



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA ZA
VODITELJE
PROJEKT INTERREG INNO-WISEs

MILJENKA PLAZONIĆ BOGDAN I IVA MARJANOVIĆ
ITO INDIVIDUUM TEAM ORGANISATION
Zagreb, 6.11.2019.

1| Upravljanje timom

Tim je „*Grupa pojedinaca koji surađuju i rade zajedno da bi dostigli zadati cilj.*” (Horodyski, 1995)

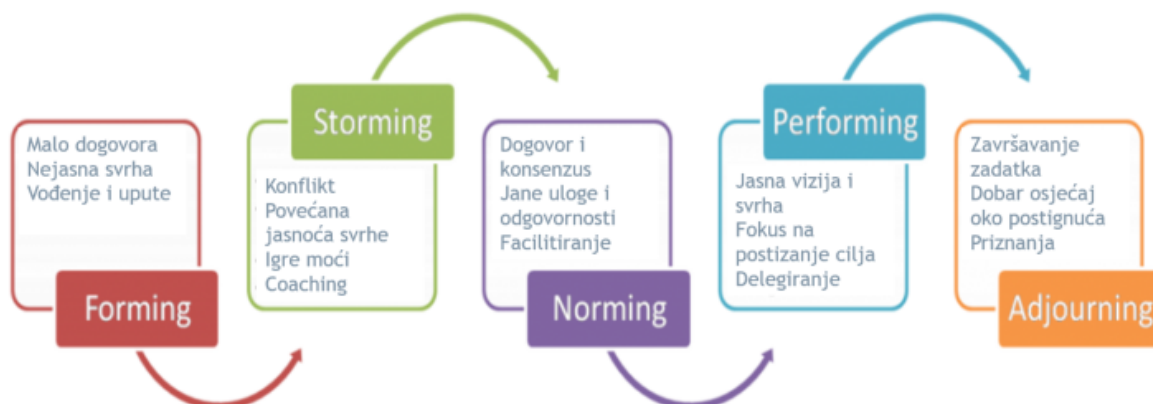
| GRUPA | TIM |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Članovi rade neovisno i često ne za isti cilj. • Članovi se fokusiraju najčešće samo na sebe jer nisu uključeni u planiranje ciljeva svoje grupe. • Članovima su dani zadaci ili im je rečeno koja je njihova dužnost/ posao; prijedlozi su rijetko dobrodošli. • Članovi ne vjeruju u motive drugih, zato što ne razumiju u potpunosti koju ulogu svako od njih ima u grupi. • Članovima smetaju druga mišljenja i neslaganja zato što ih smatraju prijetnjom. Nema grupne podrške koja bi pokušala riješiti problem. | <ul style="list-style-type: none"> • Članovi rade na osobnim i timskim ciljevima, razumiju da će ciljevi najbolje biti izvršeni u suradnji i uz uzajamnu podršku. • Članovi prepoznaju i prihvaćaju svoju ulogu u timu i posvećeni su cilju. • Članovi zajedno surađuju i koriste svoje talente i iskustvo da doprinesu ispunjenju timskih ciljeva. • Članovi se trude biti iskreni, slušaju i uvažavaju mišljenje svake osobe. • Članovi vide konflikt kao dio ljudske prirode i reaguju na njega tako što ga tretiraju kao priliku da čuju nove ideje i mišljenja. Svi žele konstruktivno riješiti probleme. |

“*Grupa postaje tim kada je svaki član dovoljno siguran u sebe i svoj doprinos da može prepoznati vještine i doprinose drugih.*” (Norman S Hidle)

Prednosti timskog rada

- Proširuje individualnu perspektivu.
- Uključuje više informacija, više alternativa, veća vjerojatnost nalaženja rješenja.
- Angažira više resursa, više mogućnosti za delegiranje, izvršenje, koordinaciju i praćenje.
- Sinergija raznih znanja i iskustava, pristupa i doprinosa, kreativnost njihovog kombiniranja.
- Manji rizik pri donošenju odluka, pokreće se “kolektivna inteligencija”.
- Potiče preispitivanje, kroz komunikaciju, povratne informacije, razumijevanje.
- Motivirajuće djeluje na sudionike, aktivira društvene motivatore. Veća posvećenost i vjerojatnost prihvaćanja misije, ciljeva, zadataka.

Tuckman-ov model razvoja tima



FORMING

FORMIRANJE

Članovi se upoznaju. Identitet, svrha i cilj tima su nejasni. Različita posvećenost cilju, od entuzijazma do neuključenosti. Oprezni su, drže se sigurnih tema. Ne pokazuju inicijativu i izbjegavaju sami preuzimanje odgovornosti. Komunikacija je ograničena, često razgovorom dominira nekolicina. Članovi tima ovise o direktivnom vodstvu.

STORMING

RAZMIŠLJANJE

Članovi reaguju iz nezavisne pozicije. Iskazuju se razlike u razumijevanju cilja i uloga. Konfuzija. Natjecanje oko moći i kontrole. Emotivno reagiranje na pojavu problema. Konflikti. Nejednaka uključenost članova. Nesigurnost da li se može otvoreno govoriti. Tim je često u otporu, na pokušaje vođenja može reagirati negativno.

NORMING

NORMIRANJE

Tim stječe povjerenje, novi impuls, nove mogućnosti. Standardi i norme su postavljeni. Tim razvija suglasnost o cilju, pristupu zadatku, procedurama, i komunikaciji. Razjašnjeno je "Što, Kako, Tko i Do kada radi?". Izgrađuju se odnosi sa eksternim elementima (drugim timovima, klijentima) Članovi uspostavljaju veze, povezanost, međuovisnost.

PERFORMING

IZVRŠENJE

Članovi tima rade na ostvarenju zajedničkog cilja, uzimaju punu odgovornost za zadatke ali i za odnose. Postižu se efektivni rezultati. Postoji zadovoljstvo postignućem. Balansirana orijentacija na zadatak i na proces. Timska kohezija. Tim pokazuje inicijativu. Članovi rade proaktivno za zajednički interes. Kontinuirano se prate interni i eksterni faktori utjecaja.

REFORMING/ ADJURNING

RASFORMIRANJE/NOVA ORIJENTACIJA

Po završetku zadatka, ispunjena je svrha, cilj, a novi se ne pojavljuju. Praznina, moguće je osjećaj gubitka. Veze među članovima tima slabe. Neki članovi tima odlaze.

Uloge u timu

„Staviti najpametnije ljude da rade zajedno u timu neće nužno dovesti do najboljih rezultata.”

Meredith Belbin

Kod posebno uspješnih timova obično ćete prepoznati da svaki član tima ima jasne odgovornosti. Što je najvažnije, vidjet ćete da je svaka uloga potrebna za rezultat tima. Da biste stvorili efikasan tim i ostvarili zajedničke ciljeve, kombinirajte vještine i ličnosti pojedinaca koji u njemu sudjeluju. Morate shvatiti koji su uvjeti nužni za dobar timski rad i stvoriti ih.

