

SUSTAV PRAĆENJA KOMPETENCIJA, RADNE USPJEŠNOSTI I NAGRAĐIVANJA RADNIKA

UDK 658:331.5
Stručni radZvonimir Bartolić, bacc.oec¹, Anita Prelas Kovačević, dipl.oec.²

¹ Spider grupa d.o.o. Pitomača
Petra Preradovića 183, Pitomača, Hrvatska
Telefon: 033/783 -879 Fax: 033/783 -767 E-mail: zvonimir.bartolic@jan-spider.hr

² Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Trg Ljudevita Patačića 3, Virovitica, Hrvatska
Telefon: 033/721-099 Fax: 033/721-037 E-mail: anita.pkovacevic@gmail.com

SAŽETAK - Ljudi su uvijek bili ključni segment organizacije, ali njihova strateška važnost sve više raste u današnjem svijetu koji se temelji na znanju kao nikada prije. Uspjeh organizacije uvelike ovisi o znanju, vještinama i sposobnostima svojih zaposlenika osobito jer oni sačinjavaju jezgru kompetencije koja razlikuje organizaciju od njezinih konkurenata. Prema tome, upravljanje ljudskim resursima postaje danas sve značajnije, a time i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžment ljudskih resursa među kojima su stvaranje adekvatne motivacije i vodstva, zapošljavanje i zadržavanje valjanog osoblja, nagrađivanje i pošteno ponašanje prema zaposlenicima, stvaranje klime koja podržava ljude i donosi dobrobit organizaciji. Rad se bavi važnostima praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika kao specifične funkcije menadžmenta ljudskih resursa, a započinje teoretskom razradom područja upravljanja ljudskim resursima te definiranjem kompetencije radnika koja će detaljnije biti razrađena kroz primjer jedne uspješne tvrtke na području Virovitičko-podravске županije.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, kompetencije radnika, praćenje radne uspješnosti, nagrađivanje radnika

SUMMARY - People have always been the key factor in terms of organisation, but nowadays, this role is growing rapidly and immensely. The success depends on knowledge, skills and employees' abilities particularly because these factors make the core of the competence which defers an organisation from its competitors. Therefore, managing human resources becomes increasingly important. Moreover, the claims have to be defined in the same way: making an adequate business motivation and leadership, recruiting and keeping the efficient employees, rewarding and fair conduct, making a pleasant climate which will encourage employees and also brings profit to a certain organisation. This paper deals with the importance of competence monitoring, working efficiency and rewarding the employee as special class of managing people's potentials. It begins with the theoretical background of the area previously mentioned and defining the employee's competency which will be widely covered throughout the example of one very successful company in the Virovitica- Podravina County.

Key words: human resources management, workers' competence, work efficacy monitoring, workers' awarding

1. UVOD

Današnje okruženje traži od organizacije ili poslovnog subjekta da se nosi s nekoliko glavnih izazova. Glavna zadaća poslovnog subjekta je stvaranje vrijednosti, što se tradicionalno shvaća kao koncept područja računovodstva i financija. Međutim, današnje vrijednosti se zasnivaju na vođenju ljudskih resursa, kao područja od temeljne važnosti za jedan poslovni subjekt u konkurentnom okruženju. Upravljanje ljudskim resursima shvaća vrijednost ne samo kao profit po radniku nego kao dugoročno stvaranje vrijednosti u organizaciji i to kroz (Noe i sur., 2006):

- razvoj radnika
- zadovoljstvo radnika
- sustav napredovanja radnika u organizaciji

Poslovni subjekti, naravno i druge organizacije, u području upravljanja ljudskim resursima podrazumijevanju sljedeće aspekte koji im pomažu u ostvarivanju konkurentne prednosti:

- međudjelovanje poslovnog subjekta i okruženja
- pribavljanje i priprema kadrova
- razvoj kadrova
- nagrađivanje kadrova
- oblikovanje i vrednovanje posla

Nadalje, izazovi modernog poslovnog subjekta mogu se klasificirati u tri osnovne grupe (Noe i sur., 2006):

- GLOBALNA KONKURENCIJA**- Poslovni subjekti moraju konkurirati na globalnom tržištu kako bi opstali, oni brane svoje domaće tržište (definirano tržište) od inozemnih konkurenata i u isto vrijeme šire svoje poslovanje na inozemna tržišta.
- ISPUNJENJE POTREBA INTERESNIH SKUPINA**- Ključna uloga poslovnog subjekta u današnje vrijeme je odgovoriti na pitanje: kako

zadovoljiti vlastite financijske zahtjeve (očekivanja vlasnika ili investitora) s potrebama potrošača, vlastitih zaposlenika i lokalne zajednice? Razina inovativnosti i smanjenje troškova izravno su vezani s financijskim rezultatima. Sami poslovni subjekti shvaćaju koje su prednosti privlačenja, motiviranja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, naročito kroz etično i odgovorno djelovanje poslovnog subjekta.

3. VISOKODJELOTVORNI RADNI SUSTAV- Korištenjem novih tehnologija, prvenstveno računalne tehnologije i srodnih područja, organizacije imaju izravnu korist u zaposlenicima koji „rade pametnije“, odnosno koriste stečeno znanje i vještine kako bi na efikasniji način obavili radne zadatke i time proizveli kvalitetnije usluge i proizvode za potrošače. Prirodno je da za takav efekt korištenja tehnologije mora postojati volja pojedinca, mogućnosti poslovnog subjekta i politike uprave kako bi se stvorila konkurentnost na tom području.

