

Ostvarivanje društvenog učinka – može li upravljanje ljudskim resursima pomoći MFI da ispune svoju misiju?

Juliet Wattebot O'Brien

Peta godišnja konferencija o institucijama mikrofinanciranja u središnjoj i istočnoj Europi i NIS, Budimpešta, 17. V. 2002. godine.

Počela sam raditi u Prizmi u julu/srpnju 2002. Prizma je mikrofinancijska organizacija koja djeluje u Bosni i Hercegovini, i moj zadatak je bio da ojačam politiku i sisteme ljudskih resursa. Misija Prizme je da **unaprijedi dobrobit siromašnih i žena sa niskim primanjima i njihovih obitelji pružanjem dugoročnog pristupa kvalitetnim financijskim i ne-financijskim uslugama**. Prizma je tek postigla financijsku održivost, čime ispunjava drugu polovicu svoje misije (pružanje dugoročnog pristupa kvalitetnim financijskim i ne-financijskim uslugama) ali rukovodstvo je zabrinuto za to što ne dosežu do siromašnih i vrlo siromašnih ljudi onako djelotvorno kako bi mogli ostvariti utjecaj na društvo.

U vrijeme stvaranja izjave misije, cjelokupno je osoblje bilo uključeno u taj proces u izvjesnoj mjeri, ali se u proteklih nekoliko godina uvelike povećao broj osoblja Prizme, i zaposleni su ljudi koji nisu bili uključeni u stvaranje misije. Organizacija je raširena na tri lokacije poduređa (sada četiri) u Bosni i Hercegovini, i mada ovi decentralizirani poduređi uspješno djeluju kao autonomne jedinice, nije jasno u kojoj su mjeri zaposlenici smatrali da su svi dio iste organizacije. Male stvari, kao što je činjenica da se u različitim poduređima koriste različite zahtjeve za dopust sugeriraju da postoje razlike – ne namjerne, nego zato što je teško održavati osjećaj jedinstva u geografski odvojenim lokacijama.

U novembru 2001. godine proveli smo anketu motiviranosti i komunikacije u cijeloj organizaciji. Svi zaposlenici u to vrijeme, i rukovodstvo i oni koji nisu pripadali rukovodnim strukturama, popunili su anketu. Nalazi su se pokazali fascinantnim. Također su otkrili ono što smo i očekivali – da mnogi zaposlenici nisu razumjeli ciljeve organizacije, niti njene planove u naredne tri godine. Kako Prizma može očekivati da će njeni zaposlenici dosegnuti do svojih klijenata ako ni sami zaposlenici nisu svjesni da se to od njih očekuje?

Da bi se stvari dodatno otežale, postoji vrlo malo podataka o siromaštvu u Bosni i Hercegovini. U post-konfliktnom okruženju, mnoge tradicionalne mjere siromaštva, kao što je razina obrazovanja i standard stanovanja, postaju irelevantne, a vrlo malo statističkih podataka je prikupljeno od početka 1990-tih. Prema tome, koje bi pokazatelje osoblje trebalo promatrati da bi doseglo do siromašnih ljudi, i kako organizacija može mjeriti svoj učinak?

U prvom dijelu ove prezentacije bavit ćemo se onim područjima organizacije gdje se upravljanje ljudskim resursima može iskoristiti za promicanje misije organizacije u korist siromašnih, kao što je zapošljavanje i izbor, uvođenje i profesionalni razvoj zaposlenika. Drugi dio će obuhvatiti upravljanje performansama i sustav nagrađivanja, i načine na koje ovo može biti u sukobu sa misijom organizacije.

1. Zapošljavanje i izbor

Gotovo da se uzima za gotovo u Ujedinjenom Kraljevstvu, a sigurna sam, i u mnogim drugim zapadno europskim zemljama, da ljudi koji se prijavljuju na radna mjesta u

domaćim neprofitnim organizacijama već dosta znaju o organizaciji, vjeruju u njenu misiju, i dijele mnoge od njenih vrijednosti. Niže plaće koje isplaćuju takve organizacije, bilo iz etičkih razloga ili zbog nedostatnih sredstava, dovode, čini se, do jasnijeg procesa samo-izbora nego u privatnom sektoru.