No često, usprkos jasnim ulogama i odgovornostima, tim pada. Koliko često se to događa s timovima s kojima radite? Možda neki članovi tima ne završe ono što očekujete od njih. Možda drugi nisu dovoljno fleksibilni, tako da pada njihov potencijal. Možda netko tko je cijenjen zbog stručnog doprinosa ne vidi širu sliku i tako propušta zadatke i korake koje drugi očekuju da poduzme, ili možda jedan član tima postaje frustriran jer se on ili ona ne slaže s ponašanjem drugih članova tima.

Dr. Meredith Belbin je britanski istraživač i teoretičar najpoznatiji po svom radu u području upravljanja timovima. On je studirao timski rad dugi niz godina, te je primijetio da ljudi u timovima imaju tendenciju da preuzmu različite uloge u timu. On definira timsku ulogu kao “tendenciju da se ponaša, doprinosi i međusobno poveže s drugima na određen način”, te definira devet takvih uloga:

Implementator (Implementer) – discipliniran, pouzdan, konzervativan, efikasan, pretvara zamisli u praktično djelovanje. /Donekle nefleksibilan. Spor u reakciji na nove mogućnosti.

Koordinator (Coordinator) – zreo, samopouzdan, dobar predsjedavajući, razjašnjava ciljeve, potiče odlučivanje, dobro delegira. /Može izgledati kao manipulator. Osobni posao daje drugima.

Oblikovatelj (Shaper) – postavlja izazove, dinamičan, izvrstan pod pritiskom, ima energije i hrabrosti preskočiti prepreke. /Može provocirati. Može povrijediti osjećaje drugih.

Biljka (Plant) – kreativan, maštovit, neortodoksan i rješava teške probleme. /Ignorira sporedne stvari. Prezaokupljen da bi efikasno komunicirao.

Istražitelj mogućnosti (Resource Investigator) – ekstrovertan, oduševljen, komunikativan, istražuje mogućnosti, stvara kontakte. /Preoptimističan. Gubi interes kad prođe prva faza entuzijazma.

Promatrač – Procjenitelj (Monitor/ Evaluator) – realan, strateg, izbirljiv, vidi sve mogućnosti i točno procjenjuje. /Nedostatak poticaja i sposobnosti da inspirira druge.

Timski radnik (Team Worker) – surađuje, blag, primjećuje, diplomat, sluša, gradi, smiruje one koji čekaju, te izbjegava sukobe. /Neodlučan u hitnim situacijama.

Dovršitelj (Completer – Finisher) – strpljiv, savjestan, zabrinut, istražuje pogreške i propuste, obavlja stvari u roku. /Teži nepotrebnoj zabrinutosti. Opire se delegirati.

Specijalist (Specialist) – samostalnog uma, pokreće se sam, predan, nudi vještine i znanja koja rijetki imaju. /Doprinosi samo u uskom području. Zadržava se na detaljima.

Apollo Syndrome

Timovi koji su bili formirani od ljudi visokih mentalnih sposobnosti i izuzetnog analitičkog mišljenja, nasuprot očekivanjima nisu se pokazivali superiornijim u utrci sa drugim timovima.

Smatra se da je ovo rezultat specifičnih individualnih tendencija koje utječu na rad tima:

- Zadržavanje svog načina razmišljanja i vlastite zacrtane strategije, ne uzimanje u obzir onoga što drugi članovi govore ili rade.
- Duge nekonstruktivne rasprave u kojoj članovi tima pokušavaju uvjeriti ostale da usvoje njihovo gledanje na stvari.
- Neefikasna komunikacija, nedovoljno aktivnog slušanja. Nema napora u razumijevanju druge strana, sav trud se ulaže da se pronađu slabosti u argumentima drugih.
- Proces odlučivanja je spor i težak, sa manje spremnosti za zajednički prihvatljiva rješenja. Teškoće u vođenju tima i prihvaćanju vodstva.

I kada se prepoznaju problemi u funkcioniranju koji dovode do neefikasnosti, to dalje vodi do međusobnog sukoba, umjesto do ujedinjenja u ostvarivanju rezultata/ cilja. Biti u pravu je važnije nego ispuniti cilj. *“All talk and no action.”*

Bilo je, međutim, i uspješnih Apolo timova koji su se odlikovali:

- odsustvom visoko dominantnih pojedinaca, i
- posebnim stilom liderstva.

Uspješni lideri su ljudi skloni preispitivanju koji su nastojali da uspostave neki **oblik ili princip grupne diskusije i očekivanih ishoda grupnih aktivnosti. Oni su usmjerili pažnju na postavljanje ciljeva i prioriteta i oblikovanje načina timskog angažmana.** Ovakvi uspješni lideri bi se mogli snaći i ostvarivati rezultate u svakoj grupi/kompaniji, a da istovremeno ne dominiraju grupom.

Kako unaprijediti suradnju unutar i među timovima?

- Identifikacija potreba za suradnjom i potencijalnih prepreka, akcijski plan u vezi toga
- Periodično sastajanje, informiranje unutar tima, razmjena mišljenja i argumenata (pros i cons) i diskusija.
- Kickoff sastanci unutar tima, predstavljanje projekata, zajedničko planiranje strategije suradnje, resursa i rokova.
- Pojašnjavanje uloga i odgovornosti unutar tima.
- Usuglašavanje ciljeva. Izbjegavanje preklapanja odgovornosti i situacije natjecanja unutar tima oko resursa.
- Matrično povezivanje, zajednički rad na projektima i-ili radnim grupama.
- Aktivnosti koje vode većem prepoznavanju uloge i doprinosa svakog tima u procesu ostvarivanja organizacijskih ciljeva.
- Podrška menadžmenta suradnji unutar tima, davanje primjera kooperativnim stavom.
- Prepoznavanje kompetencija timskog rada i unutar timske suradnje i njihovo poticanje unutar sustava praćenja ciljeva i nagrađivanja .
- Uspostavljanje sistema razmjene povratnih informacija među timovima.
- Podrška za generalizaciju znanja, Job rotation.
- Zajednički treninzi, team building i drugi organizacijski događaji.

2| Motivacija

„Oduzmite mi moje ljude a ostavite mi moje tvornice, i uskoro će trava prekriti podove postrojenja. Oduzmite mi moje tvornice, ali ostavite moje ljude i uskoro ćemo opet imati novu, i još bolju tvornicu“

(Andrew Carnegie)

UVOD U MOTIVACIJU

Motivacija je ona razina entuzijazma, energije i posvećenosti koju ljudi ulažu u svoj rad, te njihova spremnost da uče i da se razvijaju. Visoka razina motivacije u nama i drugima neophodna je za efikasan rad i učinak.