Ključ odnosa između poslovnog subjekta i zaposlenika te stvaranja dodatnih vrijednosti je motivirana, kvalitetno obučena i predana radna snaga. To nije novost na području upravljanja ljudskim resursima, ali je nov pristup u ostvarivanju tih zadaća.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Područje upravljanja ljudskim resursima odnosi se na politiku, praksu i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, odnosno njihove stavove i radnu uspješnost. Uspješnost poslovnog subjekta ili organizacije je lakše objasniti kroz strateške funkcije upravljanja ljudskim resursima (Noe i sur., 2006) :

- a. planiranje ljudskih resursa
- b. pribavljanje zaposlenika (interno i eksterno)
- c. selekcijske procese
- d. obuka i razvoj zaposlenika
- e. nagrađivanje radne uspješnosti
- f. upravljanje radne uspješnosti
- g. odnos uprave sa zaposlenicima

Učinkovita praksa upravljanja ljudskim resursima razvija i koristi zaposlenika kao osnovu ostvarenja ciljeva i svrhe poslovanja, time su takve prakse strateške. Odgovornost upravljanjem ljudima je prirodna funkcija vlasnika, odnosno hijerarhijski vertikalno postavljene funkcije odgovorne osobe u

organizaciji. Funkcije odjela ljudskih resursa se dijele na aktivnosti koje pomažu organizaciji (vlasniku) da učinkovito i ispravno upravlja ljudima. Aktivnosti koje izvršava odjel ljudskih resursa mogu se prikazati sljedećom tablicom.

Tablica 2.1 Aktivnosti odjela ljudskih resursa

Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjui, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka orijentirana na uspješnost i povećanje radnog učinka
Kompenzacija	Radni sati i plaće, opisi ranih mjesta, menadžerski ugovori, poticaji, procjena poslova
Beneficije	Osiguranja zaposlenika, dopusti, mirovine, raspodjela dobiti
Usluge zaposlenicima	Programi pomoći, premještanje unutar organizacije i izvan nje (outsourcing znanja stručnjaka)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanja stavova zaposlenika, radni odnosi, objave odluka, poslovni u svezi s radnim pravom, radna disciplina
Kadrovska evidencija	Informacijski sustavi, bilješke o zaposlenicima, evidentiranje i arhiviranje ulaznih podataka
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrola sigurnosti, testiranja na nedozvoljena sredstva, zdravstvena sigurnost radnika
Strateško planiranje	Predviđanje potreba, planiranje kadrova, stjecanje novih kadrova, analiza postojećih kompetencija

Izvor: Armstrong, S., Mitchell, B. (2008): *The essential HR handbook: a quick and handy resource for any manager or HR professional*

Važnost uloge, funkcije, kvalitete i način upravljanja ljudskim resursima, od izravne je važnosti za odvijanje učinkovitog poslovanja subjekta ili organizacije.

3. SUSTAV DEFINIRANJA KOMPETENCIJA RADNIKA

Svaka organizacijska struktura (bilo poslovnog subjekta ili organizacije općenito) ima određenu strategiju kojom odlučuje kako će nastupati prema van, u slučaju poslovnog subjekta - kako će konkurirati na tržištu. Primjena strategije je način na koji se izvršava strateški plan kroz djelatnosti članova te organizacijske strukture - zaposlenika. Način na koji je izvršen posao, ovisi o samom zaposleniku, odnosno njegovoj razini kompetencija za obavljanje tih poslova. Velik učinak na formiranje poslova i nužnih znanja i vještina, ima individualno oblikovanje posla kod poslovnog subjekta, zatim

međusobno povezan način obavljanja poslova unutar organizacijske strukture, te posebno način na koji poslovni subjekt konkurrira na tržištu.

U modernom poslovnom okruženju, glavna zadaća je smanjiti troškove povećanjem učinkovitosti i postati fleksibilniji uvođenjem inovacija u svoje proizvodne procese. Odabir i provođenje poslovne strategije zadaća je povjerena zaposlenicima, a stupanj odgovornosti za provođenje je različit obzirom na hijerarhijski stupanj radnog mjesta u organizacijskoj strukturi. Oblikovanje tijekom rada je proces analiziranja zadataka potrebnih za proizvodnju proizvoda ili usluga prije dodjeljivanja tih zadataka određenoj kategoriji posla ili osobi.

Utvrđujući potrebne elemente za provođenje poslovne strategije u nastavku su definirane kategorije analize poslova u organizacijskoj strukturi (Noe i sur., 2006):

- a. analiza tijeka rada
 - jasno prepoznavanje potreba kako bi učinak rada odredio standard izvršenja
 - analiziranje procesa rada odjela kao osnove ispitivanja poslova u kontekstu organizacije
- b. analiza outputa rada
 - identificirati fizičke učinke rada (obavljen posao prema unutra ili prema van)
 - unaprijediti učinke kroz poboljšanja (poslova ili usluga)
- c. analiza radnih procesa
 - ispitivanje radnih procesa koji se koriste u ostvarenju zadatka (finalizaciji proizvoda)
 - detaljno analizirati radne procedure i zadatke
 - analiza potrebnih resursa za ostvarenje zadataka (ljudskih i materijalnih)
- d. analiza radnih inputa
 - analiza utrošenih resursa koji su proizveli učinak (proizvod ili uslugu)
 - analiza ljudskih vještina koje su korištene za proizvodnju učinka

Sama organizacijska struktura je ukupnost, hijerarhijski postavljenih i međusobno povezanih, radnih mjesta koja su definirana u promatranom subjektu koju karakteriziraju dinamične veze pomoću kojih se ulazni elementi pretvaraju u konačni proizvod (inputi u outpute) i pregled statičnih veza koje prikazuju stupanj odgovornosti u toj organizaciji (poslovnom subjektu).

Promatrajući dimenzijsku strukturu, dvije su osnovne kategorije organizacije: *centralizacija* i

*departementalizacija*¹ te *divizijska struktura*². U nastavku rada dan je primjer uspostavljanja funkcije rada odjela ljudskih resursa unutar „Spider grupe“ d.o.o. iz Pitomače.

