

INDIVIDUALNA MATRICA POSTIGNUĆA

PITANJE: *Manager sam u poduzeću koje dosta dobro posluje. Zaposlenici smatraju da zato imaju pravo na često povećanje plaća. No, iako se tim zahtjevima u određenoj mjeri udovoljava te su naše plaće iznadprosječne, moj je posao brinuti i o razvoju poslovanja, što također podrazumijeva nova ulaganja. Kako pomiriti te dvije stavke, odnosno osigurati da su zaposlenici zadovoljni, a poslovanje se dalje uspješno razvija?*

D.E., Zagreb

ODGOVOR: *Management prvenstveno treba voditi računa o ostvarivanju ekonomske efikasnosti. Za ostvarivanje tehničke efikasnosti zaduženi su tehnolozi. Koncept ekonomske efikasnosti predstavlja vodič za uprav-*

ljanje resursima te pomaže otkriti prilike za ostvarivanje profita. Kad god alokacija resursa nije ekonomski efikasna, javlja se prilika za zaredu rješavanjem te neefikasnosti. Tako je za poduzeće korisno da uvijek raspolaze akumulacijom kako bi moglo iskoristiti nove prilike. Usto, *management* je zadužen za razvoj poslovanja, odnosno traženje optimalne kombinacije proizvodnih čimbenika u dugom roku, što podrazumijeva i ulaganje u razvoj tehnologije.

Pritom treba naglasiti da se prilikom zapošljavanja i nagrađivanja *management* rukovodi ekonomskim načelima, posebno načelom usklađivanja graničnog troška i graničnih koristi zapošljavanja. Tako vrijednost granične proizvodnosti svakog zaposlenika treba biti veća ili barem jednaka graničnom trošku zapošljavanja toga zaposlenika ili kraće – zaposlenike plaćate onoliko koliko vam vrijede, odnosno koliko pridonose stvaranju nove ili dodane vrijednosti.

Jedan od najkorisnijih *managerskih* alata za upravljanje poslovanjem, koji može pomoći uravnotežiti kratkoročnu i dugoročnu dimenziju poslovanja, je uravnotežena matrica postignuća (engl. *balanced scorecard*). No, matrica postignuća se može izrađivati i na individualnoj razini. Stoga to može biti alat kojim ćete moći preciznije mjeriti doprinos zaposlenika te ih adekvatno nagrađivati.

Isto tako, ova matrica može poslužiti svakom zaposleniku da spozna u kojem području se njegove/njene kompetencije poklapaju s potrebama poduzeća, a na kojim područjima je još potrebno raditi. Individualna matrica postignuća pomaže da se svaki zaposlenik poveže s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća.

Na taj način je moguće postići veći stupanj usklađenja resursa, kompetencija i energije zaposlenika, odnosno moguće je povećati vjerojatnost ostvarivanja sadašnjih i budućih ciljeva. Izrada individualnih matrica postignuća i njihovo povezivanje s matricom postignuća poduzeća također može pomoći boljem profiliranju uloga zaposlenika, odnosno može omogućiti alokaciju zaposlenika na pojedine zadatke prema njihovim kompetencijama, ali i osobnim preferencijama. Na taj način je moguće povećati motivaciju zaposlenika, ali i jasnije precizirati područja odgovornosti zbog većeg stupnja transparentnosti.

Baza kompetencija

Izrada osobne matrice postignuća započinje s određivanjem područja rada i odgovornosti svakog zaposlenika. Pritom je važno da se zaposlenici referiraju na područja poslovanja na kojima daju svoj doprinos, a prema stavkama uravnotežene matrice poduzeća. No, potrebno je osigurati i posebnu rubriku/rubrike u koje će svaki pojedinac moći upisati s kojim kompetencijama raspolaze, a ne koristi ih na sadašnjem poslu te koje kompetencije posebno želi razvijati neovisno o trenutnim radnim zadacima. Na taj način se stvara svojevrsna baza znanja poduzeća te je u slučaju potrebe moguće brzo identificirati osobu koja je najprikladnija za novi zadatak. Može se omogućiti i da zaposlenici istaknu svoju osobnu viziju i misiju, odnosno željeni pravac svoga profesionalnog razvoja. Tako je moguće postići bolju usklađenost pojedinaca i cjeline kako kratkoročno tako i dugoročno.

Nakon što su se definirala područja rada i odgovornosti, za njih je potrebno odrediti indikatore. Korisno je da indikatore zajedno izrađuju *management* i zaposlenici, odnosno da zaposlenici daju prijedloge indikatora za koje smatraju da najbolje mogu pratiti stupanj njihovoga postignuća. Razlog se nalazi u činjenici da zaposlenici najbolje poznaju svoj posao te na temelju dosadašnjega rada mogu identificirati sve njegove aspekte. Važno je napomenuti da područja odgovornosti i pripadajućih indikatora ne treba biti previše, odnosno nije potrebno zadatke i odgovornosti secirati do najnižih razina.

Poslovanje se vrlo brzo mijenja, a zaposlenici se novim okolnostima prilagođavaju na načine koje možda unaprijed nisu mogli predvidjeti. Stoga je korisnije rukovoditi se načelom generalizacije. No, zaposlenici mogu imati uvjerenje da su neki aspekti njihovoga posla važni te ih treba dodatno raščlaniti. Sve dok je takve stavove moguće argumentirati, raščlamba je korisna. No, ipak se može konstatirati da raščlamba na više od pet područja odgovornosti nije potrebna, a nekad može biti i kontraproduktivna.

Izrada individualne matrice postignuća izuzetno je korisno za *management*. Na taj način *management* može dobiti bolji uvid u rad i razvoj svakog pojedinca te tako utvrditi njihovu vrijednost. Na temelju procjene vrijednosti može se odrediti kompenzacijska politika, odnosno politika dodjeljivanja beneficija. Isto tako, *management* može utvrditi koji zaposlenici imaju potencijala, odnosno u koje zaposlenike je korisno dalje ulagati i dodatno ih stimulirati. *Management* na ovaj način može utvrditi i koji zaposlenici imaju sposobnosti za samostalno obavljanje poslova, odnosno na koga je neki zadatak moguće delegirati te koga je za neki aspekt poslovanja moguće opunomoćiti. Na taj se način može raditi na razvoju karijere zaposlenika te promovirati one najспособnije.

Individualna matrica postignuća ima još jednu svrhu. Ona može svakom pojedincu ukazati podudaraju li se njihove kompetencije i osobne aspiracije s razvojem poduzeća. Tako zaposlenici koji uoče da nisu na radnom mjestu koje im profesionalno i osobno odgovara mogu na vrijeme otići i potražiti druge prilike gdje će moći raditi ono što vole i razvijati se onako kako to njima odgovara. Ne treba zaboraviti izreku da onda kada pronađemo ono što volimo raditi, više nećemo raditi ni jedan dan svoga života. Individualna matrica postignuća tako može biti dijagnostički alat koji svim uključenim stranama može biti od dugoročne koristi.

Prof. dr. sc. Nataša Rupčić