Nekoliko napomena vezanih za motivaciju:

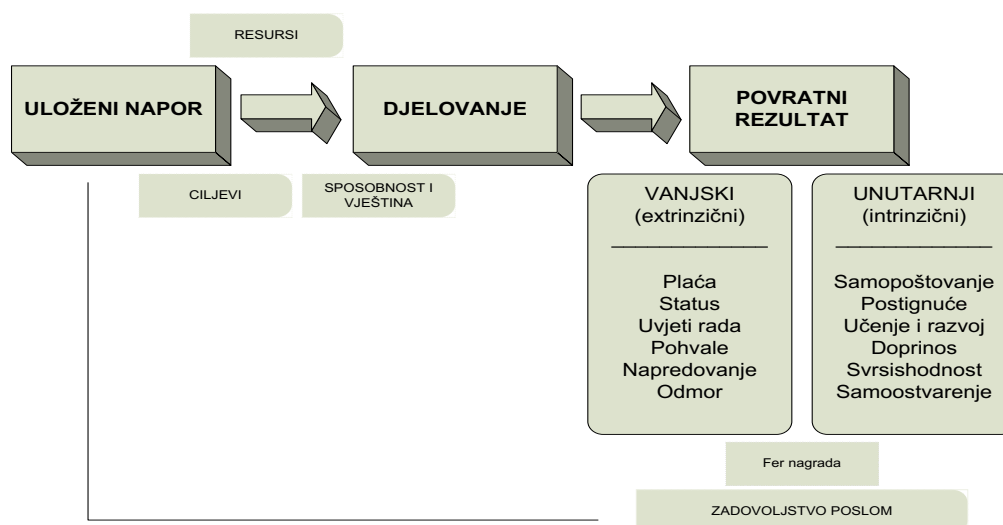
- Ne možete nikoga motivirati direktno, već samo osigurati uvjete pod kojima će ta osoba vjerojatno biti motivirana.
- Motivacija je samo jedan od elemenata upravljanja učinkom, i potrebno ju je uzeti u obzir tijekom postavljanjem ciljeva, delegiranja, davanja feedback-a, pohvala i nagrada, te tijekom planiranja razvoja.
- Razinu motivacije neke osobe ne možete mjeriti direktno, već samo izvući odgovarajuće zaključke iz njihova ponašanja.
- Ono što motivira jednu osobu, može biti vrlo različito od onoga što motivira neku drugu osobu.

KAKO PREPOZNATI MOTIVACIJU

Sjetite se vremena kada ste bili istinski motivirani u svom poslu. Zatim se sjetite neke druge osobe koja se činila visoko motiviranom. Razmislite o ponašanjima koja je ta osoba demonstrirala – vjerojatno ste mogli prepoznati nešto od slijedećeg:

- pokazuje velike entuzijazam u odnosu na posao
- preuzima inicijativu u rješavanju problema
- radi prekovremeno ako je potrebno
- dolazi na posao čak i kada nije 100% „fit“
- ulaže veliki napor i energiju
- ulaže više od minimalnog napora
- ohrabruje i podržava druge
- pokazuju zadovoljstvo postignućima

U upravljanju drugima od izuzetne je važnosti usmjeriti se na ponašanja. Ponašanja slična gore-spomenutima s velikom vjerojatnoćom ukazuju na visoku razinu motivacije, dok su njima suprotna ponašanja vjerojatni pokazatelj niže razine motivacije. Ipak, nikada ne možemo biti u potpunosti sigurni.



Poveznica: napor-

djelovanje-učink (faktori utjecaja na motivaciju, Coleman, 1987.)

DVANAEST PITANJA ZA PROVJERU UVJETA ZA MOTIVACIJU

1. Koliki je napor uložen ? (potvrda u ponašanju?)
2. Kolika je razina učinka ? (potvrda u ponašanju?)
3. Jesu li ciljevi jasni i prihvaćeni?
4. Jesu li svi potrebni resursi na raspolaganju ?
5. Ima li osoba potrebne sposobnosti za izvršenje posla ?
6. Ima li osoba potrebna znanja i da li je adekvatno osposobljena ?
7. Koju vrstu rezultata osoba visoko vrednuje ? (kako to znamo?)
8. Koju vrstu povratnog rezultata osoba prima ?
9. Kakva je povratna informacija dana ? (na koju temu? Koliko često?)
10. Kakve su nagrade osigurane ? (da li je osoba tretirana na fer način ?)
11. Koja je razina zadovoljstva poslom izražena ?
12. Koje konkretne akcije možemo poduzeti kako bismo osigurali uvjete za rast motivacije ?

POKRETAČI MOTIVACIJE (prema Davidu McClelland-u)

Postignuće – potreba za stalnim unapređenjem vlastitog djelovanja i učinka

Moć – potreba za utjecajem, priznavanjem uspjeha i priznavanjem utjecaja

Pripadnost – potreba za izgradnjom i održanjem prijateljskih odnosa

| POSTIGNUĆE (uspjeh ili neuspjeh) | MOĆ (utjecaj ili nemoć) | PRIPADNOST (uključenje ili odbijanje) |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|
| REZULTAT | STATUS | ODNOSI |
| FEEDBACK | VIDLJIVOST | HARMONIJA |
| IZAZOV | UTJECAJ | DRUŽBA |
| AUTONOMIJA | ORGANIZACIJSKI DIPLOMAT | PRIPADANJE |
| RAZNLIKOST | POLITIČAN | TIMSKI RAD |
| UČENJE | „VIP“ KONTAKT | SOCIJALNI KONTAKTI |
| EFIKASNOST | PROFIL VISOKOG RIZIKA | MREŽA PRIJATELJA |
| CILJ | POTREBA ZA OSTAVLJANJEM DOJMA | |

Teorije i definicije motivacije

Motivacija je definirana kao proces koji inicira, vodi i održava ponašanje orijentirano cilju. Motivacija je ono što nas potiče da djelujemo i uključuje biološke, emocionalne, socijalne i kognitivne sile koje aktiviraju ponašanje. Organizacije pokušavaju otkriti kako pojedinci mogu biti motivirani za posao korištenjem različitih sredstava (poticaji, nagrade, itd.) i konteksta u okviru kojeg taj posao obavljaju. Motivacija, generalno i na poslu, dolazi iz dva izvora, pa stoga govorimo o ekstrinzičnoj motivaciji kad su motivatori vanjski (plaća, pohvala, promocija, itd.) i intrinzičnoj motivaciji kad je izvor motivacije u pojedincu (osjećaj zadovoljstva i ispunjenja jer je zadatak obavljen ili cilj dostignut, itd.)

Ono što se danas percipira kao prvo organizirano nastojanje da se uspostavi sveobuhvatna teorija motivacije izvorno je stvoreno kao ekonomska teorija. Ovaj pristup, poznat kao „znanstveni menadžment“ intenzivirao je interes za organizaciju posla i posredno utjecao na Henry Forda ne samo da provede sličan pristup u svojoj tvornici u Detroitu, već i da ode korak dalje i razvije novu organizaciju posla temeljenu na linijskoj organizaciji montažne trake. Nakon toga su se teorije motivacije pojavljivale jedna za drugom, svaka na svoj način opisujući karakteristike, društvene i znanstvene trendove, vremena u kojem su nastajale.

