

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

OCJENJIVANJE VATROGASACA U
FUNKCIJI RAZVOJA

Tekst: Boris Banjan, dipl.ing.

S PRVOM ocjenjivačkom skalom sreo sam se 1995. godine kad su nas kao mlade vatrogasce ocjenjivali zapovjednici. Bili smo dio glomaznog sustava Ministarstva unutarnjih poslova koji je, unatoč svojoj složenosti, imao začuđujuće jednostavnu ocjenjivačku ljestvicu. Četiri opisne ocjene na kraju godine svrstavale su nas u dobre i loše radnike. „Nije zadovoljio“, „zadovoljio“, „uspješan“ i „naročito uspješan“ bile su ocjene koje su prema pravilniku trebale donositi i neke konkretne koristi ili štete. Primjerice, ako ste dva puta bili ocjenjeni ocjenom „naročito uspješan“ trebali ste biti promovirani u viši platni razred ili napredovati u zvanju. To se ipak nije dogodilo nikome od nas. Ne zato što nije bilo takvih ocjena, nego zbog toga što se pravilnik nije bezuvjetno primjenjivao. Druga krajnost bila je ocjena „nije zadovoljio“. Pravilnik je predvidio čak i mogući raskid radnog odnosa u najtvrdokornijim slučajevima. Ni to se nikada nije dogodilo. Ne zato što nije bilo kandidata za takvu ocjenu, nego što su zapovjednici usvojili socijalnu komponentu ocjenjivanja. Tako je preko 90 % ocijenjenih radnika bilo „uspješno“ što je donosilo nešto malo više godišnjeg odmora - i to je sve. Ako se netko nije snalazio u izvršavanju zadaća, ili je pravio probleme na poslu, on je bio ocijenjen sa „zadovoljio“ i opet nikome ništa. Ocjene nisu nikome ništa značile, a njih su kao referencu koristili tek pojedinci kad bi konkurirali za više radno mjesto.

Znam da su ovaj način ocjenjivanja zadržale brojne vatrogasne postrojbe. Iz pravilnika je najčešće izostavljena mogućnost napredovanja pa su na taj način ocjenjivanja postala paušalna i nevjerođostojna. Neki su pak odustali od pravilnika i sad se ocjenjivanje svodi na pojedinačne procjene koje su vezane uz neke strateške odluke uprave postrojbe. Prije nego smo ušli u sustav MUP-a, kao radnici bivših županijskih uprava imali smo takozvani varijabilni dio osobnog dohotka na koji je mogao utjecati zapovjednik postrojbe. Na taj način plaća vam je mogla rasti ili padati od mjeseca do mjeseca i više desetaka posto. To je bio strašan mehanizam vladanja u postrojbi, a nepravednost i neobjektivnost u njegovoj provedbi ponekad sam i sam osjetio i bio ogorčen zbog toga.

Kad smo izašli iz sustava MUP-a i počeli se kreativno odnositi prema poslu, kao mladi zapovjednik vatrogasne postrojbe došao sam do zanimljivih stručnih materijala

koji su govorili o ocjenjivanju u vatrogasnim postrojbama. Najviše su me se dojmili tekstovi zapovjednika javnih vatrogasnih postrojbi grada Berlina i Kelna te načelnika vatrogasne škole pokrajine Baden Württemberg. Svaki od ovih stručnjaka predložio je svoju ocjenjivačku skalu koju je obrazložio dugogodišnjim praktičnim iskustvima. Ono što je za mene bilo novo u pristupu ovoj problematici bila je naglašena objektivnost, veliki broj kriterija za procjenjivanje uspješnosti rada kao i opisno ocjenjivanje kojim se izbjegava brojčana unificiranost. Autori su predlagali objašnjavanje svakog kriterija radnicima kao i razgovor tijekom godine sa svakim pojedincem koji se upozna, da li radi u okvirima očekivanih vrijednosti ili ukoliko je nešto trebalo popraviti kako na kraju godine ne bi izostala dobra ocjena.

Nakon priprema za rješavanje ovog problema izradio sam prijedlog novog pravilnika o ocjenjivanju te o njemu raspravio sa zapovjednicima i voditeljima smjena. Nisu imali značajnijih primjedbi. Nakon nekog vremena izradio sam i prijedlog pravilnika o nagrađivanju na koji je primjedbe imao sindikat radnika bojeći se konotacija vezanih uz moguća kažnjavanja lošeg rada. Ipak, pravilnici su ugledali svjetlo dana. Ono što mogu reći je da su imali jaku stručnu, ali u to vrijeme i materijalno tehničku podlogu, jer su bili prihvaćeni od upravnog vijeća koje je za nagrađivanje osiguralo i materijalna sredstva.