Međutim, na post-konfliktnom, post-komunističkom tržištu rada u BiH, cijeli ovaj sistem je okrenut naglavce. Vladi uvijek nedostaje sredstava, i često ne može platiti naknade mnogim javnim radnicima na vrijeme, privatni sektor je u velikoj mjeri u fazi embrija, i u neprofitnom sektoru dominiraju međunarodne NVO koje plaćaju relativno visoke plaće. Jedan broj mikrofinancijskih organizacija nudi bolje plaće nego što se plaćaju drugdje. Pored toga, one koje postanu održive, nude i dugoročno zaposlenje, za razliku od onih mjesta koja se financiraju stranom pomoći, koja će u jednom trenutku, kad sredstva presahnu, prestati.

Prema tome, mikrofinancijska organizacija će vjerojatno nuditi vrlo atraktivne poslovne izgleda, što dovodi do toga da bilo kakva samo-selekcija ljudi koji su opredijeljeni za misiju organizacija, do koje bi inače moglo doći, ovdje izostaje. Kandidiranje za posao uvelike liči na ekvivalentnu ponudu za poziciju u privatnom sektoru u zapadnoj Europi. Međutim, zapošljavanje i izbor ljudi koji će doći na nove ili postojeće pozicije, ostaje najvažnija aktivnost u smislu podržavanja misije organizacije, i to iz tri razloga.

Prvo, novo osoblje daje rukovodstvu mogućnost da stekne dodatne nove sposobnosti. Drugo, zapošljavanje novog osoblja daje rukovodstvu priliku da prilagodi stavove i kulture unutar organizacije. Treće, loš izbor osoblja se može pokazati vrlo skupim u smislu vremena koje je potrebno da se riješe disciplinski slučajevi, obuke za one koji pružaju loše performanse, i zamijene onih pojedinaca koji su loše odabrani ili koji odluče napustiti radno mjesto kratko nakon zaposlenja.

Dakle, na koji način organizacije mogu izbjeći probleme zapošljavanja, i naći osobe koje dijele i podržavaju njihove vrijednosti?

➤ Analiza radnog mjesta / opis radnog mjesta/ specifikacija osobnih kvalifikacija

Prvo, neophodno je provjeriti da li još uvijek postoji potreba za radnim mjestom, pošto je to radno mjesto uspostavljeno vjerojatno u vrijeme kada je radno okruženje bilo drugačije. Da bi se ovo učinilo, organizacija treba postaviti pitanje: "Koji su nam resursi potrebni za ostvarivanje naše strategije?". Ako se utvrdi da je radno mjesto i dalje relevantno za strategiju (pa prema tome i za misiju), opis radnog mjesta i kvalifikacija pojedinaca treba biti ponovno razmotren. Ukoliko je sastavni dio posla da traži siromašne klijente, to se treba izričito ovdje navesti. Ukoliko se od zaposlenika očekuje da radi sa vrlo siromašnim ljudima, opis osobe treba navoditi da kandidat koji će se odabrati mora biti opredijeljen za rad sa siromašnima iz svih sredina, i tako dalje.

➤ Interno popunjavanje radnih mjesta

Jedan od načina da se popuni radno mjesto je da se traže interni kandidati. Ovim se osigurava kontinuitet za organizaciju, i otvara interno tržište za unaprjeđenje, što može predstavljati snažan motivirajući faktor za zaposlenike. Ovdje je vrijedno spomenuti da se čini da se karijera shvaća u Bosni i Hercegovini bitno drugačije od onoga kako se promatra u Zapadnoj Europi i SAD. Na primjer, neravnoteža radnog vijeka koja postoji u UK u NVO i u privatnom sektoru nije uobičajena u Bosni i Hercegovini, gdje većina zaposlenika promatra sigurnost na poslu kao primarnu stvar po značaju, a mogućnost unaprjeđenja kao sekundarne, čak i kada organizacija treba i potiče osoblje da preuzme veće odgovornosti. Unaprjeđenje također može iziskivati potrebu preseljenja – što predstavlja još jedan aspekt radnog života koji je daleko više uobičajen u Zapadnoj Europi.