Značajan broj tih teorija se danas označava terminom „klasične“. Linija između klasičnih i modernih teorija nije uvijek najjasnija. Ipak, obično se terminom „klasične teorije motivacije“ označavaju sljedeće tri grupe teorija:

- 1) Teorije poticaja (Taylor)
- 2) Teorije temeljene na sadržajima (potrebama) (Maslow, Herbar, Agrari, McClelland, McGregor)
- 3) Teorije kognitivnih procesa (Vrlom, Adams, Locke)

Usporedni pregled teorija

| Teorija (grupa, ime, autori) | Kratak opis | Implikacije | Kritika |
|---|--|--|--|
| <p>Poticaji</p> <p>Naučni menadžment (Taylorizam)</p> <p>Taylor</p> | <p>Bit naučnog menadžmenta je uvjerenje da postoji "najbolji način" da neki posao bude napravljen i da će ljudi biti motivirani da ga naprave kako treba ako su njihove nagrade i kazne direktno povezane sa njihovim učinkom. Trening i poticaji su najbrži put do adekvatnog učinka.</p> | <p>Taylorizam je donekle zaslužan za revoluciju u masovnoj proizvodnji jer je bio integralni dio pokreta za efikasnost u SAD. Ova je teorija prva naglasila značaj poticaja za motiviranje zaposlenih. Neuspjeh ove teorije i nezadovoljstvo radnika su donekle inspirirali istraživače da tragaju za novim teorijama motivacije.</p> | <p>Pojedinci se razlikuju jedni od drugih: najefikasniji način rada za jednu osobu može biti potpuno neefikasan za drugu. Ekonomski interes radnika i menadžmenta su rijetko isti, pa su Taylorove metode često odbacivane, čak i otvoreno sabotirane.</p> |
| <p>Sadržaji</p> <p>Hijerarhija potreba</p> <p>Maslow</p> | <p>Hijerarhija ljudskih potreba sastoji se od 5 potreba (od najnižih prema najvišima): fiziološke, sigurnost, pripadanje, poštovanje i samoostvarenje. Obično se prikazuje u formi piramide podijeljene u 5 razina. Niže razine moraju biti zadovoljene prije nego što su više razine aktivirane. Važno proširenje ove teorije je Aldefererova ERG teorija gdje je E – egzistencija (Existence), R – srodnost (Relatedness) i G – rast (Growth).</p> | <p>Fokus je proširen sa materijalne motivacije na različite potrebe, čije je zadovoljenje motivator. Jednom zadovoljena potreba nije više motivator, što objašnjava neuspjeh Taylorizma. Prenesena u radno okruženje, ova teorija podrazumijeva da će zaposleni biti kontinuirano motivirani samo ako im se omogući da u dogledno vrijeme zadovolje više razine potrebe.</p> | <p>Malo je dokaza da je klasifikacija koju je Maslow predložio u skladu sa realnošću ili čak da hijerarhija motiva uopće postoji. Univerzalna prihvatljivost piramide motiva je odbačena – piramida je etnocentrična i kulturocentrična, prilagođena području Sjeverne Amerike i Zapadne Europe. Vrlo je teško naći praktičnu primjenu ove teorije u organizacijskom okruženju.</p> |
| <p>Sadržaji</p> <p>Teorija dvosmjernog faktora</p> <p>Herzberg</p> | <p>Herzbergova teorija fokusirana je na motivaciju na radnom mjestu i u svojoj biti snažno je povezana sa Maslovljevom teorijom. Teorija dvosmjernog faktora razdvaja higijenske faktore (sigurnost posla, plaća, status, pogodnosti, radni uvjeti) od motivatora (izazov, priznanje, odgovornost) kao uzročnika zadovoljstva poslom. Higijenski faktori nisu sami po sebi motivatori ali je njihov izostanak demotivirajući.</p> | <p>Na osnovu ove teorije je lako kreirati preporuke za menadžere, poput one da posao mora biti dovoljno izazovan da angažira sve kapacitete zaposlenog ili one da zaposlenom koji pokaže visok nivo sposobnosti treba povjeriti viši nivo odgovornosti. Herzbergova teorija, i pored određenih nedostataka, i danas utječe na rukovođenje ljudima širom svijeta.</p> | <p>Odnos između zadovoljstva poslom i učinka nije jednoznačan, baš kao ni odnos između zadovoljstva poslom i motivacije. Zadovoljni zaposleni nisu nužno niti motivirani niti uspješni. Također, teorija je, po kritičarima, previše fokusirana na statistički model prosječnog zaposlenika, zanemarujući individualne razlike, kao i kognitivne faktore koji utječu na donošenje odluka u vezi sa poslom.</p> |

| Teorija (grupa, ime, autori) | Kratak opis | Implikacije | Kritika |
|--|---|--|--|
| | <p>Motivatori, slični Maslovljevim višim potrebama, su neophodni da motiviraju zaposlenog za izuzetan učinak.</p> | | |
| <p>Procesne Teorija očekivanja Vroom</p> | <p>Prema Vroomu, osoba se odlučuje za određenu akciju na osnovu procijenjenih posljedica te akcije. Bit ove teorije je kognitivni proces kroz koji individua procesira različite motivacijske sadržaje. Proces je moguće prikazati korištenjem formule: $MF = E * I * V$ gdje je MF = Motivacijska Sila, E = Očekivanje da će određena akcija rezultirati u dostizanju cilja, I = uvjerenje da će osoba dobiti nagradu ako dosegne očekivani učinak i V = vrijednost posljedice ponašanja.</p> | <p>Ova teorija naglašava potrebu da organizacije povežu nagrade direktno sa učinkom i da nagrade budu zaslužene i željene od strane zaposlenih. Također, ciljevi moraju biti jasni, a odnos između zalaganja i nagrade transparentan i konzistentan. Na kraju, ova teorija naglašava značaj individualnih razlika kad su u pitanju motivacijski obrasci.</p> | <p>Uvjerenje da će određeno ponašanje rezultirati dostizanjem cilja, odnosno da nagrada zavisi od uloženog truda ne uzima u obzir dva važna faktora: sposobnosti i očekivanja od uloge.</p> |
| <p>Procesne Teorija ciljeva Locke & Latham</p> | <p>Motivacija i učinak rastu ako su postavljeni ciljevi zaposlenicima izazovni i prihvaćeni sa njihove strane, kao i ako zaposlenici dobivaju redovan feedback. Ciljevi bi trebali biti SMART, što se postiže sa sljedećih 5 principa: Jasnoća, Izazovnost, Prihvatanje, Feedback i Kompleksnost zadataka.</p> | <p>Teorija je usklađena sa MBO (Management by Objectives) konceptom iz šezdesetih i imala je ključnu ulogu u formiranju procesa upravljanja učinkom (Performance Management)</p> | <p>Teoriji nedostaje vremenska perspektiva. Težina cilja je pokrivena ali ne i njegova vremenska udaljenost. Također, nejasno je što se događa kada ciljevi menadžera nisu usklađeni sa organizacijskim ciljevima.</p> |

Lockova teorija postavljanja ciljeva

Razumijevanje SMART ciljeva

Postavljanje ciljeva moćan je način za motiviranje ljudi kao i za motiviranje sebe. Vrijednost postavljanja ciljeva toliko je priznata da cjelokupni menadžment sistemi, poput upravljanja po ciljevima (Management by Objectives), imaju osnove postavljanja ciljeva u sebi.

Mnogi od nas su naučili – od šefova ili sa seminara i iz članaka – da postave SMART ciljeve. Prirodno je pretpostaviti da ćemo postavljanjem cilja koji je specifičan, mjerljiv, dostižan, relevantan i vremenski ograničen, biti na dobrom putu da ga ostvarimo.

Ali da li je ovo zaista najbolji način postavljanja ciljeva?

