

Piše: Sandra Barjaktarović

Upravljanje radnim učinkom i stimulativni sistem zarada: ključni mehanizam za produktivnosti i motivaciju

Upravljanje radnim učinkom je koncept u menadžmentu koji nije samo HR proces – to je strateški pristup usklađivanju poslovnih ciljeva organizacije sa individualnim ciljevima zaposlenih. Efikasan sistem upravljanja učinkom organizacijama omogućava prepoznavanje, merenje i nagrađivanje doprinosa zaposlenih, čime se podstiče njihova motivacija i unapređuju organizacione performanse i rezultati. Na ovaj proces se nadovezuju ostali HR procesi poput razvoja i učenja, karijernog razvoja, planiranje nasleđivanja i sl.

U praksi, upravljanje učinkom nije samo ocenjivanje rada zaposlenih, ono je više kreiranje organizacionog konteksta u kome se jasno definišu očekivanja, razvijaju ključne kompetencije, veštine i znanja, i promovišu poželjna ponašanja zaposlenih. Na ovaj način, poslovna strategija organizacije postaje konkretna, jasna i ostvariva kroz timske i individualne ciljeve zaposlenih. Ovaj proces u organizaciji mobiliše sve, od top menadžmenta, preko HR-a, linijskih rukovodioca do pojedinaca.

Sam proces počinje planiranjem, koje podrazumeva analiza posla i kompetencija, identifikovanja ponašanja koje organizacija očekuje i postavljanje ciljeva. Svi ciljevi treba da budu u skladu s već definisanim strateškim, odnosno poslovnim ciljevima organizacije. U ovoj fazi se dogovaraju očekivanja i definiše i lični razvojni plan zaposlenog. Dogovoreni poslovni i razvojni ciljevi zaposlenog se unose u pisanoj formi u neki od HR softvera.

Nakon usaglašavanja ciljeva, počinje faza praćenja i podrške, koja podrazumeva procenu napretka u odnosu na planirano, vođenjem namenskih razgovora o postignutom učinku između rukovodioca i zaposlenih, razmenom povratnih informacija. Deo ovog cikličnog procesa su i godišnji i periodični sastanci, na kojima se analizira postignuto, a sve se završava godišnjim ocenjivanjem zaposlenih.

Paralelno s razvojem menadžmenta radnog učinka, organizacije su razvijale i sisteme stimulativnih zarada, koji podrazumevaju plaćanje zaposlenih na osnovu ostvarenih rezultata. Ovaj koncept se zasniva na pretpostavci da novčane nagrade mogu biti podsticaj za povećanje produktivnosti i kvaliteta rada.

Efektivni sistemi stimulativnih zarada oslanjaju se na tri ključne pretpostavke: prva, da postoje razlike u individualnom doprinosu, odnosno ne doprinosi svaki zaposleni, pa ni tim, organizaciji na isti način, a za održavanje visokog učinka ključno je prepoznavanje i nagrađivanje najboljih. Drugo, organizacioni uspeh zavisi od individualnog i timskog učinka zbog čega pravilna kombinacija i raspodela individualnih i kolektivnih podsticaja stvara dobitnu sinergiju u organizaciji. I treće, sistem nagrađivanja mora biti fer i transparentan jer jasna pravila i merljivi kriterijumi nagrađivanja povećavaju poverenje zaposlenih, podižu motivaciju i podstiču lojalnost organizaciji.

U praksi, stimulativne zarade često imaju varijabilni karakter, jer zavise od ostvarenja individualnih, timskih ili organizacionih ciljeva. To omogućava fleksibilnost u upravljanju troškovima rada, ali i prilagođavanje sistema nagrađivanja prema poslovnim prioritetima.

Prednosti zarada po učinku se najpre vide kroz pozitivne efekte na produktivnost i motivaciju zaposlenih. Istraživanja pokazuju da povezivanje zarada sa učinkom pozitivno utiče na povećanje angažovanosti zaposlenih i poboljšava rezultate rada. Takođe, dolazi do povećanja stabilnosti radne snage. Organizacije koje imaju jasno definisane stimulativne modele zarada beleže nižu stopu fluktuacije zaposlenih i privlače kvalitetnije talente s tržišta rada. I na kraju, postoji viši nivo zadovoljstva zaposlenih svojim zaradama, jer kada su kriterijumi za nagrađivanje jasni i pošteni, zaposleni imaju izraženiji doživljaj pravednosti, čime razvijaju i osećaj pripadnosti organizaciji.

Paralelno s razvojem menadžmenta radnog učinka, organizacije su razvijale i sisteme stimulativnih zarada, koji podrazumevaju plaćanje zaposlenih na osnovu ostvarenih rezultata. Ovaj koncept se zasniva na pretpostavci da novčane nagrade mogu biti podsticaj za povećanje produktivnosti i kvaliteta rada.

Foto: Unsplash



Međutim, uprkos brojnim prednostima, ovakvi sistemi nisu bez izazova koji se mogu pojaviti pri implementaciji. Ukoliko se učinak ne meri na objektivan i transparentan način, zaposleni mogu doživeti osećaj nepravde, što posledično dovodi do pada motivacije, a često i napuštanja organizacije. Takođe, preterano oslanjanje na individualne bonuse može narušiti timski duh, izazvati rivalstvo i smanjiti spremnost za saradnju u organizaciji.

Potrebno je imati precizno definisane ciljeve, prvo na strateškom, organizacionom nivou, a zatim kaskadirane na sve nivoe ispod – od najvećih organizacionih jedinica do individua. Ako su ciljevi nerealni ili zaposleni nemaju kontrolu nad njihovim ostvarenjem, sistem podsticaja može izazvati frustraciju umesto motivacije. Zatim, obezbeđen sistem transparentnosti praćenje i merenja ostvarenih ciljeva. Jasna komunikacija o kriterijumima i načinima nagrađivanja ključna je za održavanje poverenja u sistem. I svakako adekvatna kombinacija individualnih i timskih ciljeva i podsticaja. Balans između individualnih i kolektivnih ciljeva i nagrada, s jedne strane podstiče i osnažuje saradnju, a s druge sprečava destruktivnu kompeticiju.

Upravljanje radnim učinkom i stimulativni sistemi zarada su neizostavni alati za povećanje konkurentnosti i održivog rasta svake organizacije. Ipak, njihova efikasnost zavisi od brojnih faktora, a najviše od poslovne filozofije organizacije i načina implementacije. U osnovi, samo pravi balans između individualnih i kolektivnih ciljeva i podsticaja, uz fer i transparentan sistem merenja učinka, može obezbediti dugoročnu motivaciju zaposlenih i unaprediti poslovne rezultate.

Upravljanje radnim učinkom i stimulativni sistemi zarada su neizostavni alati za povećanje konkurentnosti i održivog rasta svake organizacije. Ipak, njihova efikasnost zavisi od brojnih faktora, a najviše od poslovne filozofije organizacije i načina implementacije. U osnovi, samo pravi balans između individualnih i kolektivnih ciljeva i podsticaja, uz fer i transparentan sistem merenja učinka, može obezbediti dugoročnu motivaciju zaposlenih i unaprediti poslovne rezultate.

Kako vaša organizacija upravlja sistemom nagrađivanja? Da li stimulativne zarade donose bolje rezultate, kakva su vaša iskustva i da li vam za ovaj proces treba profesionalna podrška?

Sandra Barjaktarović,
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs