

UPRAVLJANJE KADROVIMA - DEFINISANJE I PRAĆENJE PERFORMANSI KADROVA

"Svet je pun sposobnih ljudi, fale nam samo sposobni rukovodioci da ih organizuju"

A. Pestolazi

Veština rukovođenja kod nas se najčešće poistovećuje sa vlašću. Česte su izjave rukovodioca tipa "Ispod mene je 250 ljudi" ili "Ja upravljam sa preko 100 ljudi". Ovakve izjave predstavljaju samo "demonstraciju vlasti" a nikako realnost. Rukovođenje (sposobnost organizovanja) predstavlja sistem koji se sastoji u planiranju, izboru, oceni i unapređenju kadrova. Uspesjan je onaj direktor koji tokom svoje karijere formira - osposobi bar tri direktora.

JASNA HIJERARHIJA - OSNOVNI PREDUSLOV

I dok se kod nas sve svodi na "nezamenljive direktore" svuda u svetu poseban akcenat se daje na menadžment kadrovima. Da bi smo lakše pratili preispitivanje performansi Laboratorije za ispitivanje vode, zemlje i vazduha pri vladi jednog od okruga u Floridi (okrug ili County - oblast koja obuhvata nekoliko opština) neophodno je da se upoznamo sa osnovnim postulatima.

- 1) U svakom preduzeću zaposleni može imati samo jednog rukovodioca
- 2) Rukovodilac može efektivno da upravlja sa najviše 12 ljudi (prema Isaku Adžesu optimalan broj potčinjenih je 7 za full time radno vreme)
- 3) Rukovodilac je upoznat sa zaduženjima potčinjenih i prati njihov rad

Ovakav sistem realno postoji i u većini naših preduzeća. Druga je stvar što mi predradnike, glavne inženjere i vodeće medicinske sestre ne smatramo rukovodiocima.

U ovom delu kod privatnih preduzetnika se ide iz krajnosti u krajnost: počevši od preduzeća gde su "svi" nekakvi direktori do preduzeća u kojima je samo vlasnik direktor a ostali su šefovi.

U prvom slučaju obrazloženje vlasnika bilo je "logično". Razlog tolikog broja direktora leži u sujeti kupaca (Kupcima imponuje da razgovaraju sa direktorom i ne žele da troše vreme na tamo nekom referentu).

U drugom slučaju gazdu je nerviralo da se stalno odaziva na "direktore" prilikom šetnje kroz pogon. Sa njim je uvek bio neki njegov rukovodilac i radnici su želeli svom rukovodiocu da nešto objašnjavaju kako bi gazda registrovao njihovu inventivnost.

U svakom slučaju želimo li efikasan sistem moraćemo da se privikavamo na činjenicu da upravljamo sa maksimum 10 potčinjenih (bez obzira da li su u pitanju izvršni direktori, rukovodioci, šefovi ili predradnici)

U tom slučaju možemo se posvetiti evaluaciji performansi kadrova.

VRSTE I RASPORED PREISPITIVANJA PERFORMANSI

Prema strategiji vlade okruga preispitivanja mogu biti šestomesečna, godišnja ili čak i vanredna. U bilo kojoj varijanti navodi se i datum narednog preispitivanja.

Interesantno je da se prilikom preispitivanja ne uzima jedinstveni datum za sve zaposlene kao što bi po nama bilo "logično". Preispitivanje se ne vrši na početku godine za prethodnu godinu već se jednostavno veže za datum stupanja na posao.

Tako na primer za radnika koji je 15. marta stupio na posao preispitivanje se vrši svakog 15. marta. Na taj način rukovodilac je rasterećen gužve i brzine kojom "mora" da proceni sve zaposlene. Na taj način je i njegova ocena objektivnija.

PREISPITIVANJE PLANA PERFORMANSI (KORAK 1)

Pored uobičajenog zaglavlja, koje sadrži potpis i komentar zaposlenog i nadzornika, Plan performansi se sastoji iz pet odeljaka.

U delu I izvršena je evaluacija standarda performansi. U ovom delu od rukovodioca se zahteva da označi polje koje najbolje opisuje performanse zaposlenog. Ponuđena polja su: Nezadovoljavajuće, Potrebno poboljšanje, Zadovoljava, Nadprosečno i Izuzetno.

Ovaj deo evaluacije sadrži najrazličitija pitanja počevši od orijentisanosti ka korisniku i poznavanju posla, preko timskog rada i kreativnosti pa do produktivnosti i učešću u inicijativama za kvalitet.