Teorija postavljanja ciljeva

Pionirsko istraživanje Edwina Lockea o postavljanju ciljeva i motivaciji iz kasnih 1960ih pokazalo da postoji veza između toga koliko je težak i specifičan cilj i izvršavanje tog zadatka od strane ljudi. On je utvrdio da specifični i teški ciljevi vode boljim performansama nego nejasni i laki ciljevi.

Reći nekome "Više se potrudite" ili "Napravi najbolje što možete" je manje efikasno nego "Pokušaj napraviti više od 80% točno" ili "Koncentriraj se da pobijediš svoje najbolje vrijeme". Isto tako, imati cilj koji je previše lagan nije motivirajuće. Teški ciljevi su više motivirajuće od lakih ciljeva zato što je dostići veći podvig/uspjeh nešto za što ste morali raditi.

Pet principa u postavljanju ciljeva

1. Jasnoća (Clarity)

Jasni ciljevi su mjerljivi i nedvosmisleni. Kada je cilj jasan i specifičan sa određenim vremenom za završetak, ima manje nesporazuma o tome kakva ponašanja će biti nagrađena. Zna se što se očekuje i možete koristiti specifičan rezultat kao izvor motivacije. Kada je cilj nejasan, ili kada je izražen kao opća instrukcija, poput "Preuzmi inicijativu" – ima ograničenu motivacijsku vrijednost.

Da bi ste popravili vaše ili performanse vašeg tima, postavite jasne ciljeve koji koriste specifične i mjerljive standarde. "Smanjite gubitke za 15%" ili "Odgovorite na prijedloge zaposlenih u roku od 48h" su primjeri jasnih ciljeva.

Kada koristite SMART akronim da vam pomogne u postavljanju ciljeva, osiguravate jasnoću ciljeva praveći ih specifičnim, mjerljivim i vremenski ograničenim.

2. Izazov (Challenge)

Jedna od najvažnijih karakteristika ciljeva je nivo izazova. Nagrade se obično povećavaju za teže ciljeve. Ako vjerujete da ćete dobiti dobru kompenzaciju ili neku drugu nagradu za postizanje teškog cilja, to će povećati vaš entuzijizam i vaš nagon da to završite. Prilikom postavljanja ciljeva, napravite da svaki cilj bude izazov. Ako je zadatak lak i ne doživljava se kao važan i ako vi ili vaš zaposleni ne očekujete da ostvarenje bude važno – onda ni trud neće biti impresivan. Važno je postaviti odgovarajuću ravnotežu između teškog i realističnog cilja. Postavljanje cilja kojeg nećete uspjeti ostvariti je više demotivirajuće nego postavljanje cilja koji je prelagan.

3. Prihvatanje, posvećenost (Commitment)

Oko ciljeva se mora dogovoriti i moraju se potpuno razumjeti da bi bili efikasni. Zaposlenici će prije povjerovati i prihvatiti cilj ako osjećaju da su bili dio njegovog kreiranja. Ideja o participativnom menadžmentu počiva na uključivanju zaposlenih u postavljanje ciljeva i donošenje odluka.

Ovo ne znači da svaki cilj mora biti u dogovoru ili odobren od strane zaposlenih. To znači da bi ciljevi trebali biti u skladu sa prethodnim očekivanjima i organizacijskim odnosima. Sve dok zaposlenici misle da je cilj u skladu sa ciljevima kompanije i dok vjeruju da je osoba koja dodjeljuje cilj kredibilna, biti će i posvećeni cilju.

Zanimljivo je da posvećenost cilju i poteškoće često idu zajedno. Što je teži cilj, to je više posvećenosti potrebno. Ako imate lak cilj, nije potrebno mnogo motivacije da se ostvari. Kada radite na teškom zadatku, vjerojatno ćete naići na izazove koji zahtijevaju dublji izvor inspiracije i poticaja.

Kad postavljate ciljeve svojim zaposlenicima, potrudite se da ih uključite u proces. Ohrabrujte ih da naprave svoje ciljeve i informirajte ih što se događa na drugim mjestima u organizaciji. Na ovaj način oni mogu biti sigurni da su njihovi ciljevi u skladu sa općom vizijom i ciljevima kompanije.

4. Povratna informacija (Feedback)

Pored izbora pravog tipa cilja, efektivan program mora uključiti i povratnu informaciju (feedback). Feedback pruža mogućnost da se pojasne očekivanja, podesi težina cilja i dobi je priznanje. Važno je omogućiti mogućnost usporedbe (benchmarks and targets), kako bi pojedinci mogli samostalno procijeniti svoj napredak.

Ovi redovni izvještaji o napretku, koji usput mjere specifični uspjeh, jako su važni tamo gdje će proći mnogo vremena do postizanja cilja. U ovim slučajevima, podijelite ciljeve u manje etape i povežite feedback sa rezultatima svake pojedinačne etape.

SMART ciljevi su mjerljivi, što osigurava da će jasan feedback biti omogućen.

Kad god se bavite postavljanjem ciljeva, pobrinite se da ste rezervirali vrijeme neophodno za formalni feedback. Naravno, neformalne provjere su važne i omogućuju davanje redovnih ohrabrenja i priznanja. Ipak, odvajanje vremena za formalnu diskusiju učinka neophodan je faktor u dugotrajnom unapređenju performansi zaposlenika.

5. Složenost zadatka (Task Complexity)

Posljednji faktor u teoriji postavljanja ciljeva uvodi još dva uvjeta za uspjeh. Za ciljeve ili zadatke koji su vrlo složeni vodi se posebna briga da se omogućiti da rad ne bude prezahtjevan.

Ljudi koji rade na složenim i zahtjevnim ulogama vjerojatno imaju već visok nivo motivacije. Međutim, oni često mogu sebe forsirati previše ako kriteriji uspjeha nisu napravljeni tako da u obzir uzimaju složenost zadatka. Zbog toga je važno da napravite sljedeće:

- Dajte osobi dovoljno vremena da dostigne cilj ili poboljša performanse.
- Omogućite dovoljno vremena da osoba vježba ili nauči što se očekuje i što je potrebno za uspjeh.

Cijela poanta postavljanja ciljeva je olakšati uspjeh. Stoga želite omogućiti da uvjeti vezani za cilj nisu frustrirajući i da ne sprečavaju ljude da ostvare svoje ciljeve. Ovo je "Dostižan (Attainable)" dio akronima SMART.

