do zaključka da je do situacije došlo zbog nedostatka kompetencije ili motivacije? Da li je problem u vrednostima, ili karijernim aspiracijama? Da biste mogli dalje da radite na ovoj temi potrebno je da zajednički dođete do razumevanja kako ste se našli u ovoj

situaciji. Dogovorite se o narednim koracima i budite sigurni da imate saglasnost u vezi sa njima. Dogovorite se sa zaposlenim koji je optimalni rok do kada smatra da može da pokaže napredak.

Ukoliko su ljudi optimalno motivisani za posao kojim se bave, a ciljevi adekvatno postavljeni, postizanje rezultata ne bi trebalo da bude problem. Jedino pitanje kojim tada treba da se bavimo je koliko smo vremena investirali da razvijemo veštine kod zaposlenog.

Smatram da je partnerstvo i u ovoj situaciji izuzetno bitna reč. Akcije koje preduzimamo u ovom slučaju nisu nešto što mi radimo ljudima, već nešto što radimo sa ljudima. ☺

**hart**  
people & companies  
development center

Milica Paskulov  
HR konsultantkinja, trener i kouč  
H.art Development Center  
Blanchard International Serbia  
milica.paskulov@hart.rs  
www.hart.rs  
www.blanchard.rs