Prizma priznaje vrijednost internog unaprjeđenja u podupiranju misije organizacije i jačanju kontinuiteta i efikasnosti. Stoga smo razmotrili načine ohrabriranja postojećih zaposlenika da preuzmu veću odgovornost u podržavanju geografskog proširenja. Kao rezultat toga, uveli smo politiku preseljenja koja postojećim zaposlenicima omogućuje financijsku i ne-financijsku potporu ako se preseljavaju na zahtjev organizacije. Pored toga, zaposlenici koji preuzmu dodatnu odgovornost za otvaranje novog podureda dobivaju stimulaciju za osnivača podureda u obliku jednokratne isplate nakon prve godine njihovog rada u novom poduredu. Ovim se priznaje dodatna odgovornost i naporan rad koji je potrebno uložiti u taj zadatak.

➤ Oglašavanje

Opis radnog mjesta i kvalifikacije osobe čine osnovu za bilo kakvo oglašavanje radnog mjesta, i prema tome, organizacija ima još jednu mogućnost da ponovno naglasi vrijednosti koje traži. Pored toga, navođenjem izjave misije, ili njene parafraze, u oglasu, potičete podnositelje aplikacija za radno mjesto da sami sebe preispitaju. Mjesto gdje se objavljuje oglas također ima utjecaja na to tko će se prijaviti, mada tisak trećeg sektora nije razvijen u zemljama poput Bosne i Hercegovine onako kako je to slučaj u Zapadnoj Evropi. Ukoliko neka organizacija ima web stranicu, upućivanje aplikanta će također dati mogućnost da bolje upoznaju organizaciju i shvate u kom pravcu se ona kreće.

➤ Intervjui

Kao i u slučaju oglašavanja, intervjui daju mogućnost aplikantima da utvrde da li dijele iste vrijednosti kao organizacija, pored toga što organizacija procjenjuje kandidate. U interesu je obje strane da se dobro poklope. Izvršeno je dosta istraživanja koji dokazuju da zaposlenici koji podržavaju ili dijele istu viziju kao organizacija imaju bolju motivaciju i produktivniji su.

2. Uvođenje

Bez obzira da li postoji ili ne postoji formalni ili strukturirani program, svi zaposlenici prolaze kroz proces uvođenja nakon pridruživanja novoj organizaciji ili odjelu. U dosta organizacija, posebno onima koje nemaju posebnu funkciju ili menadžera ljudskih resursa, ovo je često tek nešto više od kratkog pozdrava prije dovođenja na radno mjesto. Ne samo da takav pristup uvelike povećava rizik od toga da zaposlenici napuste radno mjesto vrlo kratko nakon zapošljavanja, što uzrokuje velike troškove po organizaciju, kako je već ranije navedeno, nego i organizacija propušta dobru mogućnost da usredotoči zaposlenike na svoju misiju.

Većina formalnih oblika uvođenja objašnjava zadatke čije se izvršavanje očekuje od novog zaposlenika, i vrši se njegovo predstavljanje ostalom osoblju. Ipak, pametniji poslodavci provode više vremena izlažući nove zaposlenike kulturi organizacije, njenoj misiji i društvenim i poslovnim vrijednostima, time ih orijentirajući u istom pravcu kao što je usmjerena organizacija. Uvođenje može jačati osjećanje pripadnosti, što pojačava osjećaj opredijeljenosti za organizacijske ciljeve. Poslodavac time maksimizira doprinos radne snage i dobiva brži povrat investicija.

Jedna od prvih stvari kojima sam ja posvetila mogućnost u Prizmi je proces uvođenja. Mada su svi zaposlenici prošli formalni proces uvođenja po pridruživanju organizaciji, ne postoji ništa standardno u svim poduredima. Pored osiguranja da cjelokupno osoblje dobiva iste informacije kad dolazi u Prizmu, izvršili smo promjene u procesu uvođenja, i uključili posjetu središnjici. Sada svi novozaposleni dolaze u Mostar u roku od nekoliko tjedana od pridruživanja organizaciji, i upoznaju izvršnog direktora, koji im govori o misiji i strategiji organizacije. Pokušavamo stvari tako urediti da novi zaposlenici u svim

uredima dolaze u isto vrijeme. Ne samo da im ovo daje mogućnost da uče o strategiji organizacije, nego ih također i predstavlja ostalom osoblju podureda i osoblju središnjice, jačajući ideju da su svi dio iste organizacije, bez obzira gdje su stacionirani.

Ove promjene su se desile nekoliko mjeseci prije nego što je izvršena anketa zaposlenika Prizme. Između ova dva događaja, došlo je do dosta intenzivnog zapošljavanja. Zanimljivo je reći da kada se zaposlenicima koji su u Prizmi radili manje od godinu dana postavilo pitanje da li su razumjeli ciljeve organizacije, njihov odgovor je bio čvrsto "da", što je predstavljalo mnogo pozitivniji odgovor od odgovora koji smo dobili od zaposlenika, koji nisu bili rukovodni kadar, a koji su radili duže vremena. Novi zaposlenici su također izražavali veći ponos u radu u organizaciji nego njihovi kolege koji su radili duže.

3. Obuka i usavršavanje

Obuka i usavršavanje ima svoje mjesto i u pomaganju organizaciji u ispunjavanju njene misije. U prvom koraku, može osigurati da novi zaposlenici posjeduju potrebne vještine da izvrše svoje poslove. U zemlji sa nedovoljno razvijenim finansijskim sektorom, od novih kreditnih službenika se ne može očekivati da imaju prethodno iskustvo u mikrofinanciranju. U stvari, iskustvo govori da je bolje angažirati bistrere, neiskusne ljude koji imaju pravi stav, za manju plaću, i obučiti ih u specijalističkim vještinama mikrofinanciranja. Prema tome, dobar program obuke novozaposlenih je od suštinske važnosti za organizaciju mikrofinanciranja da bi maksimizirala svoj svakodnevni rad, i ostvarila svoje dugoročne ciljeve.

Organizacija bi se također trebala pobrinuti da njen plan obuke odgovara njenoj poslovnoj strategiji, tako da ima interno obučeno osoblje kada ne može ili ne želi angažirati ljude izvana. Osoblje treba rasti skupa sa organizacijom. Dalje, važno je osigurati snažan razvoj upravljanja, pošto je menadžment način promjene ili jačanja filozofije organizacije. Dio ovog procesa podrazumijeva osiguranje da kapacitet rukovodstva raste vremenom, i da, pored povećanja njihovog tehničkog znanja, postaju bolji lideri.

Odgovori dobiveni u anketi motivacije i komunikacije zaposlenika su pokazali da zaposlenici na svim razinama imaju dobru obuku na početku svog zaposlenja. Ne samo da su visoko ocijenili svoju obuku; također su se osjećali ugodno radeći svoj posao, navodeći da obuka zadovoljava njihove potrebe u izvršenju svakodnevnih radnih zadataka. Međutim, ne-rukovodno osoblje je također jasno navelo da bi željeli više obuke u daljoj fazi.

Rukovodno osoblje, s druge strane, reklo je da su mogućnosti za stjecanje novih podataka dosta dobre. Veći dio obuke koju je koristilo rukovodno osoblje dalo im je širu perspektivu na okruženje mikrofinanciranja, i dalo im je mogućnost da se povežu sa drugim ljudima koji djeluju u istom sektoru. Menadžeri su odgovorili da su jasno razumjeli svrhu organizacije, i njene planove za naredne tri godine. Trajno ulaganje u obuku odražava trajno ulaganje u zaposlenike, i uvjerenje da je zaposlenik visoko cijenjen i da je pred njim dugoročna karijera unutar organizacije. Menadžeri jasno cijene činjenicu da je organizacija posvećena njima, i uzvraćaju tu posvećenost, što povećava njihovu motiviranost.

