

UPRAVLJANJE REZULTATIMA ZAPOSLENIKA
SITUACIJSKIM MODELOM VOĐENJA

PITANJE: *Managerica sam manjeg poduzeća od 30-ak ljudi. Broj naših aktivnosti se stalno povećava pa se više ne mogu posvetiti nadzoru svih zaposlenika, čiji broj također ima tendenciju rasta. Koju metodu bih mogla upotrijebiti da osiguram da njihovi rezultati budu prema očekivanjima?*
I.N., Split

ODGOVOR: U mnogim se poduzećima danas provode brojne metode kojima se nastoji upravljati radom zaposlenika. No, te se metode pretežno temelje na nekom obliku nadzora. Samoevaluacijom i evaluacijom od strane trećih osoba nastoji se utvrditi razina postignuća pojedinaca te ispitati aspekte njihove kvalitete. Prevladava uvjerenje da se zaposlenicima može upravljati ako

ih se kontrolira, odnosno ako se neprestano evaluira njihov rad. Takvi postupci su u mnogim poduzećima opravdani. No, vi ste malo poduzeće koje se treba razvijati na temelju poduzetničkoga žara kojega njegujete kako vi, tako i vaši zaposlenici. Stoga se u ovoj situaciji može predložiti obrnuti pristup. Umjesto da zaposlenike obaspete evaluacijskim obrascima, pokušajte ih upoznati te utvrditi što kome nedostaje za ostvarenje najboljih rezultata u danim okolnostima.

Ako znate s čime raspolazete u smislu znanja, vještina i talenata vaših zaposlenika i ako se vi, kao vođa, trudite održavati poduzetnički i kreativni žar, rezultati ne bi trebali izostati.

Za rješavanje jednadžbe u kojoj se s jedne strane nalazi ljudski kapital, a s druge poslovni rezultati, možete se poslužiti situacijskim modelom vođenja kojega su razradili **Hersey i Blanchard**. Prema ovom modelu, trebali biste utvrditi s kakvim ljudskim kapitalom raspolazete. To je moguće na temelju procjene dvije kategorije:

- njihove sposobnosti za rad i
- njihove spremnosti za rad.

Sposobnost se odnosi na razinu njihova znanja, vještina i iskustva. Spremnost na rad se odnosi na stupanj njihove motivacije, predanosti i samopouzdanja. Tako je moguće razlikovati četiri stupnja razvoja ljudskih potencijala.

U prvu grupu spadaju oni koji imaju i sposobnost i spremnost za rad. To su zaposlenici koji imaju sva potrebna znanja i vještine te su motivirani i predani preuzeti odgovornost.

Od ovih zaposlenika možete zatražiti izvješća o rezultatima prema dinamici koju ocijenite korisnom. Trebate im ukazati da vam se mogu obratiti uvijek kada imaju problem koji ne znaju riješiti. Osim toga, ovim zaposlenicima možete delegirati zadatke koji odgovaraju njihovim znanjima i vještinama te ih čak i opunomoćiti, odnosno dati im odgovornost za konačni rezultat. Ovi zaposlenici su sposobni, inteligentni i odgovorni pa im značajnija podrška neće biti potrebna. Time ste osigurali

vrijeme i resurse za drugu skupinu.

U drugu skupinu spadaju oni kojima nedostaje sposobnosti, ali su spremni raditi. Ovdje je najčešće riječ o pripravniciima kojima nedostaje znanja, ali radu pristupaju s entuzijazmom. Ovi zaposlenici dijele vaš poduzetnički žar, upijaju vaše ideje i misli, ali nisu sasvim sigurni kako rješavati zadatke.

To mogu biti i zaposlenici koji imaju određeno iskustvo, ali im nedostaje sigurnosti jer nisu sasvim upoznati s vašim poslovnim okruženjem, postavljenim ciljevima, ponašanjem drugih zaposlenika ili pak imaju bojazan da njihova znanja u vašoj sredini neće biti dovoljna. Ove zaposlenike okupite i pružite im detaljne upute. Objasnite im prirodu zadataka, vaša očekivanja, ograničenja u radu te čimbenike koji im u realizaciji zadataka mogu biti od pomoći. Dajte im do znanja da će u radu vjerojatno griješiti, ali greške ne smiju skrivati, već o njima trebaju međusobno razgovarati i iz njih učiti. Ove zaposlenike ćete trebati češće nadzirati, ali ne u svrhu zastrašivanja, već kako biste im pružili pomoć i podršku kada im zatreba. Dajte im do znanja da očekujete da si međusobno pomažu i da zajedno uče. Na taj način ćete osloboditi dio svoga vremena i svojih resursa.

S vremenom ćete uočiti da neki zaposlenici spadaju u treću grupu: imaju sposobnosti, ali im nedostaje spremnosti. Ovdje se može raditi o starijim zaposlenicima ili onima kojima iz određenih razloga, poput loših međuljudskih odnosa, nedostaje motivacije te ne žele preuzeti odgovornost. S ovim zaposlenicima biste trebali biti posebno oprezni. Oni, naime, imaju sposobnosti, ali ih nešto koči da ih primijene. Ako je riječ o starijim zaposlenicima, razgovarajte s njima kako biste utvrdili što bi im najbolje odgovaralo. Neki će izraziti želju za većom samostalnosti u radu, nekima više ne odgovaraju stres i pritisak rokova, ali mogu biti korisni u drugim zadacima, a neki možda žele promijeniti suradnike, a ne znaju kako bi to učinili, a da ne izazovu sukobe. Ovdje se mogu nalaziti i zaposlenici koji su mlađi i sposobni, ali iz nekog razloga (obiteljska situacija, zdravstveni problemi) u određenom trenutku ne mogu dati svoj maksimum. Pokušajte im pružiti fleksibilnost koju trebaju jer ćete tako od njih dobiti više te povećati stupanj njihova zadovoljstva i motivacije. Zaposlenike iz ove grupe nastojte ne izgubiti.

S vremenom ćete otkriti da u poduzeću postoje i oni kojima nedostaje sposobnosti i spremnosti, odnosno oni koji nemaju znanja, vještina i/ili iskustva, a nisu ni u mogućnosti ili ne žele preuzeti odgovornost za određeni zadatak. To mogu biti zaposlenici koji su se u početku lažno prikazivali, bili „jaki na riječima“, a onda nestali kada je bilo potrebno „zasukati rukave“ te oni koji su više brinuli o vlastitoj promociji nego o zajedničkoj realizaciji vizije. S ovim zaposlenicima je najteže upravljati. No, možete pokušati tako da im jasno definirate ne samo zadatke, već i očekivani i poželjni način ponašanja. Objasnite im njihovu ulogu u timu ili radnoj grupi. Pokažite da ste spremni pomoći u njihovom razvoju ako i sami pokažu spremnost. Ako to ne uspije, zahvalite im se na suradnji i objasnite da je najbolje da svoj put potraže negdje drugdje. Vaše je da razvijate poduzetnički žar i strast prema ciljevima te tražite mogućnosti rasta. Sve drugo je ipak – sporedno.

ODGOVARA: Nataša Rupčić