3.1. „Spider grupa“ d.o.o. Pitomača

„Spider grupa“ d.o.o., sa sjedištem u Pitomači, sastoji se od četiri povezana trgovačka društva: Jan-spider d.o.o., Herbarium d.o.o., Đolta d.o.o. i Biofarma d.o.o. . Poslovne aktivnosti su specijalizirane za uzgoj (proizvodnju), preradu ljekovitog i aromatičnog bilja i uslužno opremanje čajeva (usluge). Društva su povezana, osnivačkim kapitalom, koji je u vlasništvu Spider grupe d.o.o., te je svako trgovačko društvo zasebno specijalizirano za vlastitu djelatnost. Sva trgovačka društva su u privatnom obiteljskom vlasništvu. Ubrzan razvoj i rast poslovanja, proizveo je potrebu za odgovarajućim kvalifikacijama vodećih funkcija - uprave Spider grupe i razvojem kompetencija na hijerarhijski nižim radnim mjestima. Ukupno je zaposleno 112 radnika, na različitim poslovima.

U strukturalnom prikazu lako se razaznaje centralizacija funkcija i vrlo jednostavna departementalizacija po tipu radnog mjesta. Kombinacija divizijske strukture, vidljiva je po specijalizaciji proizvodnog procesa (uzgoj - prerada - opremanje). Ova mješovita struktura je produkt transformacije poslovnog subjekta, širenjem proizvoda i usluga, uvođenjem inovacija i novih procesa, te širenjem poslovanja na nova područja.

Funkcija uprave, sastoji se u objedinjavanju ključnih i vodećih poslova za sve poslovne subjekte, čime je postignuta učinkovitija raspodjela odgovornosti i pokrivanje većih područja djelovanja voditelja odjela. Transformacija poslovanja povlači za sobom kvalitetno i učinkovito vođenje poslova, odnosno potrebno je kategorizirati potrebne kompetencije voditelja i razvijati iste u željenom smjeru. Postoje dvije osnovne razine u radnim odnosima - Vlasnik i Radnik; te se one funkcijski dijele na Direktora, Voditelje odjela, referente, tehnologe i poslovođe te same radnike.

Unutar same organizacije, uređeni su odnosi vlasnika i radnika, temeljnim aktima:

- a. Pravilnik o radu
- b. Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta

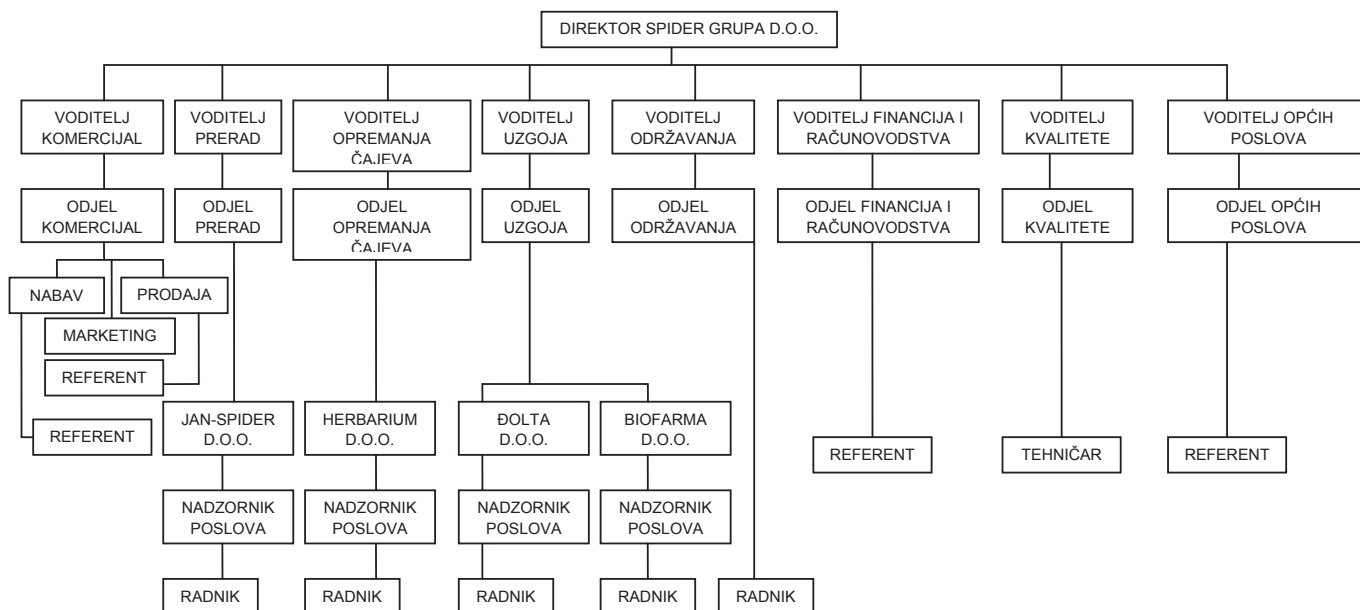
¹ Centralizacija se odnosi na stupanj do kojeg ovlasti za donošenje odluka ostaju na vrhu organizacijske sheme, a departementalizacija se odnosi na stupanj do kojeg su radne jedinice grupirane obzirom na funkcijsku sličnost ili sličnost tijekom rada.

² Funkcijska departementalizacija odjela sa specijaliziranim pojedinačnim jedinicama.

c. Pravilnik o plaćama

Sistematizacijom radnih mjesta, utvrđen je hijerarhijski odnos (slika 3.1) i način vertikalne strukture kompetencija za radna mjesta (tablica 3.1) za svako pojedino trgovačko društvo. Pravilnikom o plaćama, uređen je sistem naknada za rad i nagrađivanje radnika. Definiran je bonus za rezultate rada, kojima je stimuliran posebno uspješan rad i uređen odnos kvalitete obavljanja poslova na razinama razreda kompetencija.

