

KADROVI - PRAĆENJE I NAPREDOVANJE

Dragan B. Rajković

Rezime

U radu je sagledan deo problematike kadrova. Kadrovi su uslov za kvalitet počev od odluke za uvođenje sistema kvaliteta, do izvršenja svih poslova vezanih za uspešno funkcionisanje sistema kvaliteta. Briga o kadrovima ili kadrovska politika može se svesti, odnosno rasčlaniti na: izbor, obuku, praćenje, napredovanje, motivisanje i planiranje kadrova. Praćenje kadrova predstavlja deo izbora kadrova, odnosno selekcije kadrova, koji se odvija tokom rada prikazivanja kvaliteta kadrova, posle prijema kadrova u organizaciju preduzeće. Napredovanje kadrova je nastavak brige o kadrovima kojim se nastavlja selekcija i podstiču kadrovi za maksimalan učinak u radu, i iskazivanje svih kvaliteta u toku rada.

Ključne reči : Kvalitet , praćenje kadrova, napredovanje kadrova.

PERSONNEL - SUPERVISING AND IMPROVEMENT

Summary

This paper presents part of personnel problems. Personnel is condition for quality, from decision to establish a quality system to fulfillment of all tasks due to successful function of quality system. Taking care of personel (or personnel politics) could be as follows: choice, training, supervising, improvement, motivation and planing of personnel. Supervising of personnel is a part of personnel selection existing in the process of work and presentation of personnel quality after its reception in an organizatio- firm. Improvement of personnel is a continuation of care for personnel enabling further selection and inducing maximum efficiency and demonstration of all the qualities during work.

Key words : Quality, supervising of personnel, improvement of personnel

* Dragan B. Rajković, dipl.ing. Novi Sad, Ložionička 7, JŽTP " Beograd"

1.0 UVOD

Formalno ili neformalno uveden sistem kvaliteta u preduzeću znak je da preduzeće posluje dobro, da na tržištu ima svoje mesto, dobru sliku kod partnera i kupaca. Tri osnovna resursa u tom preduzeću, kadrovi, organizacija i mašine povezani su sistemom kvaliteta tako da spoj ova tri resursa dobro funkcioniše. U standardima serije JUS ISO 9000 kadrovi su pomenuti u malom obimu i to kao stručno osposobljavanje (9001 tačka 4.18; 9002 tačka 4.17; 9003 tačka 4.11), i kadrovi (9004 tačke 18.1; 18.1.2; 18.1.3; 18.1.4; 18.2 18.3.1; 18.3.2; 18.3.3; 18.3.4; 9004-2 tačka 5.3.1; 5.3.2.1; 5.3.2.2; 5.3.2.3). Kvalitet kadrova kao osnovni preduslov uspostavljanja sistema kvaliteta odnosno postizanje kvaliteta proizvoda usluge u ovim standardima se podrazumeva. Kako doći do kvaliteta kadrova nije detaljnije razrađeno. Ovaj rad razmatra deo problematike kadrova, kako doći do kvalitetnih kadrova, kako upravljati kadrovima kao jednim od osnovnih resursa preduzeća.

2.0 PRAĆENJE KADROVA

Pod ovim pojmom podrazumeva se praćenje uspešnosti-neuspešnosti svakog čoveka u organizaciji - preduzeću. Za praćenje treba razviti programe i kriterijume. Osnova za sve programe i kriterijume treba da bude baza podataka o svakom zaposlenom radniku u preduzeću.

2.1 BAZA PODATAKA O KADROVIMA

Baza podataka o kadrovima može da se sastoji, da se podeli na više grupa podataka kao što su: lični podaci, podaci o školovanju, podaci o stručnom usavršavanju podaci o kretanju u službi i podaci o željama - naklonostima - interesovanju u vezi sa poslom. Svaka od ovih grupa podataka, u zavisnosti od procene koji su podaci potrebni, određuje se u zavisnosti od vrste poslova, nivoa školske spreme, vrste radnog mesta i drugih zavisnosti koji se određuju pri sastavljanju programa praćenja kadrova. Baza podataka o kadrovima mora sadržati informacije o svakom čoveku u preduzeću od faze izbora i prijema u organizaciju do faze planiranja kadrova. Ovo je ustvari i najvažnije svojstvo baza podataka o kadrovima. Na osnovu baze podataka koja je smišljeno organizivana mogu se vršiti i analize aktivnosti, metoda i tehnika koje se koriste u svim fazama brige o kadrovima. Ove analize se vrše praćenjem kvaliteta kadrova u odnosi na prognoziranje rezultate u metodama kod izbora kadrova, obuke kadrova, napredovanja kadrova i motivisanja kadrova. Na osnovu analiza mogu se vršiti korekcije aktivnosti, metoda i tehnika u fazama brige o kadrovima.

