

Kako uspostaviti efikasnu HR službu

Uvod:

Kada se govori o kadrovima i isplativosti ulaganja u kadrove svi se slažu da su efekti takvog ulaganja najbolji i da se višestruko vraćaju. Međutim, kada se pogleda praksa onda se sa razočarenjem može konstatovati da su vlasnici i direktori veoma škrti kada se radi i o osnovnom vidu ulaganja u kadrove – stručnom usavršavanju. Iako je ovaj vid ulaganja u kadrove samo delić onoga što podrazumeva rad sa kadrovima i što realno zahteva najmanje resursa vlasnici i direktori uvek „imaju opravdanje“ kada je potrebno poslati radnike na dodatnu obuku. Ta opravdanja se uglavnom svode na „činjenicu“ da sada nije pravi trenutak za obuku, da je obuka sjajna ali je treba odložiti za bolja vremena, da mora da se radi i sl.

Kada se pojavio trend formiranja posebnih službi za upravljanje kadrovima naši poslodavci su sa oduševljenjem prihvatili novu ideju. Ono što su odmah uradili je da su postojeću kadrovsku službu preimenovali u HR službu a kadrovskog referenta u HR menadžera, jer tako mnogo bolje zvuči. I tu je promenama u većini slučajeva bio kraj, mada su poneki počeli da organizuju godišnje piknike zaposlenih jer im se dopala ideja da periodične izlete sa mnoštvom jela i pića nazovu „pravim imenom“ – TIM BILDING.

Trenutna praksa

Najbolja ilustracija da se u Srbiji nedovoljno radi sa kadrovima je potražnja rukovodioca najvišeg nivoa putem oglasa. Dok se za novoformirana preduzeća može naći opravdanje (nisu imali dovoljno vremena da formiraju sopstvene kadrove) u slučaju preduzeća koja postoje više od pet godina i imaju više od 50 zaposlenih ovakav konkurs ukazuje na totalnu nezainteresovanost za formiranje sopstvenih kadrova.

Iako na prvi pogled preuzimanje drugih kadrova predstavlja relativno efikasno i brzo rešavanje problema tek po prijemu pojavljuje se problemi u poslovanju. Problemi nastaju uglavnom zbog nemogućnosti (nedostatka vremena) da se analiziraju postojeći sistem rada. U želji da se što pre „dopadnu“ vlasnicima i da opravdaju svoje angažovanje novoprimiteljni rukovodioci odmah preduzimaju nove korake u delu promene postojećih procesa rada. Novi postupci se uvode bez analize postojećih procesa rada i bez jasne analize posledica preduzetih mera. Kada takvi „rezovi“ ne daju očekivane rezultate onda je logičan potez da se za neuspeh okrive zaposleni koji nisu sposobni da prihvate svetske trendove.

Ovde treba napomenuti da, ako ste recimo komercijalnog direktora preuzeli iz preduzeća koja posluju u drugoj branši i koji je ostvarivao fantastične rezultate, nije sigurno da će iste mere i u vašoj oblasti dati iste rezultate. Specifičnosti koje se odnose na vrstu delatnosti, veličinu i obim konkurencije kao i ciljnu grupu kupaca bitno utiču na uspeh preduzetih mera. Koje bi efekte od „kartice poverenja“ (uobičajnog sistema privlačenja kupaca u maloprodaji) imali recimo monopolisti kao što su elektrodistribucija ili recimo konsultantske organizacije koje imaju mali broj klijenata i gde nastavak saradnje ne zavisi od popusta prilikom naredne kupovine već prvenstveno od ostvarenih rezultata kod prve saradnje.

Formiranje sopstvenih kadrova je jedan od osnovnog cilja HR službe ali nisu bez značaja i ciljevi koji se odnose na stimulaciju zaposlenih, stručno usavršavanje i projektovanje dalje karijere (napredovanja zaposlenih). Naravno u okviru HR službe ostaju i poslovi iz domena postojećih kadrovskih službi: prijava i odjava radnika, organizacija prijema radnika, izrada ugovora o radu i realizacija ostalih zakonskih zahteva vezanih za rad i radne odnose.

Zašto formirati HR sektor

Možda je najjednostavnija definicija uloge HR sektora da obezbedi zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, navedena definicija ne uključuje sve aspekte rada HR sektora.

Većina vlasnika preduzeća u Srbiji izražava svoje nezadovoljstvo lojalnošću zaposlenih prema firmi. Ako iz postojećeg nezadovoljstva vlasnika izuzmemo trivijalna (koja se odnose na iznenađenje da je radnik prešao u drugo preduzeće za 60% veću platu) ostaje osnovni zadatak HR službe – zadržati dobre radnike i privući sposobne iz drugih preduzeća.

Da bi se obezbedila lojalnost kadrova mora se znati i zbog čega kadrovi napuštaju preduzeće.

Podsetimo se da je na osnovu istraživanja o razlozima odlaska zaposlenih, koje je realizovao univerzitet Ilinoi iz Čikaga, utvrđeno devet glavnih razloga odlaska sa posla. Prva dva razloga su :

1. Posao ili radno mesto nisu ispunili očekivanja.

Naravno, u nekim slučajevima očekivanja zaposlenih mogu biti nerealna, ali u većini slučajeva ona to nisu. Nerealna i neispunjena očekivanja koštaju kompaniju nebrojene milione dinara. Generalno je prihvaćeno da je cena gubitka jednog profesionalca jednaka jednoj njegovoj godišnjoj zaradi. Neispunjena očekivanja su prvenstveni razlog zbog koga većina odlazi iz firme.

2. Nejasna obostrana očekivanja

U retkim slučajevima sa zaposlenim se jednoznačno definišu obostrana očekivanja (od strane vlasnika i zaposlenih). Ova očekivanja odnose se na sledeće parametre: šta se očekuje od zaposlenog, kada se može očekivati unapređenje, kakva produktivnost se očekuje, u kom roku može očekivati povećanje plate.

Interesantno je, da je prema navedenom istraživanju, tek na šestom mestu razlog koji bi po logici stvari trebao da bude na prvom mestu: suviše malo prilika za razvoj i napredovanje.

Da bi se obezbedilo zadovoljstvo zaposlenih moraju se realizovati mnoge aktivnosti. Te aktivnosti sadržane su u okviru oblasti delovanja HR sektora. Za svaku oblast rada mora se jasno definisati cilj. Pored uobičajenih ovlašćenja i odgovornosti koje se vezuju za kadrovsku službu (praćenje zakonske regulative iz oblasti rada i radnih odnosa, prijava i odjava radnika, izrada i potpisivanje pojedinačnog i kolektivnog ugovora o radu, izrada rešenja za godišnji odmor i sl.) uobičajeno je da oblast rada uključuje i:

- Definisane jednoznačne organizacione šeme
- Definisane jasnih ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih (izrada merljivih kriterijuma merenja radnog učinka)
- Definisane principa nagrađivanja zaposlenih u skladu sa učinkom
- Definisane sistema ocenjivanja radnika uz planiranje daljeg usavršavanja pojedinaca
- Projektovanje napredovanja u službi

Samo letimični pregled novih ovlašćenja i odgovornosti ukazuje na činjenicu da HR menadžer mora tesno da saraduje sa svim nivoim zaposlenih u preduzeću a posebno sa rukovodiocima.

Definisanje jednoznačne organizacione šeme

Neverovatan je podatak da posle toliko godina primene raznih sistema menadžmenata u Srbiji još uvek postoje dileme da li je organizaciona šema neophodna preduzeću. Čak se na pojedinim savetovanjima za kvalitet razvila diskusija na temu da li je organizaciona šema u suprotnosti sa zahtevima standarda ISO 9001.(??). Ono što nedostaje pojedinim organizacijama je jednoznačnost u rukovođenju. Princip da svako od zaposlenih ima samo jednog rukovodioca je jako bitan kako u zadovoljenju zahteva standarda 5.5.1 Odgovornosti i ovlašćenja, tako i u delu sprovođenja aktivnosti HR sektora koji se odnose na principe nagrađivanja, sistema ocenjivanja i projektovanja napredovanja u službi.

Ovo predstavlja i prvi korak u radu HR sektora. Odbacite sve varijante u kojima je zaposleni za svoj rad odgovoran npr. Šefu održavanja, pomoćniku direktora za razvoj i vlasniku preduzeća.

Za ovakav sistem „delegiranja više rukovodioca“ većina privatnika se odlučuje pod opravdanjem da izvršioци imaju jako kompleksne poslove i iz različitih oblasti moraju da imaju adekvatne šefove kako bi im rešili probleme u radu.

Ovakav sistem je bio uobičajen kod pojave automatske obrade podataka u preduzećima (rane osamdesete prošlog veka). Sa izmeštanjem terminala, svi zaposleni koji su u radu koristili računar u okviru opisa svog posla imali su i dodatnu klauzulu. Pored neposrednom rukovodiocu za svoj rad su odgovarali i rukovodiocu računskog centra. Zamislite da se taj princip zadržao do sada. I dok se donekle može prihvatiti da magacioner za svoj rad odgovara šefu magacina i rukovodiocu računskog centra, sada bi takav dodatak imali svi oni koji koriste računar (finansijski direktor, komercijalni direktor, generalni direktor i naravno vlasnik).