3 | Situacijsko vodstvo

SITUACIJSKO VOĐENJE

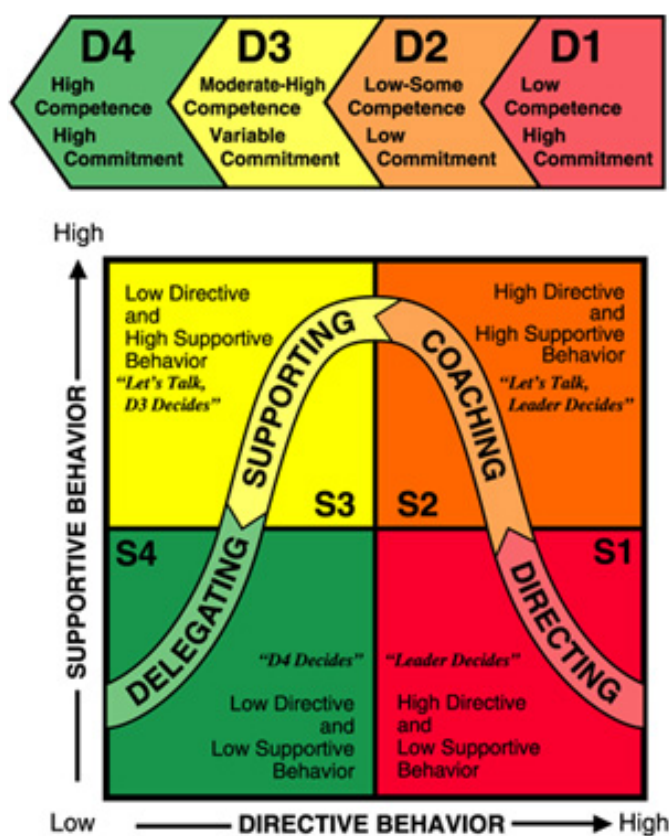
- Termin koji se može općenito odnositi na liderski stil, ali se odnosi i na prepoznatljiv i koristan liderski model
- Najjednostavnije, situacijski lider je onaj koji može primijeniti različite liderske stilove ovisno o situaciji

Krajem 1960-ih, Ken Blanchard i Paul Hersey osmislili su model situacijskog vođenja koji omogućuje analizu potreba trenutne situacije i zatim primjenu najprikladnijeg liderskog stila. Kroz godine, model se pokazao popularnim među menadžerima jer je prošao dva osnovna testa takvih modela:

- jednostavan je za razumjeti i
- funkcionira u većini okruženja za većinu osoba

Model se ne odnosi samo na ljude na liderskim ili menadžerskim pozicijama: mi svi vodimo druge na poslu i kod kuće.

Blanchard i Hersey su definirali liderske stilove ovisno o količini direktive i podrške koju lider daje svojim podređenima i tako su stvorili jednostavnu matricu:



Oblik podrške

| | |
|-------------------------|---|
| S1: Direktivni | <ul style="list-style-type: none"> Direktivni lideri definiraju zadatke i uloge zaposlenika i pomno nadziru njihovo izvršenje. Lider donosi odluke i komunikacija je u velikoj mjeri jednosmjerna. Uključuje jasno govoriti ljudima: što da rade, kako da rade, gdje da rade i kada da rade te nakon toga pomno nadgledati izvršenje. <p style="text-align: right;">Strukturiraj, kontroliraj i nadgledaj.</p> |
| S2: Coach | <ul style="list-style-type: none"> Lider coach i dalje definira uloge i zadatke, ali traži ideje i prijedloge od strane zaposlenika. Odluke ostaju liderova povlastica, ali komunikacija je u većoj mjeri dvosmjerna. <p style="text-align: right;">Usmjeri i podrži.</p> |
| S3: Podržavajući | <ul style="list-style-type: none"> Podržavajući lideri svakodnevne odluke, poput dodjele i obrade zadataka, prepušta podređenom. Lider sudjeluje i olakšava proces odlučivanja, ali upravljanje i kontrola su na zaposleniku Uključuje: slušanje ljudi, pružanje podrške i ohrabivanje za uložene napore, olakšavanje uključenosti u rješavanje problema i donošenje odluka. <p style="text-align: right;">Pohvali, slušaj i olakšaj.</p> |
| S4: Delegirajući | <ul style="list-style-type: none"> Delegirajući lideri su i dalje uključeni u donošenje odluka i rješavanje problema, ali kontrola je na zaposleniku. Zaposlenik odlučuje kada i kako će lider biti uključen. <p style="text-align: right;">Prebacivanje odgovornosti za svakodnevno odlučivanje</p> |

Odgovarajući liderski stil će očitno jako ovisiti o osobi koju se vodi - zaposleniku.

Razvojna razina zaposlenika

Liderski stil treba odabrati ovisno o kompetencijama i predanosti zaposlenika, pa postoje sljedeće četiri kombinacije zaposlenika:

| | |
|--|---|
| D1: Niske kompetencije-niska predanost | <ul style="list-style-type: none"> Općenito nedostaju određene vještine potrebne za trenutni zadatak, kao i nedostatak samopouzdanja i/ili motivacije za njegovo rješavanje. |
| D2: Neke kompetencije – niska predanost | <ul style="list-style-type: none"> Mogu imati neke potrebne vještine, ali neće biti u mogućnosti izvršiti posao bez pomoći. Zadatak ili situacija za njih mogu biti novi. |
| D3: Visoke kompetencije-promjenjiva predanost | <ul style="list-style-type: none"> Iskusni i sposobni, ali može im nedostajati samopouzdanja da sami krenu ili motivacije da odrade posao dobro /brzo. |
| D4: Visoke kompetencije-Visoka predanost | <ul style="list-style-type: none"> Iskusni u poslu, sigurni u svoju sposobnost da će ga dobro obaviti. Moguće da su vještiji od samog lidera. |

Blanchard i Hersey kažu da liderski stil lidera (S1-S4) mora odgovarati razvojnoj razini zaposlenika (D1-D4) - i u tom odnosu lider je onaj koji se treba prilagoditi.

CILJ LIDERA: Razviti svoje zaposlenike na način da on što manje koristi stilove vodstva koji oduzimaju puno vremena (S1 i S2), a da i dalje dobiva vrhunske rezultate. Primjenjivanjem pravog stila koji odgovara zaposlenikovo razvojnoj razini, posao se obavlja, odnosi jačaju i najvažnije sljedbenikova razvojna razina će se podići do D4, na zadovoljstvo svih.

Situational leadership is not something you do TO people but something you do WITH people.

4| Razvoj zaposlenika

Razvoj zaposlenika te unapređivanje znanja i vještina pridonosi boljem učinku zaposlenika i znatno većoj angažiranosti zaposlenika. Postoji visoki stupanj uzajamne povezanosti profesionalnog razvoja i motivacije za rad. U razvoju zaposlenika kao ključne točke možemo izdvojiti izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, daljnje obrazovanje i napredovanje. U motivaciji za rad najvažniji su intrinzični činitelji – a to su između ostalog i mogućnosti sudjelovanje, prilike za daljnji razvoj i obrazovanje, napredovanje.