Slika 3.1 Organizacijska struktura „Spider grupa“ d.o.o. prema Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta Spider grupe



Izvor: interni podaci tvrtke

Tablica 3.1. Vertikalna struktura kompetencija „Spider grupa“ d.o.o. prema Pravilniku o plaćama Spider grupe

RAZ RED	RADNA ULOGA	USMJERENJE	STRUČNA SPREMA	RADNO ISKUSTVO	SLOŽENOST POSLOVA I ZADATAKA	ODGOVORNOST
1	Direktor	Odlučivanje	VSS	5	Najsloženiji poslovi i zadaci s izuzetnim značenjem za poslovanje. Uključuju izrazito složeni mentalni rad, logičko, kompleksno induktivno i deduktivno razmišljanje, donošenje ključnih poslovnih odluka.	Ostvarenje ciljeva iz srednjoročne strategije i godišnjih planova za cjelokupnu organizaciju
2	Voditelj	Upravljanje	VSS	5	Izuzetno složeni poslovi i zadaci s velikim značenjem za poslovanje. Uključuju složeni mentalni rad, logičko, kompleksno induktivno i deduktivno razmišljanje, donošenje važnih poslovnih odluka, vođenje i razvoj ključnog osoblja.	Ostvarenje ciljeva iz strateškog i godišnjih planova definiranih za pojedine odjele
3	Voditelj	Voditeljsko	SSS	4	Vrlo složeni poslovi koji zahtijevaju inicijativu i kreativnost te znanja u vođenju i razvoju djelatnika.	Ostvarenja ciljeva i realizacija zadataka utvrđenih operativnim planovima i taktikama
	Specijalist	Specijalističko	SSS	3	Složeni poslovi koji zahtijevaju inicijativu i kreativnost te dodatna specijalistička znanja.	Realizacija složenih zadataka s izravnim i dugoročnim djelovanjem na radno područje, proaktivna identifikacija područja za poboljšanja.
4	Samostalni referent	Stručno	SSS	3	Poslovi koji zahtijevaju stručna znanja i djelomično specijalistička znanja.	Realizacija zadataka s izravnim djelovanjem na radno područje, uočavanje mogućnosti za poboljšanja.
5	Referent	Provedbeno	SSS	2	Poslovi koji zahtijevaju stručna znanja.	Operativno djelovanje unutar definiranih radnih procesa ili nalogom nadređene osobe.
6	Radnik	Provedbeno	NKV / KV / SSS	0	Zahtjeva se motiviranost.	Operativno djelovanje unutar definiranih radnih procesa ili nalogom nadređene osobe.

Izvor: interni podaci tvrtke

3.2 Metoda integracijskog razgovora

Svako radno mjesto ima opis zaduženja i prema tome postoji lista kompetencija. Definirane kompetencije su podloga za izrađivanje upitnika pomoću kojeg se provodi sustav samostalnog procjenjivanja i ocjenjivanja od strane radnika i neposrednog voditelja. Popis kompetencija dijeli se u dvije vrste:

- a. Stručne kompetencije
 - postavljene kao osnova za to radno mjesto
 - sastavni dio opisa ranog mjesta
- b. Opće kompetencije
 - kompetencije određene kao nužne i važne za to radno mjesto
 - kategorizirane od neposrednog voditelja za to radno mjesto

Sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe koja ga obavlja, valja objasniti procesom analize kompetencija. Ta analiza, u predmetu ovog rada, u „Spider grupa“ d.o.o. obavlja se integracijskim razgovorom voditelja općih poslova i radnika jednom godišnje. Rezultati razgovora i analitički obrasci, predmet su izvještaja neposrednom voditelju, o trenutnoj razini i područjima razvoja radnika za obavljanje poslova na pojedinom radnom mjestu. Zadaća neposrednog voditelja je da donese odluku o razvoju (prema potrebama odjela ili funkcija) radnika i ocjenu rada. Važnost ocjene rada sastoji se i u dijelu materijalne naknade, godišnjeg bonusa za rezultate poslovanja i kvalitetu obavljanja rada radnika.

Integracijski razgovor sastoji se od jednosatnog razgovora analiziranog radnika i voditelja općih poslova, koji na temelju upitnika koji je radnik popunio i predao, donosi zaključak putem pitanja iz evaluacijskog obrasca voditelja općih poslova, iz sljedećih područja³:

- a. komunikacija i međuljudsko ophođenje
 - vanjski izgled i osobnost
 - sposobnost uspostavljanja kontakta i stvaranja veza
 - verbalno izražavanje / geste, izrazi lica, govor tijela
 - strukturiranje i vođenje razgovora
 - poštovanje / prihvaćanje / kontaktiranje; osobno i na udaljenost / aktivno slušanje
 - sposobnost uvjeravanja i pokazivanje entuzijazma

³ Forma obrasca se definira prema potrebama voditelja procjene, ovo je sadržaj standardnog obrasca koji se koristi za sve razine integracijskog razgovora

- b. motivacija za karijeru, proaktivnost, voljnost na učenje, spremnost na napredovanje
 - status posla
 - proaktivnost
 - stav prema kompaniji
 - spremnost na davanje informacija i učenje
 - predanost poslu / spremnost na preuzimanje inicijative
- c. mentalna fleksibilnost
 - kreativnost / mašta
 - sposobnost rješavanja problema (prilagođavanje novonastalim situacijama)
 - intelektualna sposobnost
 - sposobnost učenja
- d. neovisan i sustavan rad
 - orijentiranost na ciljeve / praćenje vlastitih ciljeva
 - sposobnost organizacije / organiziranost / sustavnost u radu
 - neovisnost i autonomija
- e. kooperativnost i sposobnost timskog rada
 - naponi u zajedničkom interesu / povezanost s drugima
- f. osobnost i integritet
 - vjerodostojnost ponašanja
 - otpornost (mentalna, fizička)
- g. rukovoditeljske kompetencije
 - sposobnost vođenja
 - upravljanje promjenama
 - razvoj i upravljanje ljudi

Unutar analize kompetencija, putem integracijskog razgovora, radnik predaje popunjen obrazac, koji ima ista pitanja, odnosno sam ocjenjuje razinu vlastitih kompetencija. Metodom zbrajanja rezultata, svake grupe pitanja, računa se prosjek ocjene područja. Ocjene se rangiraju od 1 do 6, odnosno minimalni zadovoljavajući prosjek ocjene je 3,5 i to povlači za sobom činjenicu da je na tom području potrebno detaljno razraditi kompetencije. Apsolutna ocjena 6 znači da je taj radnik na tom području specijalist i da nema interesa u daljnjem razvoju tih kompetencija, niti od strane radnika niti od voditelja - on je postigao svoj maksimum.

