



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KONTROLA LJUDSKIH POTENCIJALA

**PITANJE:** *Naše poduzeće je relativno malo i trudimo se poslovati u skladu sa svim pravilnicima i propisima, ali imamo problema s primjenom istih. Kako uspostaviti učinkoviti sustav kontrole ljudskih potencijala u manjem poduzeću?*

I.Z., Sinj

**ODGOVOR:** Proces kontrole ljudskih potencijala usmjeren je na više razina. Iako se pretežno poistovjećuje s kontrolom rezultata, jednaku pozornost treba posvećivati kontroli ili nadzoru ponašanja zaposlenika, ali i procesu njihove obuke i razvoja. No, kontrola rezultata je središnje područje interesa procesa kontrole ljudskih potencijala. Takav proces obično podrazumijeva kontrolu povratnom vezom, pri čemu se utvrđuje stupanj realizacije planova. Na taj način može se doći do mjerljivih podataka na osnovi kojih je moguće nagraditi ili kazniti izvršitelje. No, rad svih zaposlenika nije moguće procjenjivati na takav način jer rezultat nije uvijek moguće izraziti kvantitativno.

U slučaju kada u radu zaposlenika prevladavaju teže mjerljivi aspekti, kvalitetu rada je potrebno procjenjivati i na druge načine, primjerice promatranjem. Promatranje može vršiti menadžer ili je za to moguće angažirati krajnje korisnike, ako rad zaposlenika uključuje kontakt s njima. Ako je pak riječ o timskom radu, moguće je ispitivati zaposlenike o zadovoljstvu radom s kolegama prema aspektima odgovornosti, točnosti, kvalitete i pravovremenosti komuniciranja, preciznosti prilikom obavljanja zadataka, pružanja pomoći kolegama pri radu i slično.

Treba napomenuti da ova metoda ima niz nedostataka. Ukoliko se radi o promatranju od strane menadžera, za zaposlenike to može predstavljati stres i pritisak te uzrokovati pogreške u radu. To je posebno izraženo u situaciji kada zaposlenik ne zna što točno menadžer kontrolira i s kojom svrhom, posebno ako je kontrola nenajavljena. Tada zaposlenik može imati dojam da se nalazi pod prismotrom gdje se analizira njegov „svaki pokret“. Ako je pak riječ o angažiranju „tajnog kupca“, zaposlenici mogu tvrditi da njihov dojam nije bio sasvim objektivan. Ako je pak riječ o ocjenjivanju od strane kolega, takav pristup koči razvoj povjerenja i skladnog rada tima.

Kako bi se prevladali navedeni nedostaci, moguće je primijeniti metodu 360 stupnjeva, pri čemu se procjena kvalitete rada prepušta većem broju dionika, kako u poduzeću, tako i izvan njega. To mogu biti menadžeri, kolege, kupci i ostali s kojima zaposlenik dolazi u kontakt. Budući da je izvor podataka raznovrstan, odnosno dolazi iz raznih izvora, može se smatrati objektivnim prikazom kvalitete rada pojedinca. Treba imati na umu da proces ocjenjivanja treba provoditi u duljem vremenskom razdoblju kako bi se povećala vjerojatnost za objektivnošću. Pritom je uz kvantitativno ocjenjivanje potrebno omogućiti i davanje



opisa određene situacije ili značajke rada zaposlenika. Treba ipak imati na umu da ne mora svaka procjena biti točna, a stoga i relevantna jer neki ispitanici ispitivanju mogu pristupiti površno te stoga biti skloni davanju previše dobrih ili previše loših ocjena. Osim toga, ispitanici mogu pogrešno razumjeti ciljeve poduzeća pa se njihovo ocjenjivanje može temeljiti na onom što oni smatraju da je potrebno, a ne na onom kako se poduzeće želi pozicionirati.

Proces kontrole ima još jednu svrhu. Osim procjenjivanja kvalitete rada i zalaganja zaposlenika, on može biti koristan jer može ukazati na potrebu razvijanja određenih vještina i znanja. Ponekad zaposlenici zadatke ne mogu obavljati na kvalitetan način jer im nedostaje znanje ili iskustvo. Stoga rezultatima procesa kontrole ne treba pristupati isključivo represivno, odnosno reaktivno, već proaktivno. To je posebno važno s obzirom na činjenicu da rad u suvremenom poduzeću zbog velike dinamike uključuje visoki stupanj participacije, odnosno sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka. Zaposlenici su također relativno autonomni u radu, odnosno sami donose odluke o svim programiranim, odnosno rutinskim, a često i neprogramiranim odlukama. Zbog toga je važno djelovati proaktivno, odnosno osigurati da posjeduju potrebna znanja i vještine.

Kako bi proces rada bio uspješan, zaposlenicima treba jasno definirati koja pravila i procedure trebaju slijediti u radu. Korisno je također da je proces definiranja kontrolnih sustava dvosmjernan na način da zaposlenici sudjeluju u davanju prijedloga o načinu kontrole za koji smatraju da može biti najobjektivniji. Isto tako, važno je osigurati da su aspekti procesa kontrole poznati onima koje se kontrolira. Procesu kontrole ljudskih potencijala stoga treba pristupati sustavski, odnosno pozornost posvetiti svim njegovim elementima. Cilj je postići visoki stupanj usklađenja strateškog pravca poduzeća i kvalitete ljudskih potencijala. No, u tom slučaju treba imati na umu da je proces kontrole tek krajnja faza i posljedica upravlja ljudskim potencijalima te je najveću pozornost potrebno posvetiti svojevršnom uzroku, odnosno procesu selekcije.