Definisanje jasnih ovlašćenja i odgovornosti

Drugi korak u radu HR službe predstavlja definisanje jasnih ovlašćenja i odgovornosti. U ovom slučaju se ne misli samo na sistematizaciju radnih mesta već i na postupak realizacije procesa rada. Drugim rečima na jednoznačne procedure i radna uputstva koja većina organizacija sa sertifikatom sistema menadžmenta kvalitetom poseduje. Sa jasno definisanim postupcima rada relativno je jednostavno definisati merljive kriterijume radnog učinka za svakog zaposlenog.

Definisanje principa nagrađivanja zaposlenih u skladu sa učinkom

Dok se za prve dve navedene faze rada može reći da su pripremne, ova faza već zahteva ozbiljniji rad zbog čega je većina organizacija ostavlja „za neka bolja vremena“.

Činjenica je da glavni razlog napuštanja organizacije leži upravo u neadekvatnom nagrađivanju ili tačnije rečeno u nagrađivanju bez sistema (bez unapred definisanih principa). Mnoga preduzeća do ove faze dolaze putem pomoćnih aktivnosti:

Anketa zaposlenih

Anketa zaposlenih je omiljena tema rada svakog HR sektora. Za to postoje i opravdani razlozi: lako se organizuje, zahteva puno vremena i „obrade“, može se realizovati putem intervjua i na kraju „pokazuje brigu prema zaposlenima“. Da to nije baš tako ubrzo se pokazuje i kod HR menadžera i kod zaposlenih. Odjednom se (već kod treće ankete) pojavljuje stav kod zaposlenih da je to obično smaranje i da ankete ničemu ne služe. Ovakav stav je logičan ako napravite greške u: strukturi pitanja, načinu prezentacije rezultata i realizacijom aktivnosti nakon analize rezultata.

Struktura pitanja se može naći u većini literature koja se bavi anketom zaposlenih, ali je problem kako od velikog broja predloga izabrati prava pitanja. Da bi se formirala dobra pitanja prva stvar koju morate definisati je cilj ankete – šta želite da saznate.

U preduzeću „Oracal Polikarbonati“ HR menadžer Tanja Živanović želela je da utvrdi zadovoljstvo zaposlenih i na osnovu rezultata ankete definiše prioritete zadatke u narednom periodu. U saradnji sa konsultantima iz „CQA“ definisane su oblasti po kojima će se formirati pitanja. Pitanja su raspoređena u više grupa: uslovi na radnom mestu, mogućnost stručne obuke, komunikacija i odnos rukovodioca i zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica i zadovoljstvo ličnim dohotkom. Kod svakog pitanja postojala je mogućnost komentara – predloga za poboljšanje.

Svako od zaposlenih je dobio anketni listić i kovertu. Popunjeni listić je u zatvorenoj kovrti ostavljen u kutiji za predloge. Radnici nisu imali obavezu da se potpisuju kako bi se povećala njihova objektivnost.

S obzirom da je ovo prva anketa u preduzeću, znali smo da će se radnici ustručavati da daju niže ocene pa smo kompletnu analizu ankete realizovali prvenstveno preko komentara. Tako se desilo da, recimo, u delu koji se odnosi na odnos između rukovodioca i radnika pitanja o informisanju radnika od strane šefova i otvorenost šefova da saslušaju predloge radnika dobijamo izuzetno visoke ocene ali i komentare tipa. „Voleli bi češće da dobijamo informacije o promenama u preduzeću“ ili „Ne želim da dajem predloge svom šefu pa da ih on prezentira kod direktora kao svoje“.

Jasno je bilo da je dobijanje ovakvih komentara predstavljalo signal da se po navedenim pitanjima mora preduzeti neka mera. HR menadžer je putem maila obavestila zaposlene o rezultatima ankete i o aktivnostima koje planira u naredna tri meseca. Među prvim aktivnostima bila je propisivanje postupka predlaganja ideja zaposlenih preko kutija za predloge uz odgovarajuću

stimulaciju zaposlenom čija se ideja prihvati (50 evra + stimulans na osnovu rezultata primene ideje). Takođe je uvedena obaveza nedeljnih sastanaka rukovodioca sa zaposlenim sa jasno definisanim sadržajem sastanka: analiza stepena ostvarenja ciljeva zaposlenih (u preduzeću je uveden sistem isplate ličnih dohodaka u skladu sa učinkom), definisanje eventualnih dodatnih mera i informacije o promenama u preduzeću koje se odnose na zaposlene (uvođenje novih proizvoda u asortimanu, novi principi obilaska kupaca i sl). Zbog pojedinih zaposlenih koji nisu bili zadovoljni odnosom između zaposlenih i/ili šefova i načinom ponašanja pojedinaca izrađen je i kodeks ponašanja.