4. Uključenost zaposlenika

Organizacija također može pomoći uskladiti ponašanje zaposlenika sa misijom usvajanjem participativnog stila upravljanja i širokog uključivanja zaposlenika u razvoj organizacije i njenih planova. Tražeći mogućnosti za izravno ili neizravno uključivanje u odlučivanje, organizacije povećavaju razumijevanje organizacije kod zaposlenika, koriste

njihove talente, omogućuju im da ostvare utjecaj na odluke, i potiču opredijeljenost za ostvarivanje ciljeva organizacije. Među ostale koristi spada unaprijeđena efikasnost, unaprijeđena kvaliteta i konkurentnost, povećano zadovoljstvo poslom i motiviranost, i više suradnje.

Djelotvorna komunikacija je od suštinskog značaja za uključivanje zaposlenika i za jak moral osoblja i njihovu posvećenost. Važno je uspostaviti pravu klimu i održati sustave komunikacija koji pomažu slobodan protok informacija unutar organizacije. Međutim, Prizma je odavno prepoznala komunikacije kao izazov, ne samo zbog naravi posla koji mnogi zaposlenici obavljaju – terensko osoblje koje provodi dobar dio svog vremena izvan podureda, i udaljeni od drugih kolega – nego i zbog toga što su poduredi geografski međusobno udaljeni. Ovo je potvrđeno u anketi motiviranosti i komunikacija zaposlenika. Mada su svi zaposlenici u manjem ili većem obimu osjećali da mogu otvoreno i iskreno govoriti, mnogi su smatrali da bi mogli biti i bolje informirani.

Osim toga, mnogo ne-rukovodno osoblje nije prepoznalo mogućnosti da doprinese i dobije povratnu informaciju o planiranju za organizaciju u cjelini. U stvari, osoblje koje duže radi bilo je uključeno u planiranje u različitim situacijama, ali nije to uvijek prepoznalo kao značajan doprinos. U nastavku su predloženi neki od koraka koje Prizma poduzima na unaprjeđenju komunikacija i uključenosti zaposlenika.

➤ Anketa

Anketa je sama po sebi predstavljala prvi korak. Ona je pokazala zaposlenicima da je organizacija želi čuti što oni imaju reći o bitnim stvarima poput planiranja, komunikacija, i upravljanja performansom. Također im je postavila pitanje o stvarima više osobne naravi, poput kompenzacije i koristi, i što misle o svom poduredu i svom supervizoru.

➤ Web-stranica zaposlenika

Da bi unaprijedila komunikaciju s vanjskim svijetom, Prizma je upravo pokrenula novu, vanjsku web stranicu, koja se bavi potrebama za informacijama najvažnijih vanjskih zainteresiranih. Paralelno s tim, izradili smo internu web stranicu za zaposlenike, koja će se koristiti kao sredstvo za upravljanje ljudskim resursima. Ova stranica za zaposlenike će, između ostalog:

- Predstavljati forum za komunikaciju za sve zaposlenike preko novina, oglasnih ploča, itd.
- Omogućiti organizaciji da pohrani dokumente na jednom, središnjem mjestu, tako da svi zaposlenici imaju mogućnost pristupa istoj verziji politika i procedura, obrazaca, itd.
- Omogućiti zaposlenicima pristup skupini informacija o tome što se dešava u drugim poduredima, i o ciljevima i strategiji organizacije.

Pored toga, svi zaposlenici će dobiti e-mail adrese. To znači da sva komunikacija može ići izravno do zaposlenika, a ne preko njihovih nadređenih. Dodjela e-mail adresa također daje zaposlenicima na znanje da su cijenjeni članovi osoblja.

Mada e-mail nije najvažniji za doseg organizacije, i nije tipičan za većinu institucija mikrofinanciranja u svijetu, unaprjeđenje komunikacije do kojeg dođe kao posljedica korištenja e-maila će pomoći da se osoblje usredotoči na misiju. Jasna politika korištenja e-maila treba osigurati da se on koristi pravilno, i da ne odvlači zaposlenike od osnovnog cilja Prizme – osiguranja socijalnog učinka i u tom cilju osiguranja financijske održivosti.