Ocjene manje od 3,5 povlače za sobom činjenicu da je radnik nekompetentan, nezainteresiran i potrebno je mijenjati poslove i razinu odgovornosti (ukoliko ima funkciju voditelja). Ocjene od 4 do 5 su razvojne, te ima dovoljno podloge za razvojem tog područja. Ukupnost prosjeka ocjena, te ukupna ocjena nakon razgovora (koju donosi voditelj općih poslova) uparaju se u završni obrazac izvještaja integracijskog razgovora te se predaju neposrednom voditelju. Nakon

završetka razgovora, predaje izvještaja voditelja općih poslova, neposredni voditelj obavlja završni razgovor s radnikom, koji je zapravo procjena radnog učinka radnika i sublimacija zaključaka.

Metoda integracijskog razgovora je pouzdana onoliko koliko je radnik iskren i ima povjerenje u osobu koja ga intervjuira, odnosno voditelj razgovora je stručan u području upravljanja ljudskim resursima, te mora vladati područjima psihologije i sociologije kako bi vjerodostojno tumačio reakcije i donosio valjane zaključke tijekom razgovora.

3.3. Područja razvoja kompetencija

Cilj postupka analize radnog učinka je:

- a. osigurati da svi radnici znaju što se od njih očekuje
- b. osigurati da se radni učinak transparentno ocjenjuje
- c. osigurati da svaki radnik dobije povratne informacije o svom radnom učinku

Sustavi upravljanja radnim učinkom uvode se s ciljem implementacije poslovne strategije te su zato vrlo različiti i prilagodljivi. Izvrsni radnici motivirani su za postizanje rezultata. Jasna komunikacija, očekivanja i transparentni kriteriji ocjene njihova postignuća povećavaju produktivnost, kooperativnost i zadovoljstvo radnika.

Ciljevi predstavljaju krajnju točku prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti. Oni izražavaju krajnje rezultate, a ukupni ciljevi trebaju biti podržani ciljevima nižeg ranga. Stoga ciljevi tvore hijerarhiju, od opće zadaće do specifičnih pojedinačnih ciljeva. Nekada su ciljevi organizacije nesukladni s ciljevima radnika i mogu dovesti do konfliktne situacije unutar organizacije, skupine ili čak između pojedinaca.

Definiranjem ciljeva, u konačnici određuje se smjer razvoja kompetencija radnika. Razumijevanje i usuglašavanje stavova oko razvoja unutar organizacije, omogućava kvalitetu, predan i učinkovit rad sa boljim rezultatima obavljanja poslova. Dogovorena područja razvoja kompetencija radnika, osigurana su programom razvoja unutar odjela općih poslova, koji obavlja funkciju upravljanja ljudskim resursima. Postavljeni ciljevi i potrebne kompetencije radnika za ostvarenje tih dogovorenih ciljeva, podižu efikasnost rada na mjerljivu razinu.

Zaključivanjem procesa analize radnog učinka, definira se područje razvoja i utvrđuje se program i rok izvršenja, te kriteriji mjerenja postavljenih ciljeva. Time je ostvarena glavna zadaća neposrednog voditelja - da upravlja učincima

rada i mjeri rezultate razvoja radnika, odnosno samog radnika da sa dovoljno znanja i vještina ostvaruje zadane ciljeve radnog mjesta i proizvodi kvalitetne rezultate obavljanjem radnih zadaća.

Sukladno navedenoj metodi integracijskog razgovora, ocjena uspješnosti programa razvoja kompetencija se provodi na sljedećem godišnjem integracijskom razgovoru. Područja koja se razvijaju, unutar „Spider grupa“ d.o.o., dijele se na:

1. menadžerska znanja i vještine
2. specijalistička znanja i vještine
3. financije, računovodstvo i kontroling
4. zakonodavstvo i područje prava i uprave
5. informatičke tehnologije
6. sustavi upravljanja kvalitetom
7. sustav osiguranja zdravlja radnika i trećih
8. osiguranje imovine i ljudi
9. komunikacijske i prezentacijske vještine
10. upravljanje ljudskim resursima
11. dokvalifikacije i prekvalifikacije
12. timski rad i postavljanje ciljeva
13. prijenos znanja na radnom mjestu (coaching)
14. poslovni strani jezik

Ovaj kratki pregled, predstavlja bitna područja stjecanja znanja, koja unutar godišnjeg budžeta provodi odjel općih poslova. Metode koje se koriste su interne edukacije i radionice, sistem izvještaja sa seminara i tečajeva, elaborati i seminarski radovi, zajedničke radionice sa vanjskim trenerom, pohađanje specijalističkih ustanova i visokoškolsko obrazovanje.

4. SUSTAV PRAĆENJA RADNE USPJEŠNOSTI

4.1 Opće pretpostavke praćenja radne uspješnosti

Unutar organizacije, obaveza je voditi evidencije o radnicima, što je i propisano pozitivnim zakonima i propisima Republike Hrvatske ⁴ dok unutar funkcije upravljanja ljudskim resursima valja razlikovati kadrovska evidenciju od sustava evidentiranja informacija u upravljanju ljudskim resursima. Kadrovska evidencija odnosi se na zadovoljenje svih kriterija određenih pozitivnim zakonima i propisima, sa minimumom praktičnih informacija o radnicima. Informacije koje se prikupljaju upravljanjem ljudskim resursima o samim radnicima, proširene su s dodatnim sadržajima i mogućnostima.

⁴ Zakon o radu, NN 149/09, čl. 4. i Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija iz oblasti rada, NN 66/10.