TEORIJSKI MODEL PROFESIONALNOG RAZVOJA

| ETAPA | POD-ETAPA | DOB | ODLUKE |
|-----------------------------|---|----------------------------------|---|
| I. PRIPREMA | Maštanje Interes Prvi izbor | do 10 11-12 13-14 | Izbor usmjerenja srednje škole |
| II. PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA | Definitivan izbor Prijelaz Snalaženje Uvođenje | 15-16 17-18 19-21 22-24 | Izbor profila Zapošljavanje ili studij, izbor studija Izbor tipa posla, odstupanje ili nastavak studija Promjena posla, prvi posao, dopuna obrazovanja |
| III. ŽIVOTNI MODEL | Traženje Stabilizacija | 25-30 31-42 | Promjene posla i obrazovanje, napredovanje, rukovođenje Oblici sudjelovanja u poduzeću, obrazovanje, rukovođenje, društvene i političke funkcije |
| IV. ODRŽAVANJE | Održavanje | 43-58 | Potvrđivanje, kontinuirano obrazovanje |
| V. POPUŠTANJE | Usporavanje Mirovina | 59-64 65- | Hobi, društveno angažiranje, posao, obitelj Potpuni prekid ili ograničeni angažman |

Izvor: S.Marušić(2006.): Upravljanje ljudskim potencijalima

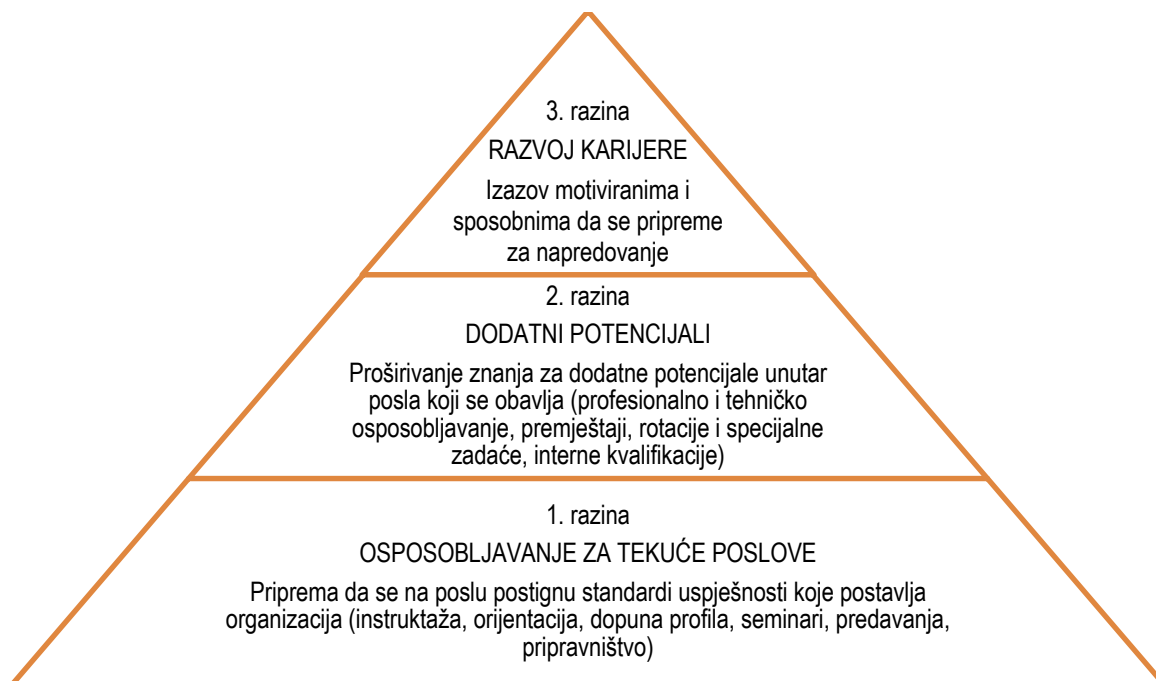
ANALIZA PERFORMANSI

Analiza učinka/performansi provodi se radi utvrđivanja eventualnih odstupanja u radu, njihovih uzroka i potencijalnih načina uklanjanja.



1. Ocjena radnog učinka – provjera učinka svakog zaposlenika u odnosu na postojeće standarde ili norme u organizaciji
2. Jesu li uloženi novac i vrijeme vrijedni rezultata koji postizemo promjenama bilo kojeg tipa?
3. Razlikovati stupanj spremnosti zaposlenika (ne mogu ili ne želim!). Ovo je najvažniji stupanj analize. Zna li zaposlenik što se od njega očekuje? Posjeduje li znanja, vještine i sposobnosti da to napravi? Želi li to napraviti?
4. Odrediti standarde jer zaposleni možda nisu s tim upoznati. Upozoriti kad je potrebno!
5. Eliminirati eventualne zapreke u organizaciji/načinu rada/procesu.
6. Osvježavanje postojećih znanja (podsjetiti se, upozoriti, osvijestiti važnost...)
7. Daljnje učenje/osposobljavanje ukoliko postoji potreba za stjecanjem novih znanja/vještina
8. Ukoliko uz volju i želju zaposlenika, ipak ne postoji očekivana razina učinka – razmisliti o promjeni dijela posla. Ako postoji mogućnost, izvršiti promjene.
9. Ukoliko prethodni koraci ne donose rezultate, potrebno je razmisliti o premještanju na potpuno drugo radno mjesto ili odlasku iz organizacije.
10. Ukoliko zaposlenik posjeduje sva potrebna znanja, vještine i sposobnosti – razmisliti o motivaciji! Kroz otvoreni razgovor, ispitati uzroke! Pohvala, prepoznavanje, nagrađivanje...

RAZINA POTREBA ZA OBRAZOVANJEM



DEFINIRANJE RAZVOJNIH POTREBA ZAPOSLENIKA

Pri odabiru adekvatne razvojne mjere, potrebno je voditi računa o sljedećim faktorima:

- Prepoznate prednosti zaposlenika i utvrđena područja za razvoj
- Kategorija razvojnog potencijala (spremnost zaposlenika!)
- Osobne karakteristike
- Poslovne potrebe

Postavljanje sljedećih pitanja može pomoći u identificiranju tih čimbenika:

- *Koja su to znanja, vještine i ponašanja u kojima zaposlenik postiže izvrstan učinak? U kojim poslovnim situacijama najviše uočavate zaposlenikove prednosti? Postoji li potreba da se zaposlenik dalje razvija u tom smjeru?*
- *Koja su to znanja, vještine i ponašanja koje zaposlenik treba unaprijediti? Ima li zaposlenik potencijala za razvoj tih znanja, vještina i ponašanja? U kojim poslovnim situacijama je ta potreba najuočljivija? Hoće li se vještine poboljšati ukoliko se zaposlenik izlaže upravo tim situacijama? Što je zaposleniku potrebno kako bi podržali razvoj tih vještina?*
- *Na koji način je najbolje razvijati ova znanja, vještine i ponašanja? Koji način učenja najviše odgovara zaposleniku? Odgovara li mu učenje putem proširivanja ili obogaćivanja iskustva? Postoji li netko u bliskoj ili daljoj okolini od koga bi zaposlenik to mogao naučiti? Edukacija? Samostalno učenje?*
- *Je li ulaganje u razvojnu potrebu opravdano?*

Odabir razvojnih mjera s obzirom na kategoriju razvojnog potencijala zaposlenika

Ukoliko zaposlenik na sadašnjem radnom mjestu ostvaruje **iznadprosječni učinak**, tada je uloga voditelja:

- Pružiti zaposleniku puno povjerenje, proširiti mu ovlasti i odgovornosti
- Omogućiti zaposleniku da provodi svoje planove vlastitim metodama i pristupima
- Proširiti i obogatiti zaposlenikove dužnosti i zadatke (mentoriranje drugih, vođenje projektnih zadataka)
- Poticanje zaposlenika na proširivanje mreže kontakata unutar i izvan organizacijskih okvira

Ukoliko zaposlenik na sadašnjem radnom mjestu ostvaruje **očekivani učinak**, tada je uloga voditelja:

- Pružiti zaposleniku potrebnu razinu podrške, biti zaposlenikov coach i uključiti ga u postavljanje razvojnih ciljeva
- Ohrabriti zaposlenika na obavljanje novih i izazovnih zadataka
- Omogućiti zaposleniku da samostalno odredi sljedeće korake u razvoju
- Proširiti i obogatiti zaposlenikove dužnosti i zadatke (uključivanje u projektni zadatak i sl.)