➤ Predstavljanje zaposlenika

Također, Prizma planira uvesti predstavnike poduređa. Predstavnici će biti ne-rukovodno osoblje, i izabrat će ih ostalo ne-rukovodno osoblje. Zajedno sa menadžerima poduređa, oni će predstavljati svoj poduređ u timovima za odlučivanje. To će obuhvatiti i prisustvovanje izabranim sastancima menadžmenta. Cilj uvođenja predstavnika zaposlenika je da pruži zaposlenicima još jedno sredstvo ostvarivanja utjecaja na planiranje i izradu politike u organizaciji.

➤ Zajednički odlazak organizacije

I na kraju, organiziramo odlazak svih članova organizacije na neko izdvojeno mjesto, sa ciljem potvrđivanja vrijednosti organizacije i nuđenja zaposlenicima jednog mjesta gdje će moći razmjenjivati ideje i iskustva. Članovi odbora također prisustvuju ovakvim događajima, da bi unaprijedili razumijevanje organizacije i njenog osoblja, i da bi zaposlenici stekli jasniji dojam o tome kako se svi dijelovi organizacije međusobno uklapaju, što predstavlja upravljanje, i o ulozi koju ima Odbor u organizacijskoj strategiji i nadzoru.

5. Upravljanje performansom i sistemi nagrađivanja

Upravljanje performansama ima za cilj povezati pojedinačne ciljeve, svrhe timova i zadatke organizacije, i kao takvo, od velikog je značaja za pomaganje organizaciji u ostvarenju njene misije. Ono predstavlja način postizanja boljih rezultata od organizacije, timova i pojedinaca. Sistemi upravljanja performansama započinju sa zadacima koje je organizacija postavila da bi ostvarila svoju misiju. Potom se ovi zadaci prevode u mete za tim ili odjel. Ove mete se mogu iskoristiti za određivanje individualnih ciljeva.

Već smo pokrili nekoliko najčešćih elemenata sistema upravljanja performansama – uvođenja, komunikacija, obuke i razvoja. Zadnji dio ove prezentacije će se pozabaviti vezom između nagrada zaposlenicima i izazova sa kojima se može suočiti organizacija.

Nagrađivanje se ne mora uvijek odnositi strogo na financijsko nagrađivanje, nego obuhvaća i ne-financijsko nagrađivanje. I zaista, ima dosta ljudi koji zagovaraju ne-financijsko nagrađivanje, tvrdeći da predstavlja boljeg motivatora nego financijsko nagrađivanje, i prepoznaju njegovu moć kao dugoročnog motivatora – što je područje gdje je financijsko nagrađivanje često od male koristi.

Nagrade se mogu podijeliti u dvije grupe – vanjske i unutarnje. Vanjske nagrade obuhvaćaju uobičajene elemente koji se povezuju sa naknadom, kao što je plaća, stimulacije i beneficije. Pored toga, tu spadaju pohvale, javna priznanja, i različiti oblici darova.

Unutarnje nagrade predstavljaju samo-generirane faktore koji navode ljude da se ponašaju na određeni način. Među te faktore spada odgovornost, sloboda djelovanja, obim korištenja i razvijanja vještina i sposobnosti, zanimljiv i izazovan posao, kao i mogućnosti za unaprjeđenje i rast.