Unutar „Spider grupa“ d.o.o., računalni informacijski sustav omogućava, na osnovi kadrovske evidencije, unošenje podataka koji su vezani uz područje upravljanja ljudskim resursima. Kako je tajnost informacija preduvjet (i zakonska obveza), sustav ima složenu sigurnosnu strukturu za ispunjenje te zadaće. Informacijski sustav praćenja radne uspješnosti uzima za osnovu, kadrovsku evidenciju radnika, sustav obračuna plaća radnika i evidencija područja rada ljudskih resursa.

4.2 Informacijski sustav praćenja ljudskih resursa

Pred voditelja općih poslova, postavljena je zadaća da sustavno bilježi informacije koje se tiču pojedinih radnika i aktivnosti vezanih uz njihov razvoj. Sadržaj sustava može se prikazati kroz sljedeću strukturu:

1. OPĆE INFORMACIJE O RADNICIMA
 - osnovna kadrovska evidencija
 - popunjena i ažurna evidencija o svakom radniku, sukladno pozitivnim zakonima i propisima
 - privatne informacije o radnicima
 - dodatne informacije o statusu privatnih informacija koje je radnik dobrovoljno iznio
 - bilješke uz radnika
- kratke napomene koje pomažu u vremenskom tijeku vođenja evidencija
2. AKTIVNOSTI VEZANE UZ RADNIKE
 - interne aktivnosti
 - integracijski razgovor s evaluacijskim prosjekom za svako analizirano područje
 - status radnog mjesta u organizaciji s povijesti napredovanja
 - ocjenjivanje tijekom rada od strane neposrednog voditelja
 - školovanja
 - vrsta : seminar, radionica, tečaj, kvalifikacija, visokoškolsko obrazovanje, certifikacija
 - naziv školovanja
 - trošak školovanja
 - bilješke uz aktivnosti
 - kratke napomene koje pomažu u vremenskom tijeku vođenja evidencija
3. SLUČAJEVI VEZANI UZ RADNIKE
 - evidentiranje posebnih slučajeva koji su bitni za obavljanje poslova radnika u vremenskom tijeku
4. FORMALNA DOKUMENTACIJA
 - zahtjev za formalnim kompetencijama radnog mjesta
 - razina općih kompetencija za radno mjesto

- informacije o stupnju kvalifikacije s detaljima

5. KOMPETENCIJE RADNIKA

- stečene kompetencije (ostvarene u programu razvoja)
 - status ostvarenja kompetencija u programu školovanja
- ocjene, izvještaj s kriterijem, vremenski termini i planovi termina

Sustav djeluje kroz uparivanje informacija i generiranje izvješća statusa (kartona upravljanja ljudskim resursima) unutar poslovnog subjekta. Brzina obrade informacija predstavlja praktičan način pripreme materijala i potrebnih obrazaca koji služe za kvalitetno vođenje ovog područja unutar organizacije. Ažurno unošenje podataka i točnost, preduvjet su ovog informacijskog sustava. Integritetnost i međusobna povezanost između različitih odjela, ima za cilj podizanje učinkovitosti rada odjela. Kako je sustav vezan uz centar za obračun plaća, odnosno s dijelom ocjenjivanja rezultata rada radnika na mjesečnoj razini, postiže se pravedniji način raspodjele godišnjeg bonusa za ostvarene rezultate rada i poslovanja. To je osnova za stvaranje kriterija u sustavu nagrađivanja radnika.

4.3. Sustav ocjenjivanja radnika

Unutar informacijskog sustava praćenja ljudskih resursa, sadrži se i evidencija ocjenjivanja radnika od strane neposrednog voditelja. Kako je kasnije detaljno objašnjeno u poglavlju 5. Sustav nagrađivanja radnika, svaki radnik ima mjesečnu ocjenu, koju donosi neposredni voditelj, a koja se donosi na temelju izvršenja postavljenih ciljeva za taj mjesec. Sustav pored razine ocjene, također traži od voditelja objašnjenje ocjene. Time se postiže transparentnost kriterija i osnova ocjenjivanja. Zadaća je svakog voditelja da radniku kaže njegovu ocjenu za taj mjesec, te da mu obrazloži razloge za donošenje te ocjene. Jednom kada se unesu ocjene i voditelj ih potvrdi, sustav nepovratno pamti unijete informacije, kako bi se izbjegla mogućnost manipulacije podacima⁵.

5. SUSTAV NAGRAĐIVANJA RADNIKA „SPIDER GRUPE“ d.o.o.

⁵ Prema Pravilniku o plaćama svakog trgovačkog društva u sastavu „Spider grupa“ d.o.o., kriterij ocjene rada radnika na mjesečnoj razini, dio je udjela ostvarenja godišnjeg bonusa za rezultate rada radnika i poslovanja.

Kada se govori o sustavu nagrađivanja radnika, valja pojmovno i funkcionalno razdvojiti materijalnu kompenzaciju za obavljen rad, izraženu u novcu - plaća radnika, od materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja prema rezultatima rada radnika u organizaciji. Plaća je osigurana temeljnim odnosom poslodavca i radnika, ugovorom o radu, te je ona uvijek izražena u novcu. Osnovna uvećanja za plaću se definiraju sukladno pozitivnim propisima⁶, dok se dodatna uvećanja, za rezultate rada, mogu izraziti u novčanom obliku.

Temeljnim aktima „Spider grupe“ d.o.o., definiran je sustav koji nagrađuje rezultate rada radnika na godišnjoj razini, te se primjenjuje na cjelokupnu organizacijsku strukturu, od direktora do radnika. Takav pristup je vrlo zanimljiv, iz razloga što su određeni kriteriji, prema kojima se mjeri učinak i kvaliteta obavljanja poslova radnika, te su iznosi bonusa izravno vezani na rezultate poslovanja pojedinog trgovačkog društva ili Spider grupe⁷.

Svaki radnik je ocjenjivan od strane neposrednog voditelja. Sustav se temelji na mjesečnim ocjenama, koje je voditelj dužan unijeti i obrazložiti u informacijskom sustavu praćenja ljudskih resursa te isto tako priopćiti i obrazložiti radniku. Voditelji su također ocjenjivani od strane direktora, no udjel važnosti ocjene za izračun bonusa je za njih manji, te su vezani uz veći broj drugih kriterija - oni su u većem dijelu vezani uz rezultate konsolidiranog poslovanja.