Pravilnik o ocjenjivanju sadrži pravila ocjenjivanja te stručno-tehnički sadržaj:

Tehnički dio pravilnika

1. Ocjenu donose dva ocjenjivača (zapovjednik i voditelj vatrogasne smjene)
2. Ocjena je opisna
 - A radnik pokazuje uspjeh koji u izvanrednom obliku nadmašuje zahtjeve
 - B radnik pokazuje uspjeh koji nadmašuje zahtjeve
 - C radnik pokazuje uspjeh koji odgovara zahtjevima
 - D radnik pokazuje uspjeh koji s ograničenjem odgovara zahtjevima
 - E radnik ne pokazuje uspjeh koji odgovara zahtjevima
3. O ocjeni se razgovara sa svakim vatrogascem više puta tijekom godine
4. Svakom se vatrogascu izdaje rješenje o ocjeni
5. Uz ocjenu se obvezno navodi zdravstvena i tjelesna

spособnost vatrogasca

6. Ako vatrogasac ne dobije prolaznu ocjenu temeljem nekog kriterija, ukupna ocjena nije prolazna

7. Svakom vatrogascu omogućena je žalba na ocjenu

8. Zapovjednike i voditelje te sve ostale radnike ocjenjuje zapovjednik postrojbe

Stručni dio pravilnika

Ocjenjuje se količina rada, kvaliteta rada, način rada te uspjeh u vođenju posla, tj. ponašanje za vrijeme vođenja ili obavljanja intervencije.

1. Količina rada

- izvršavanje rutinskih zadataka unutar određenog vremena
- obavljanje posebnih zadataka u zadanom vremenu
- praktična pravednost (u radu ne izbjegavati složene i teške zadaće)
- spremnost i učestalost kod preuzimanja poslova izvan radnog vremena
- preuzimanje poslova zamjene

2. Kvaliteta rada

- kontinuiranost kvalitete rada
- uvažavanje strukovnih dostignuća
- korištenje tehničkih pomagala te prezentacijskih sredstava
- opširna izrada te kompetentni završetak poslova
- propisna i zakonska konformnost (uočavanje mogućnosti te njihovo iskorištavanje primjenjujući pri tom zakone i propise)
- pismenost pri ispunjavanju obrazaca te tekstova
- pismenost u izražavanju
- uvažavanje aktualno političkih te vatrogasnih „političkih“ pozicija

Za zapovjednike i voditelje:

- planiranje nastave
- struktura nastavne jedinice
- kvaliteta jezičnog izražavanja
- zornost nastave
- rezultati nastavne jedinice

3. Način rada

- svrhovitost (kritički provjeriti preuzimanje novih zadataka, preispitati stupanj kvalitete rada u odnosu na potrebu i nužnost, upotrijebiti postojeća saznanja i propise)
- ekonomičnost (prepoznati važnost troškova, težiti višenamjenskoj uporabi postojećih naprava, analizirati trošak rada, poboljšati odnos troška i učinka, uskladiti vrijeme, osoblje i sredstva intervencije, provjeriti

mogućnost uporabe, dokumentirati radne rezultate zbog kasnije ponovne uporabe, prakticirati štedljiv i ekološko zaštitni odnos)

- samostalnost (samostalno donošenje odluka o načinu izvršenja dodijeljenih zadaća)

- kolegijalna suradnja (priznavati i podržavati zadatke i ciljeve drugih kolega, nadređenih te stručnih institucija, u razgovoru pokazati razumijevanje, apelirati na razumijevanje i u slučaju konflikata davati informacije drugima, pokazati spremnost da se „hitnim slučajevima“ preuzmu zadaci)

- uljudno ponašanje (odnositi se prema drugima partnerski i korektno, težiti savjetovanju i slušanju sugestija, prihvaćati prijedloge o poboljšanju)

- spremnost za novosti (unijeti novosti u radne rezultate, u radnom postupku primijeniti tehniku s novim idejama, ne odmah tražiti ono „negativno“ u razgovoru s drugima već uvijek preuzimati i razvijati pozitivnost)

- osnovne i sporedne vrline (kod suradnika pokazati točnost u vremenu, neprestano dokazivati pouzdanost u ispunjavanju dogovora, paziti na čistoću i ispravnost odjeće, osobe i radnog mjesta, održavati tjelesnu kondiciju)