U okviru ove ankete primenjena su četiri osnovna principa dobre ankete:

- Jasno je definisan cilj ankete i pitanja su formirana u skladu sa definisanim ciljem
- Obezbeđena je nepristrasnost putem tajnog popunjavanja anketnog listića
- Radnici su upoznati sa rezultatima ankete i planovima daljeg rada HR menadžer i
- Već nakon mesec dana radnici su videli rezultate svojih primedbi.

Zahvaljujući primeni ovih principa i uvažavanju i „sporadičnih“ primedbi bez ikakvih posledica za zaposlene očekuje se da već kod sledeće ankete radnici budu mnogo iskreniji prilikom popune anketnog listića.

Definisanje sistema ocenjivanja radnika uz planiranje daljeg usavršavanja pojedinaca je naredna aktivnost koja će se koordinirati od strane HR menadžera. Ideja je da se prihvate svetska iskustva vezana za unapređenje rada pojedinca. Sistem ocenjivanja bi realizovali neposredni rukovodioci (zato je izuzetno bitno da svako od zaposlenih ima samo jednog šefa). Princip ocenjivanja bi se vršio po ugledu na ocenjivanje zaposlenih u laboratoriji za ispitivanje zemlje, vode i vazduha vlade Floride koji se ogleda u sledećem:

- Godišnja ocena radnika se vrši na datum zaposlenja (na ovaj način šefovi nisu u „stisci“ sa vremenom, ne ocenjuju istovremeno više zaposlenih i mogu u potpunosti da se posvete jednom radniku)
- Ocena radnika će se vršiti iz dva dela: putem pitanja sa ponuđenim odgovorom i opisno u delu planova dodatnih aktivnosti – usavršavanja u narednom periodu
- Rukovodilac će rezultate ocena radnika prezentirati samom radniku a tek nakon toga svom rukovodiocu
- Ukoliko se radnik ne slaže sa ocenom rukovodioca prisustvuje prezentaciji višem rukovodiocu. Tokom prezentacije neposredni rukovodilac je dužan da merljivim elementima objasni ocenu sa kojom se radnik ne slaže
- HR menadžer će evidentirati rezultate godišnjeg ocenjivanja i vršiti evaluaciju planiranih aktivnosti na dodatnom stručnom usavršavanju

Bez obzira što će za uvođenje ovakvog sistema biti potrebno dosta vremena i dodatne obuke samih rukovodioca najviše rukovodstvo preduzeća „Oracal Polikarbonati“ je jasno iskazalo svoju opredeljenost za realizaciju celog projekta.

Projektovanje napredovanja u službi je najbitniji segment koji se očekuje nakon uspostavljanja redovnog ocenjivanja svih zaposlenih. Formiranjem dosijea zaposlenih sa praćenjem višegodišnjih aktivnosti u radu sa zaposlenima i sa jasno navedenim sklonostima zaposlenih za pojedine vrste poslova omogućiće formiranje široke baze kandidata za rukovodeća radna mesta. Na taj način očekuje se da se sistem zamene rukovodioca (bilo zbog odlaska na godišnji odmor ili na više radno mesto) izvrši bezbolno i iz svojih kadrova.

ZAKLJUČAK

U vreme svetske ekonomske krize i nelikvidnosti srpskih preduzeća samo menadžment koji je sposoban da zadrži kvalitetne kadrove i motiviše ih za predani rad ima šansu da obezbedi preduzeću ostvarenje dobrih rezultata.

Primer preduzeća „Oracal Polikarbonati“ svakako neće biti usamljen. Dovoljno je reći da najviše rukovodstvo navedenog preduzeća prepoznaje svoju ulogu u motivisanju zaposlenih. Zbog toga i ne čudi da, bez obzira što se radi o proizvodnji i prodaji artikala koji se odnose na reklamne delatnosti, preduzeće iz godina u godinu beleži rast i od 20% u prodaji.

Ovo je samo jedan od primera da bez obzira na okruženje i delatnost koja je, ipak u recesiji, (preduzeća sve manje ulažu u reklame) možete formirati uspešno preduzeće. Tajna uspeha je u stalnom unapređenju sistema poslovanja, bilo da se radi o vezivanju plata za učinak zaposlenih, uvođenju novih vidova stimulacije ili projektovanju karijere zaposlenih.