Deo II se odnosi samo na rukovodioce i ocenjuje se menadžment performansi koji uključuje efektivnu kontrolu, upravljanje troškovima, produktivnost grupe, održavanje i promocija okružnih / odeljenjskih politika.

Deo III rezervisan je za planove obuka.

On se sastoji iz:

- oblasti performanse (kakvu vrstu obuke treba realizovati)
- plan aktivnosti (koje su to konkretne obuke)
- odgovorno lice (interesantno je da se u okviru odgovornog lica pored imena osoba koja će realizovati obuku obavezno navodi i ime osobe koja se obučava)
- rok realizacije

U okviru ovog odeljka navodi se plan obuka koje će se realizovati do sledeće evaluacije (najčešće je to više različitih obuka)

Deo IV sadrži Plan dimenzija i standarda

Dimenzije i standardi se stavljaju u odnos sa kriterijumima performansi u Delu 1.

Plan dimenzije i standarda sadrži :

- Postizanje ciljeva obezbeđenja kvaliteta
- Poznavanje posla
- Kvalitet rada
- Timski rad i razvoj tima.

Pored kvantifikovanja svakog od navedenih kriterijuma rukovodilac je dužan da napiše i odgovarajuće obrazloženje.

Ovo obrazloženje u okviru timskog rada za Dobrosava Panića zaposlenog na poslovima hemičara izgleda ovako:

Kriterijumi performansi:

Deli posao odeljenja pomažući saradnicima u izvršenju rutinskih i nerutinskih zadataka kao i „pokrivanjem“ za vreme odmora i praznika.

Obrazloženje:

Bob rado pomaže Odeljenju vlažne hemije. Kada završi sa svojim zadacima, pomaže ostalima i ako mu nadzornik ne naloži tako nešto. Često prihvata početni problem. Trenutno radi subotnju smenu što pomaže svim članovima odeljenja vlažne hemije. U više navrata je volontirao tokom praznika da pokrije nedostatak osoblja.

DEO V – Ukupna ocena / performanse zaposlenog

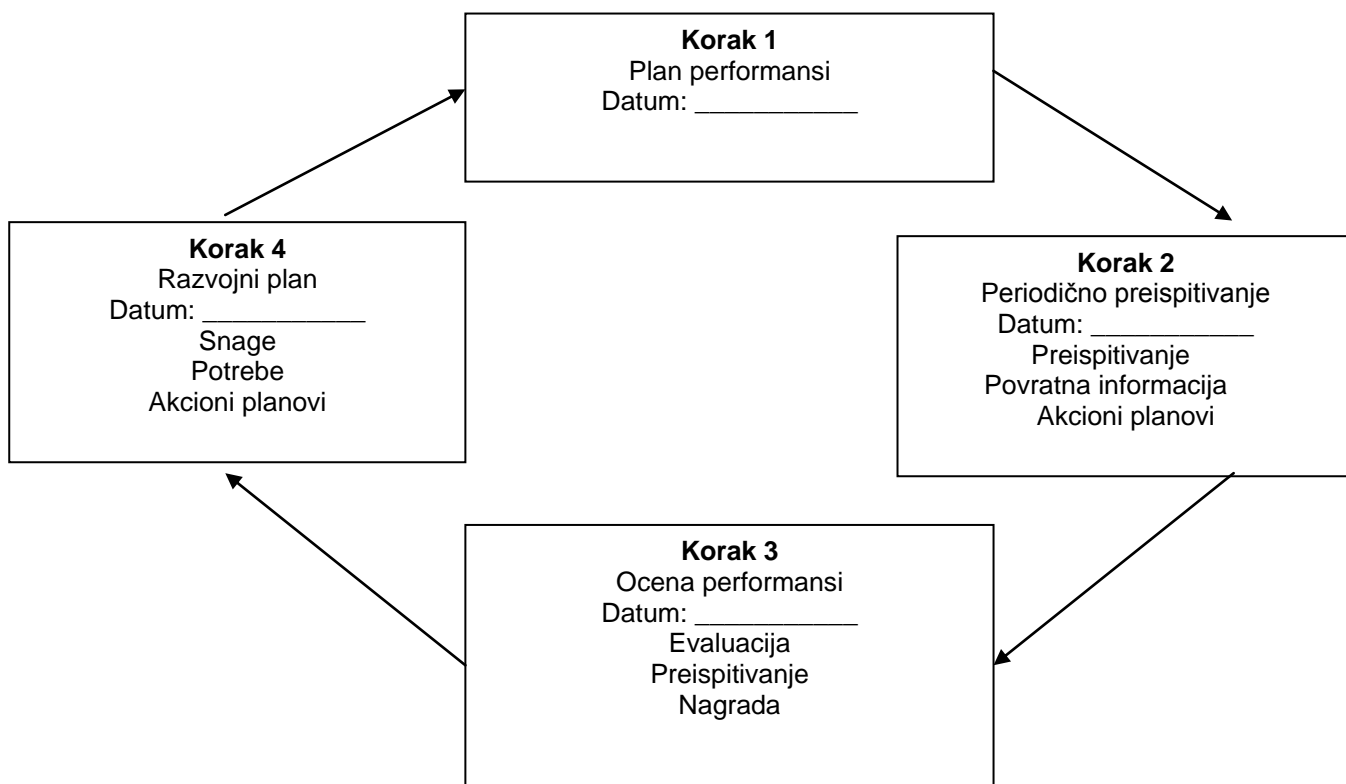
Ovaj deo se sastoji iz jedinstvene ocene u okviru predloženih solucija (Izuzetan, Nadprosečan, Zadovoljavajuće, Na granici i Neprihvatljivo).