Nematerijalni oblici nagrađivanja, sustavno su određeni aktima: Pravilnik o radu, Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, Poslovni kodeks Spider grupe. Oni uključuju sistem napredovanja unutar organizacije, koji je rezultat razvoja radnika u programu razvoja kompetencija i posebno uspješnih poslovnih rezultata koji dokazuju odgovornost radnika i posvećenost ostvarenju ciljeva. Isto tako, nematerijalni oblici nagrađivanja, uključuju i razne pogodnosti kojima se olakšava obavljanje poslova radnika (poput prijenosnih računala i naprednih mobilnih uređaja) izvan sjedišta trgovačkog društva, ukoliko im obaveze to dopuštaju. Sustavom pohvala na radnom mjestu i isticanjem posebnih rezultata rada, pred svim radnicima (ili oglasnim pločom), velika pažnja se posvećuje priznaju uspješnosti. Jednom godišnje organizira se izlet svih radnika, koji je u potpunosti

besplatan, te pored nagrade za uspješan rad, organizacija posvećuje puno pažnje jačanju timskog duha i zajedništva uprave i radnika.

5.1. Kriteriji i fond nagrada - godišnji bonus

Izazov sustava nagrađivanja nalazi se u samoj motivaciji radnika. Sam sustav može biti pogrešno usmjeren, odnosno može izazivati neželjeno ponašanje radnika. Nagrađivanje mora dokazati da će u kratkom vremenu proizvesti dobit i da sam sustav doprinosi stvaranju dugotrajnih odnosa. Teorijom pojačanja (Ulrich i sur., 2009), objašnjava se pristup da će radnik koji je zaslužio nagradu, svoje ponašanje ponoviti u budućnosti, dok teorija očekivanja ističe očekivane (a ne ostvarene) nagrade i fokusira se na učinke poticaja. Takav pristup objašnjava pristup motivacije radnika, za ostvarivanje rezultata, jer polazi od samog očekivanja kao ključne funkcije motivacije. Takvim pristupom, lakše je objasniti vanjsku motivaciju, ovisnu o nagradama i unutarnju motivaciju, koja proizlazi iz same prirode obavljanja posla. Iz takvog pristupa motivaciji, lako je zaključiti da novac nije jedini učinkovit način motiviranja radnika.

S druge strane, postoji teorija izvršitelja (Rother, 2010) koja polazi od odvojenih interesa i ciljeva skupina unutar jedne organizacije, odnosno način na koji se kompenzacija radnika (osnovna plaća i nagrada u novcu) može upotrijebiti i uskladiti s interesima i ciljevima organizacije. Ovakav moderan pristup polazi od odvajanja osobina vlasništva od menadžmenta, u biti govori o prednostima odvajanja kroz sustav nalogodavca i njihovih izvršitelja. U samoj osnovi odnosa, interesi nalogodavca i izvršitelja ne poklapaju se u svim područjima. Prije su takvi odnosi bili rješavani ugovorima s usmjerenim ponašanjem (menadžerskim ugovorima), no ljudi su sami neskloni preuzimati velike rizike, a time i nalogodavci moraju poduzimati mjere detaljne kontrole nad izvršiteljima, s ciljem smanjenja nepotrebnih troškova (u biti je povećan trošak kontrole).

Unutar sustava nagrađivanja u „Spider grupa“ d.o.o., uveden je program nagrađivanja rezultata rada i poslovanja, koji se temelji na kriterijima za izračun bonusa. Ukupni fond je određen za poslovnu godinu, te ga čini zbroj svih pojedinih iznosa bonusa za svakog radnika. Fond je predviđen planom troškova za poslovnu godinu. Kriteriji koji se odnose na izračun bonusa radnika su prikazani tablicom 5.1.

⁶ Prekovremeni rad, rad nedjeljom, rad u noćnim smjenama, naknada za prijevoz, Zakon o radu, NN 149/09.

⁷ Za upravu se definiraju konsolidirani rezultati poslovanja svih trgovačkih društava u sastavu „Spider grupa“ d.o.o.

Tablica 5.1 Kriteriji za izračun godišnjeg bonusa prema Pravilniku o plaćama Spider grupe

Redni broj kriterija	Naziv kriterija
1	Prihod od prodaje
2	Operativna dobit
3	Ukupan prihod/ sati rada
4	Neto dobit/ trošak plaća
5	Priljev
6	Opremanje
7	Prerada
8	Likvidnost
9	Zaduženost
10	Aktivnost
11	Ocjena neposrednog voditelja

Izvor: interni podaci tvrtke

Navedeni kriteriji su sistematizirani za svakog radnika, prema rangu radnog mjesta u organizacijskoj strukturi i strukturi kompetencija organizacije, određenom Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta. Praktična izvedba ovog načina određivanja godišnjeg bonusa, kako je rečeno, definirana je za svakog radnika i ugovorena je aneksom Ugovora o radu za tekuću poslovnu godinu. Kriteriji se za pojedinog radnika ugovaraju nakon integracijskog razgovora, dok je iznos mogućeg ostvarenja određen unaprijed prema rangu i strukturi kompetencija. Time se stvara sustav ključnih pokazatelja uspješnosti i izravno mjerljivih elemenata radnog učinka.

Jasna je povezanost kriterija uspješnosti sa godišnjim planom poslovanja i ostvarenja rezultata poslovanja na mjesečnoj razini postavljenih u kriterijima. Eventualni rebalans plana poslovanja, povezan je sa udjelom ukupnog fonda nagrada, na način da se on korigira prema iznosu rebalansa. Postavljeni standardi vezani su uz mjesečne rezultate poslovanja, kako bi na transparentan i praktičan način bio izbjegnuta problem oko unaprijed isplaćenog iznosa, ustvari neostvarenog bonusa (računovodstvene politike) ili pritiska na ostvarenje rezultata u pojedinim mjesecima. Margina isplate bonusa, rangirana je na minimum 80% i maksimum 120% ostvarenja plana, time je omogućen zajamčen minimalni iznos i limitiran najveći iznos, kako bi fond nagrada bio stabilan i ne bi podlijegao stalnim rebalansima (bio bi otporan na ukupni rebalans poslovanja, jer je predviđen raspon ostvarenja isplate).

