

So menedžerji plačani za rezultate ali za navzočnost na delovnem mestu?

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



Kot nadrejenemu mi je malo mar, če bi menedžerji v moji ekipi za svoje zadolžitve porabili samo dve uri na dan, saj je edino, kar na koncu dneva šteje, rezultat. Vendar pa ta na žalost v pogodbah večinoma sploh ni natančno opredeljen.

Moja tokratna tema ne bodo predvsem vodilni menedžerji - s tem besedilom nagovarjam mlade menedžerje in z njimi delim mnenje o usmerjenosti v rezultate in uspeh. Dejstvo je, da mora biti na začetku vsakega delovnega razmerja sklenjena zakonita pogodba, ki med drugim določa obseg dela in število delovnih ur - vsaj sam ne vem za nobeno profesionalno delovno razmerje v sodobnem poslovnem okolju, ki bi bilo v sklenjeno brez takšne pogodbe. Opredeljeno število delovnih ur je denimo 40 ur na teden. Kaj pa obseg dela? Kako natančno se delojemalec in delodajalec običajno dogovorita o tem vprašanju?

Pogosto manjka opredelitev rezultatov

Poskušajte se spomniti, kako je bilo to opredeljeno v vašem

primeru. Vam je vaš delodajalec in bodoči nadrejeni povedal, kaj natančno želi, da dosežete? Koliko enot mora biti pod vašo pristojnostjo prodanih na mesec, koliko projektov razvitih v določenem časovnem obdobju, kako natančno naj bi izboljšali določene postopke in podobno? In vi? Ali ste kot bodoči menedžer tega podjetja ob podpisu pogodbe o zaposlitvi izrazili zaskrbljenost nad na primer preveč širokopotezno zastavljenimi prodajnimi cilji, spremenljivimi trgi, pomanjkanjem virov za vašo prihodnjo ekipo in tako naprej? Trdno sem prepričan, da niste - ali pač? Strinjam se, da je s pravnega vidika nujno, da se sklene delovna pogodba, ki se nanaša na delovni čas - vsaj v našem svetu. Vendar je poslovna resničnost povsem drugačna!

Skleniti je treba psihološko pogodbo

Roko na srce, osebno bi mi bilo kot nadrejenemu kaj malo mar, če bi menedžerji v moji ekipi za svoje zadolžitve porabili samo dve uri na dan, saj je edino, kar na koncu dneva šteje, rezultat. Vendar pa ta na žalost v pogodbah večinoma ni natančno opredeljen. Kar torej potrebujemo, je nedvoumna ali, kot pravi Philip Stiles, profesor na blejski Poslovni šoli IEDC, psihološka pogodba. Pogodba, torej, ki pomeni niz nenapisanih

pričakovanj med zaposlenim in delodajalcem.

Vrnimo se k našemu primeru: glavni operativni direktor v banki pričakuje od novega menedžerja in prihodnjega vodje operativne divizije (imenujmo ga »mlajši menedžer«), da bo reorganiziral in centraliziral bančne procese. Od njega zahteva, da izboljša rezultate procesnih enot in da dosega tako imenovane hitre zmage - da se bo učinek že v tekočem letu poznal pri razmerju med stroški in prihodki. Kaj pa mladi menedžer, ali govori isti jezik? Ali »reorganizacija« zanj ne pomeni dolgoročnega dviga kakovosti osrednjih procesov? Ali ni sam imel v mislih uvedbe novega osrednjega informacijskega sistema, ki bi trajala vsaj tri leta?

Naš primer ni izmišljen, temveč resničen: mladi menedžer je trdo delal pri reorganizacijskem projektu, vendar se je razmerje med stroški in prihodki zaradi njegovega projekta v prvem letu celo poslabšalo in o hitrih zmagah ni bilo ne duha ne sluha. Na koncu sem tako glavnega operativnega direktorja kot mladega menedžerja slišal, kako se vsak zase pritožujeta eden nad drugim, češ »prepričan sem bil, da je bilo to mišljeno tako in tako ...«.

Dogovorite se preprosto in nedvoumno

Kaj torej storiti? Psihološka pogodba mora biti sklenjena ta-

ko, da oba, tako mladi menedžer kot delodajalec, izrazita svoja pričakovanja, v pisni ali nenapisani obliki, vendar nedvoumno! Kadar se zgodi, da sam prosim koga, da na primer prevzame določeno nalogo ali projekt, poskrbim za to, da oba pričakujeva iste rezultate - s preprostimi besedami. »Pogodbeni stranki« se nadalje morata dogovoriti za takšen način sporazumevanja, ki bo obema omogočal nenehen nadzor nad tem, ali sta še vedno na pravi poti, ali se še vedno gibljeta v okviru dogovorjenih pričakovanj. Kar na primer pomeni, da bi naš mladi menedžer lahko svojega glavnega operativnega direktorja obvestil o dejanskem stanju svojega reorganizacijskega projekta in bi se ta na to lahko nemudoma odzval z besedami: »Kako kaže najinemu razmerju med stroški in prihodki?« In mimogrede: takšnega pogovora se nikakor ne lotevajte prek elektronske pošte, raje si vzemite 15 minut za osebni pogovor!

Kaj če se okoliščine spremenijo

Toda, kaj storiti, če se čez čas okoliščine spremenijo in zaradi njih ni več mogoče izpolniti prvotnih pričakovanj? Predstavljajte si na primer, da je žena mladega menedžerja rodila in je družina pristala precej višje na njegovi lestvici prednostnih nalog kot služba - povsem drugače

kot pred tremi leti, ko se mu je dobesedno »sanjalo« o njegovih zadolžitvah, delovnih obveznostih in zgodbah o uspehu. Ali pa, da so delničarji sprožili spremembe v hierarhični sestavi in je treba vse operativne aktivnosti oddati zunanjemu izvajalcu, mladi menedžer pa je dobil novega šefa z novimi zamislimi.

V takšnem primeru bi tako glavnemu operativnemu direktorju kot mlademu menedžerju priporočal, da se spomnita na psihološko pogodbo, ki sta jo sklenila: da pretreseta prvotna pričakovanja, medsebojne obljube in sklepe ter da ugotovita, kaj se je spremenilo in kako se prilagoditi novim okoliščinam. Pri čemer je zadnje mogoče doseči s spremembo položaja mladega menedžerja, zvišanjem

ali (v povezavi s spremenjeno prednostno lestvico v prvem primeru) znižanjem plače in tako naprej.

Če zadnje zaradi prevelikih razlik v njunih stališčih ni mogoče (kakršenkoli je že razlog za to), pa svetujem, da se opogumita in naredita konec, vendar na pošten in profesionalen način, brez medsebojnega obtoževanja.

F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem in razvojem ter izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

Hočete več

Svoja vprašanja in predloge pošljite na:
mojakariera@finance.si