Nakon jedinstvene ocene nadzornika sledi njegov komentar.

Ono što je interesantno za evaluacioni list je da on sadrži i prostor za komentar zaposlenog. Takođe je neophodan potpis zaposlenog čime on potvrđuje da se slaže sa izveštajem (naravno uz navedeni komentar - ukoliko postoji).

U retkim slučajevima dešava se da se zaposleni apsolutno ne slaže sa navodima rukovodioca i da ne želi da potpiše izveštaj. U tom slučaju rukovodilac je dužan da pred svojim rukovodiocem u prisustvu radnika argumentuje sve elemente izveštaja.

RASPORED PREISPITIVANJA PERFORMANSI



UNAPREĐENJE OCENE PERFORMANSI ZAPOSLENOG

Interesantno je da se preispituje i unapređuje sam sistem praćenja performansi kadrova. Već kod izveštaja iz sledećeg evaluacionog perioda uočene su promene na samom listu. U okviru zaglavlja prve strane navodi se da li je zaposleni u vreme ocene zadovoljio zahteve za godišnje prilagođavanje plate.

Takođe su promenjene i ocene (standard performansi):

E – Exceeds – Prevazilazi

Performanse konstantno prevazilaze zahteve posla; pokazuje izuzetnu produktivnost, efikasnost i efektivnost

M – Meets – Zadovoljava

Performanse konstantno zadovoljavaju zahteve posla; pokazuje produktivnost, efektivnost i kompetentnost

N – Needs Improvement – Potrebno poboljšanje

Performanse ne ispunjavaju zahteve posla konstantno; neophodno je poboljšanje da bi se dostigao očekivani nivo performansi (preporučuje se pisani komentar)

D – Deficient – Slabo

Performanse konstantno ispod zahteva posla; ne pokazuje neophodne veštine i sposobnosti (preporučuje se Akcioni plan)

Preispitivanje performansi grupisano je u okviru tri formulara:

Formular A - Osnovni elementi i opšti komentari (Deo 1 i Deo 2); (Mora biti popunjen za sve zaposlene)

Formular B - Elementi nadzora; (Popuniti za sve zaposlene koji rade na poslovima nadzora)

Formular C - Tehnički elementi; (Specifični poslovi po radnim mestima, npr. vatrogasac, correctional službenik itd.)

Formular A Deo 1

U okviru ključa za ocenjivanje uveden je N/A Not Applicable (Nije Primenljivo). Razlog ovakvom načinu ocenjivanja leži u činjenici da su osnovni elementi isti za kompletnu laboratoriju i pojedini od njih nisu primenljivi za ocenjivanje različitih radnih mesta.

Osnovni elementi grupisani su na sledeći način:

- kvalitet
- Pažnja prema detaljima
- Timski rad
- Nezavisnost
- Inicijativa
- Planiranje organizacije
- Komunikacija
- Odnos sa korisnicima
- Prilagodljivost

U okviru svakog elementa koji se ocenjuje moguće je dati i dodatni komentar.

Drugi deo formulara A sastavljen je od opisnog - opšteg komentara, razvojnog (akcionog) plana koji sadrži datum naredne ocene i potrebnu dokumentaciju.