Kriteriji su vezani uz financijske elemente, te je njihovo objašnjenje preopširno za temu ovog rada; ukratko vezani su uz indekse na bruto kontima pojedinih trgovačkih društava i povezani u sustav obračuna plaća radnicima. Ovakav pristup je

prilagođen i za niže rangirana radna mjesta, za koja su odabrani kriteriji s većim udjelom ocjene neposrednog voditelja.

5.2. Ključni pokazatelji uspješnosti

Odabirom pojedinih kriterija za svakog radnika, stvara se set ključnih pokazatelja uspješnosti rada i rezultata poslovanja. Smisao je da se odaberu kriteriji za izračun godišnjeg bonusa, te da im se odredi udio važnosti, izražen u postotku. Ukupan zbroj udjela kriterija, za radnika, mora iznositi 100 (100%).

Kao primjer prikazana su dva definirana ključna pokazatelja uspješnosti za dva različita radna mjesta u poslovnom subjektu.

Tablica 5.2 Ključni pokazatelji uspješnosti radno mjesto: Voditelj komercijale

Redni broj kriterija	Naziv kriterija	Udio kriterija
1	Prihod od prodaje	25%
2	Operativna dobit	25%
3	Priljev	20%
4	Likvidnost	20%
5	Ocjena neposrednog voditelja	10%
UKUPNO		100%

Izvor: interni podaci tvrtke

Tablica 5.3 Ključni pokazatelji uspješnosti radno mjesto: Radnik u opremanju čajeve

Redni broj kriterija	Naziv kriterija	Udio kriterija
1	Operativna dobit	15%
2	Opremanje	15%
3	Ocjena neposrednog voditelja	70%
UKUPNO		100%

Izvor: interni podaci tvrtke

Predstavljanim ključnim pokazateljima uspješnosti, potvrđuje se metoda mjerenja učinka visoko odgovorne osobe za rezultate poslovanja (dio uprave koja donosi godišnji plan i ostvaruje dobit, odnosno brine za naplatu potraživanja), te radnika čiji je najvažniji zadatak kvaliteta obavljanja jednostavnih poslova, ostvarenje zadane norme i ocjena neposrednog voditelja.

Stupanj kompetencija je bitno različit, stoga je i mjerilo uspješnosti različito, kao i iznos moguće ostvarenog bonusa. Radnik je u povoljnijoj situaciji, iz razloga što ispunjavanjem zadataka na kvalitetan način, ima zajamčen konstantni bonus kroz mjesec. Voditelj komercijale, pod većim je pritiskom za ostvarenje bonusa, jer pored zadatka ostvarenja

rasta prodaje i ostvarenja dobiti u prodaji, mora osigurati naplatu potraživanja i nabavljati potrebne resurse po niskim cijenama za dobru kvalitetu. Njegov stupanj ocjene je manji, ali samim rezultatima u ostvarenju plana, njegov rad je ocjenjivan na stroži i detaljniji način.

Godišnji bonus zajamčen je za isplatu na kraju poslovne godine, te predstavlja dobar motivacijski mehanizam za razvoj radnika i njihovih kompetencija unutar organizacije. Sama organizacija ima koristi od kvalitetnog i učinkovitog rada, povećanju svojih volumena i postavljanju novih margina u rezultatima poslovanja. Sam vlasnik, pored financijske koristi, ima puno važnije učinke rada - motiviran i predan rad radnika, koji sami sebe nagrađuju rezultatima poslovanja. Time je ostvario svoju glavnu zadaću u transformiranju poslovnog okruženja u moderan sustav pravedne i transparente raspodjele materijalnih sredstava, odnosno ulaganja u najvažniji resurs jedne poslovne organizacije - u same ljude.

6. ZAKLJUČAK

Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, predmet je rada stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima unutar jedne organizacijske strukture. Kako bi sustav imao konkretne učinke rada, važno je da postoji sustavna kategorizacija između osnovnih pojmova te podrška i dovoljno materijalnih sredstava u organizaciji koja aktivno upravlja razvojem znanja i vještina radnika. Učinci koje proizvodi razvoj kompetencija su dvojaki, osiguravaju organizaciji bolje poslovne rezultate, a radnicima potrebna znanja i vještine za ispunjenje očekivanih poslovnih rezultata. Metodičnim pristupom u analizi i definiranju potreba, definiraju se kriteriji koji daju mjerljive rezultate programa razvoja kompetencija.

Sustav nagrađivanja, bitan je element u razvoju kompetencija radnika. On je konkretan rezultat rada, koji radnik posredno prima nakon ostvarenog posla. Radna motivacija je usko vezana uz stupanj zadovoljstva radnika. Motivacija u smislu materijalnog bonusa za ostvarenje rezultata poslovanja, ima za cilj transparentno omogućiti radniku da kroz predan i kvalitetan rad, napreduje unutar hijerarhije organizacije, te da aktivno bude uključen sa dovoljnom razinom odgovornosti na rezultate svoga rada.

LITERATURA

1. Armstrong, S., Mitchell, B. (2008): The essential HR handbook: a quick and handy resource for any manager or HR professional. New Jersey: The Career Press
2. Interni podaci Spider grupe d.o.o.
3. Milkowich, G.T., Newman, J.M (2006): Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia
4. Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: Mate
5. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija iz oblasti rada, NN 66/10
6. Rother, M. (2010): Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness and superior results. New York: McGraw-Hill
7. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009): HR transformation: building human resources from the outside in. New York: McGraw-Hill
8. Zakon o radu, NN 149/09