2.2 PRAĆENJE USPEŠNOSTI - NEUSPEŠNOSTI KADROVA

Praćenje uspešnosti - neuspešnosti kadrova može se zasnivati na mesečnim ili godišnjim ocenama rada i uspešnosti koju daju neposredni rukovodioci (što predstavlja subjektivnu ocenu) i ocenjivanje prema merljivim rezultatima rada (produktivnost-vrednost rada, količina škarta i drugo). I ove ocene se unose u baze podataka svakog radnika, koje će se kasnije koristiti za analizu uspešnosti faza izbora i obuke kadrova faza iz kadrovske politike. Svako fazi potrebno je posvetiti dosta pažnje i objektivno sagledati sve koristi od korektno izvršenog praćenja uspešnosti kadrova.

3.0 NAPREDOVANJE KADROVA

Objektivna procena kvaliteta kadrova i na osnovu toga prema potrebama procesa proizvodnje i rada, izbor kadrova za napredovanje, veoma je važna faza brige o kadrovima. Izbor kadrova za napredovanje lakši je od izbora kadrova za prijem u preduzeće, jer kod izbora kadrova kod prijema u preduzeće postoje metode koje mogu biti manje ili više pouzdane, a o tim kadrovima ne postoje saznanja u preduzeću. Kod izbora kadrova za napredovanje u preduzeću, naročito u preduzeću koje ima razvijenu brigu o kadrovima, mnogo je lakše napraviti izbor. Izbor je lako napraviti jer u takvom preduzeću postoje saznanja o svojim kadrovima, koja se dobijaju preko razvijenih programa i kriterijuma i baza podataka o kadrovima. Da bi se napravio dobar izbor treba spojiti sledeće parove: zadatak-veština, obuka- potreba, rezultat-nagrada i želja i prilika.

3.1 ZADATAK I VEŠTINA

Najveća usluga i radniku i preduzeću je da su spojeni zadatak koji treba da se izvrši i veština kojom radnik raspolaže. Premalo veštine rezultira defektnim rezultatom, nedostatkom produktivnosti, obeshrabrenjem i na kraju otkazom. Previše veštine, pak rezultira defektnim proizvodom, nedostatkom produktivnosti, dosadom i u mnogim slučajevima dobrovoljnim otkazom. Ovo su ekstremni slučajevi ali u principu svi gube (preduzeće, klijent, menadžer i radnik). Moć dobrog menadžera leži u uspešnom spajanju veštine sa zahtevima posla. On tu može koristiti i informacije koje mu nude baze podataka o radnicima koje u preduzećima postoje. Rešenje za premalo veštine je obuka i školovanje, a za previše veštine napredovanje. Naći ravnotežu i optimalni stav je zadatak menadžera.

3.2. OBUKA I POTREBA

Mada bi ljudi morali imati osnovna znanja o svom poslu oni se ipak, više ili manje, obučavati da bi radili ono što specifičnost datog posla u preduzeću zahteva. Uloga obuke nije da pruži opšte obrazovanje zaposlenima. Obuka mora biti usredsređena na potrebe radnog mesta u preduzeću. Treba obučiti radnike za izvršavanje specifičnih zadataka, nadzornike za nadgledanje specifičnih zadataka, a menadžera za upravljanje specifičnim zadacima.

3.3 REZULTAT I NAGRADA

Nivoi ostvarenja rezultata zadataka se razlikuju, stoga se i nagrade moraju adekvatno razlikovati. Treba priznati i nagraditi dobar rezultat. Nizak učinak koji se toleriše predstavlja balast, dok se visok učinak koji nije priznat i nagrađen neće pojaviti u našem preduzeću, možda u nekom drugom.

3.4. ŽELJA I PRILIKA

Ne može se reći da svaki radnik koji ostvaruje dobar rezultat na jednom određenom nivou želi i više odgovornosti. Ali neki i žele, ljudi koji su naučili neki posao dobro, koji su izrazili želju da rade i više, moraju dobiti priliku i odgovornija radna mesta. Naravno nije dobro ni previše ih operativiti, ali ni osraviti ih da predugo tavoru. Ako žele da rade više treba im to i omogućiti, čak i ako treba da se prebace u drugu radnu jedinicu. Sa pravim spajanjem ovih parova dobijaju svi.

4.0 ZAKLJUČAK

Praćenje kadrova i napredovanje kadrova je važan deo sistema kadrovske politike a direktno je vezana za sistem kvaliteta. Praćenje kadrova je preduslov za pravilno, efikasno i pravedno napredovanje kadrova, jer obezbeđuje puno važnih podataka o kadrovima, koji treba da se koriste za napredovanje kadrova. Korišćenjem ova četiri para , njihova analiza i sinteza kao pomoćno sredstvo u postupcima za odluke o napredovanju kadrova služi da bi se na svako radno mesto postavili ljudi koji će dati maksimum u radu a i time dali svoj doprinos u ostvarivanju zadataka iz sistema kvaliteta.

5.0 LITERATURA :

1. C.R. Whitlok, R.D. Krumme, D. P. Crivellone : (1990) MENADŽMENT U AKCIJI
prevod, Mladost Beograd, pp 119-122
2. Serija standarda JUS ISO 9000
3. D. B. Rajković : KADROVI - IZBOR I OBUKA, (1996) ,Prilog časopisu "Kvalitet i standardizacija" br.1-2 god 26 pp 254-257.