Ukoliko kod zaposlenika na sadašnjem radnom mjestu postoji **potreba za unapređenjem učinka**, tada je uloga voditelja:

- Pružiti precizne smjernice i objašnjenja kod davanja zadataka i postavljanja ciljeva
- Jasno izraziti očekivanja (produktivnost i kvaliteta učinka)
- Pružiti podršku zaposleniku kod izvršavanja zadataka i redovito pružati povratnu informaciju o učinku
- Kreirati implementacijski plan razvoja te ga usuglasiti sa zaposlenikom
- Poticati zaposlenika na traženje neformalne povratne informacije u okolini

RAZVOJNE AKTIVNOSTI

| | |
|-------------------------|--|
| Dijeljenje znanja | Jedna od razvojnih aktivnosti može biti držanje predavanja ili radionice. Ovom aktivnošću zaposlenik stječe vještine javnog nastupa, prenošenja znanja iz svojeg područja i podržava razvoj organizacije koja uči. |
| Proširivanje uloge | Ovakva aktivnost podrazumijeva da zaposlenik obavlja dio posla rukovoditelja (npr. držanje prezentacije ili vođenje sastanka) ili da mijenja kolegu kada je odsutan, preuzimajući njegovu ulogu i sve odgovornosti. |
| Dodjeljivanje uloge | Rukovoditelj može dodijeliti zaposleniku ulogu instruktora (npr. trener, mentor novom kolegi/studentu) kako bi stekao dodatna znanja i vještine iz specifičnog područja ili razvio dodatne vještine (prenošenje znanja, coaching ...). |
| Uključivanje u sastanke | Ova aktivnost podrazumijeva uključivanje zaposlenika u sastanke višeg nivoa što mu omogućuje da stekne bolje razumijevanje i uvid u poslove tog nivoa. |
| Obogaćivanje uloge | Dodjela specifičnih zadataka zaposleniku uz postojeće svakodnevne zadatke s ciljem proširenja odgovornosti kako bi se kroz praktičan rad razvile odgovarajuće vještine. Radni zadaci mogu se odnositi i na provođenje kraćeg vremenskog perioda u drugoj organizacijskoj cjelini kako bi se zaposlenik upoznao sa svim relevantnim poslovima i procesima potrebnih za bolju suradnju i kvalitetnije obavljanje svog posla. |
| Samostalno učenje | Jedan od načina da se potakne razvoj zaposlenika jest da mu se predlože dodatni materijali/knjige/internet stranice/ videi i sl. vezane za posao koji obavlja, tako da može steći nova znanja. |
| Najbolje prakse | Zaposlenik ide u posjet nekoj organizaciji s ciljem promatranja najbolje prakse u svojem području odgovornosti, a zatim ju treba prilagoditi i implementirati lokalno. |
| Rotacije | Zaposlenik tijekom određenog vremenskog perioda uči i obavlja neki drugi posao, ili tokom dužeg vremenskog perioda prolazi kroz različite pozicije unutar organizacije, upoznavajući se sa ključnim zadacima u okviru tih pozicija kako bi stekao širu sliku. |
| Mentoring na poslu | Rukovoditelj bira specifične zadatke iz svakodnevnih zaduženja zaposlenika koje oni zajedno obavljaju, a potom rukovoditelj daje povratne informacije zaposleniku. |
| Coaching | Coach oslobađa potencijal zaposlenika postavljajući mu pitanja i navodeći ga da sam pronade rješenje. |
| Projektni zadaci | Zaposleniku može biti dodijeljena uloga vođe projekta ili člana projektnog tima kako bi se razvile odgovarajuće vještine i ponašanja. Važno je procijeniti da se uspjeh projekta ne ugrozi zbog razvojne aktivnosti, odnosno pažljivo procijeniti sposobnosti zaposlenika za odabranu ulogu u projektu. |
| Praćenje/Shadowing | Rukovoditelj dodjeljuje zaposleniku nekoga unutar kompanije (stručnjaka iz područja u kojemu se zaposlenik treba usavršiti) koga će pratiti i promatrati u određenom vremenskom periodu tijekom obavljanja dnevnih aktivnosti, bez razgovora ili ometanja tog zaposlenika. U dogovorenim terminima, raspravlja o naučenom s kolegom čija je bio "sjena". |

ULOGA VODITELJA I ZAPOSLENIKA U RAZVOJU

| VODITELJI | ZAPOSLENI |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Podržite, pratite razvojne aktivnosti i pružajte stalni feedback • Adekvatno delegirajte u skladu s nivoom spremnosti • Kreirajte putanju razvoja • Ohrabrite zaposlenike da preuzmu inicijativu i odgovornost za osobni razvoj | <ul style="list-style-type: none"> • Otvorenost i iskrenost u vezi vlastitih aspiracija i razvojnih potreba • Objektivnost u samoprocjeni svojih sposobnosti i vještina • Odgovornost za postizanje dogovorenih razvojnih aktivnosti • Primijena naučenog u svakodnevnom poslu |

KAKO VODITI RAZGOVOR O RAZVOJU SA ZAPOSLENIKOM?

Vođenje razgovora o razvoju je odgovornost voditelja tijekom koje se:

- Pruža poruka da je razvoj zaposlenika važan
- Daje konstruktivna povratna informacija
- Ispituje zaposlenikove želje u vezi profesionalnog razvoja i usklađuje s poslovnim potrebama
- Motivira zaposlenika za razvoj
- Omogućava provedba razvojnih mjera

Priprema voditelja za razgovor o razvoju:

- Pripremite strukturu razgovora
- Izdvojite ključne prednosti i potrebe za razvoj zaposlenika (usmjerite se na 2-3 ključna područja!)
- Pripremite povratnu informaciju koju želite dati zaposleniku
- Povratnu informaciju potkrijepite značajnim i specifičnim primjerima
- Pripremite prijedlog razvojnih mjera koje ćete uključiti u potencijalni razvojni plan zaposlenika vodeći računa o razvojnim potrebama, preferiranom načinu učenja zaposlenika, potrebnim intenzitetom i mogućnostima poslovanja
- Razmislite o mogućnostima podrške koju možete pružiti zaposleniku da bi se razvojna mjera implementirala

Izvori

Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin (1963), Tuckman, Bruce W

Team Roles at Work, R. Meredith Belbin (2010)

Managing & Measuring Employee Performance (2006.), Elizabeth Houldsworth and Dilum Jirasingh, Hogan Group

Psychology applied to work (2003.), Paul Muchinsky

'What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century', Academy Of Management Review, 29, 3, pp. 388-403 (2004), Locke, E.A. and Latham, G.P.

Upravljanje ljudskim potencijalima (2006.), Sveto Marušić

Kontakt

ITO Individuum Team Organisation d.o.o.

HR -10000 Zagreb | Vukovarska 284 | +385 1 5530 021

Miljenka Plazonić Bogdan | +385 99 66 77 507

miljenka.p.bogdan@ito.hr

<http://www.ito.co.at>