Kao opciona mogućnost dat je prostor za Povratnu informaciju od zaposlenog. Na kraju evaluacionog lista navedeni su potpisi: zaposlenog, nadzornika, menadžera sledećeg nivoa i koordinatora Odeljenja za upravljanje ljudskim resursima. Poslednji potpis (koordinatora) potvrđuje da je navbedena osoba izvršila preispitivanje kompletnog obrasca.

U okviru obrasca data je i napomena da potpis zaposlenog potvrđuje diskusiju a ne neophodno i saglasnost na navedene ocene.

FORMULAR B

Formular B namenjen je oceni nadzornika (rukovodioca). Osnovni kriterijumi kod ocene rukovodioca svode se na : efektivnu kontrolu procesa, upravljanje troškovima, produktivnost grupe i održavanju i promociji okružnih-odeljenjskih politika.

POSTOJE I DRUGI SISTEMI

Godišnji pregled performansi zaposlenih je uobičajni postupak upravljanja ljudskim resursima u SAD-u. U okviru kompanije koja obezbeđuje medicinsko osiguranje evaluacija se vrši na sledeći način:

Godišnji pregled performansi - kvalitativni KPI svrstan je u tri grupe:

I Profesionalne veštine - ponašanje

II Faktor ličnog uspeha

III Tehničke / poslovne veštine.

U okviru navedenih grupa ocenjuju se sledeće performanse:

I: komunikacija, rešavanje problema, planiranje i organizacija, timski rad

II: Prilagodljivost, posvećenost, nezavisnost, inicijativa

III opšte radno znanje i sposobnost.

Svaki od ovih elemenata ocenjuje se brojačno sa obaveznim komentaram (obrazloženjem ocene). Za ocenu se koristi skala 1-3:

1- prevazilazi

2 - zadovoljava

3- potrebno unapređenje.

Kao konačna ocena za ukupne kvalitativne rezultate uzima se prosečna ocena svih ocenjenih elemenata. Ukupna godišnja ocena dobija se na taj način što se vrši ponderisanje ocena na sledeći način:

Ocena iz kvalitativnog KPI se množi sa 20%, ocena iz kvaliteta sa 40% i ocena iz operativnih (proizvodnih) karakteristika se množi sa 40%.

Skala za merenje performansi je sledeća:

1,00 - 1,50 = prevazilazi očekivanja

1,51 - 2,40 = ispunjava očekivanje

2,41 - 3,00 = potrebno poboljšanje.

Uz ukupnu godišnju ocenu izrađuje se i plan aktivnosti učenja (razvoja) koji sadrži: ključni indikator performansi, aktivnosti učenja, potrebne resurse, mere uspeha (način praćenja ostvarenja indikatora performansi) i datum završetka obuke.

U okviru komentara ocenjivača (ukoliko je ukupna godišnja ocena dobra) obavezno stoji pozitivan stav tipa: "Maja je važan i vredan član našeg tima. Hvala ti za naporan rad, Majo".

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima je aktivnost koja se već dugo primenjuje svuda u razvijenom svetu. Pojedine kompanije u Srbiji formiraju odeljenja za upravljanje ljudskim resursima. Navedeni primeri ukazuju na to da zaposleni u ovakvim odeljenjima itekako imaju posla.

Da bi se obezbedili osnovni resursi za efektivnu primenu navedenih principa neophodno je:

1. Jasno definisati operativne postupke rada preko procedura i radnih uputstava

2. U okviru svakog propisanog postupka jasno definisati vlasnika procesa i njegove obaveze i odgovornosti

3. Na osnovu propisanih postupaka definisati performanse procesa (osnova za ocenjivanje vlasnika procesa - rukovodioca)

4. Na osnovu propisanih postupaka rada jasno definisati ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih (osnova za ocenjivanje učesnika u procesu).

5. Definirati dinamiku i način praćenja evaluacije zaposlenih

Naravno, navedeni principi se ne mogu primeniti kod sistema kvaliteta koji se baziraju na "činjenici" da "zaposleni znaju svoj posao i nije potrebno posebno propisivati njihova ovlašćenja i odgovornosti. Zahvaljujući ovakvom stavu konsultanata i sertifikacionih tela, firma "CQA" sve više ima zahteva da "dorađuje" sertifikovane sisteme. Nažalost, nakon snimka stanja i uvida u "precizne" procedure u kojima je recimo aktivnost

definisana rečenicom "ovlašćeno lice prima odgovarajući zahtev od odgovornog lica"
dorada se svodi na ponovno uvođenje sistema kvaliteta.