- oblikovanje osobnog razvitka (preuzeti nove zadatke, usvojiti nova znanja, npr. na osnovu literature, poticati sadržajna usavršavanja, izvan službe koristiti mogućnost za osobni razvitak)

- zauzimanje za odgovorna područja (pokazati skladnost s postrojbom i njenim dokumentima, zastupati odluke, preuzeti odgovornost)

- zalaganje i fleksibilnost (unositi nove ideje i biti spreman za suradnju i njihovu realizaciju, biti spreman za spontani rad, dokazati sposobnost za promjenu kriterija odlučivanja i djelovanja, npr. brza spoznaja i primjena promijenjenih pravila za svladavanje rada)

4. Uspjeh vođenja i uspjeh ponašanja

- uspješno obavljanje redovitih zadaća u svakodnevnom radu te na vatrogasnim intervencijama

- uspješno obavljanje izvanrednih zadaća

- funkcija uzora (vlastito ponašanje orijentirati uvijek na željenom ponašanju suradnika i sudionika u radu te na intervenciji – „biti bolji“, ne iskorištavati privilegije, primjerno svladavati konfliktne situacije)

- poticati suradnike (podržavati i oblikovati socijalnu

aktivnost rada i suradnika, aktivirati „nepažljive“ radnike, poticati slabije radnike)

- informacija i komunikacija (informirati suradnike i nadređene)

- spoznati funkciju upravljanja (postaviti, planirati, odlučivati, nadgledavati ciljeve; provjeravati rezultate na osnovu nasumičnog provjeravanja ili ciljano na osnovu konkretnih činjenica; zajednički analizirati odstupanja, o greškama odmah i otvoreno razgovarati, hvaliti stručno i ispravno ponašanje, davati povratne informacije o uspješno postignutim ciljevima s naputkom o značaju i uspjehu, pri nadgledavanju pridavati značaj povjerenju)

- svrsishodno zalaganje suradnika (uočavati sposobnosti suradnika, optimizirati broj suradnika u intervenciji, ne davati dvostruke naloge)

- motivirati (oduševljavati suradnike da u okviru zadanih ciljeva djeluju vlastitom odgovornošću)

- delegirati (povjeravati zadatke, u okviru zadane odgovornosti dozvoljavati vlastitu odgovornost, prenositi dozvolu za djelovanjem i odlučivanjem prema odgovarajućim sposobnostima i znanjem)

- poticanje suradnika (poticati na samostalno učenje, predlagati osobe za usavršavanje, zadavati posebne zadatke, ocjenjivati sposobnost i razvijati predodžbu o uporabi i promjeni načina rada)

- kooperativno ponašanje pri vođenju (suradnike i sudionike u radu i intervencijama podržavati i upućivati ih, pokazati spremnost i sposobnost da se poslovno i privatno mogu ispričati, a ne dodatno stvarati konfliktne situacije, u osobnom razgovoru ne poticati i ne pokazivati hijerarhijske razlike)

- pokazati težnju svladavanja tehnike razgovora

Pravilnik je donio brojne novosti. Bio je dobro zamišljen te kvalitetno organizacijski pripremljen. No moram priznati da s primjenom pravilnika nisam zadovoljan i da smo i sa ovim pravilnikom o ocjenjivanju ušli u opasno područje nezainteresiranosti radnika. Razlozi za to su brojni, a o tome nekom drugom prilikom. Ipak, uvjeren sam da ocjenjivanje radnika ima svoj duboki smisao. Prije svega, on treba poslužiti kao podloga rukovoditeljima u odabiru samo najkvalitetnijih ljudi za školovanje i napredovanje. Osim toga, on mora biti i objektivan te u svakom trenutku prepoznatljiv i jasan s kriterijima ocjenjivanja. Najteži dio primjene pravilnika je u različitim ocjenjivačima (zapovjednici i voditelji smjena) koji svaku odredbu tumače i primjenjuju na svoj način. Izostanak tog dijela objektivnosti držim glavnim razlogom neprihvatanja ocjenjivanja od strane radnika. U tom dijelu treba poraditi s obukom ocjenjivačkog osoblja.

Inače, cijeli tekst pravilnika o ocjenjivanju može se preuzeti sa stranice www.vatrogasci-osijek.hr pod izbornikom aktivni dokumenti.



Foto: Marijan Gajski