Mada ne-financijske nagrade imaju veći dugoročni učinak na motivaciju zaposlenika, važno je ipak naglasiti da plaća nosi najjaču poruku koju organizacija može poslati svom zaposleniku. Dobro kreiran sustav nagrađivanja govori zaposleniku koje su upravo vrijednosti organizacije, i za kakvo ponašanje i/ili rezultate je organizacija spremna platiti – u okruženju kao što je mikrofinanciranje u Bosni i Hercegovini, kada je održivost od velikog značaja, ovo je vrlo snažna poruka. Bez obzira koliko poruka organizacija pošalje svojim menadžerima o približavanju siromašnima i vrlo siromašnima, ukoliko je menadžer nagrađivan prema broju kredita koje njegov poduređ odobri, stopi otplate ili učinkovitosti ogranka, onda će to biti one mete na koje će se usredotočiti njihovi poduređi. Značaj socijalnog učinka će se prepoznati, ali poslovno djelovanje će se

promatrati sa aspekta onoga što se na kraju isplati. Osim toga, ako se kreditni službenik nagrađuje prema veličini portfolia, to ne samo da šalje jasnu poruku o tome što je najvažnije, nego i destimulira odobravanje malih kredita, koji inače mogu biti pogodniji za zadovoljavanje potrebe siromašnijih klijenata.

Rezultati Prizmine ankete zaposlenika su pokazali da Prizma ispunjava mnoge od unutarnjih potreba zaposlenika. Zaposleni na svim razinama su navodili da su zadovoljni svojim poslom, i da im je dana sloboda odlučivanja o vlastitom pristupu svom radu. Pored toga, očigledan je bio snažan osjećaj lojalnosti prema poduredu. Ljudi su, također, jasno naveli svoje zadovoljstvo plaćom, što nas je ostavilo s pitanjem što bismo još mogli učiniti, osim već opisanih mjera, da potaknemo dugoročne zaposlenike da se ponovno usredotoče na misiju i povećaju pomoć koju pružaju siromašnim i vrlo siromašnim ljudima.

Trenutno, zaposlenici dobivaju osnovnu plaću, koja se donedavno povećavala svake godine na osnovu individualne performanse. Performansa je ocjenjivana uz korištenje prilično generičkih obrazaca zasnovanih na opisu radnog mjesta. Vrlo malo težine je dodjeljivano timskom radu, i neki kriteriji nagrađivanja su imali malo veze sa primarnim ciljevima Prizme. Pored toga, kreditni službenici dobivaju mjesečni bonus zasnovan na stopi vraćanja kredita, portfoliu u riziku, broju klijenata, i obrađenih kredita. Široko je prihvaćeno stanovište da kod upravljanja performansama dobijete što mjerite, ali nigdje nije predviđeno da se zaposlenici ocjenjuju ili nagrađuju za svoj uspjeh u približavanju vrlo siromašnima. Postoji polazna pretpostavka da ako povećate približavanje siromašnim zajednicama, i pobrinite se da krediti budu dovoljno mali, organizacija će automatski doći do vrlo siromašnih ljudi. Pored toga, pošto Prizma pruža usluge isključivo ženama, priznavanje da su žene neproporcionalno zastupljene među siromašnima i da imaju najmanje mogućnosti pronaći formalno zaposlenje i formalne financijske usluge, ovo bi također trebalo povećati učinkovitost približavanja vrlo siromašnima.

Međutim, brojke kojima mi raspolažemo o siromaštvu u Bosni i Hercegovini, gdje se prihod domaćinstva koristio kao mjerilo, sugeriraju da mada se Prizma približava siromašnim ljudima, ne doseže do vrlo siromašnih onako djelotvorno kako bi mogla. I mada organizacija možda zapošljava ljude koji podržavaju misiju, ohrabrujući ih da rade sa siromašnim ljudima, nagrađuje ih prema njihovoj sposobnosti da pozajme novac i dobiju ga natrag, pri tom malo pažnje posvećujući karakteristikama klijenta. Istraživanje učinka Prizme dovodi do snažnog zaključka da organizacija ne može privući i unaprijediti živote vrlo siromašnih ljudi jednostavno usvajanjem pristupa zasnovanog na potražnji, nego da se vrlo siromašni ljudi trebaju tražiti, i treba ih se motivirati da zatraže kredit. Kada se promatraju unutarnja ograničenja približavanju siromašnijim klijentima, jedan od faktora kojeg ne možemo ignorirati je da mnogo terensko osoblje ima predrasude o siromašnima, vjerujući za njih da je manje vjerojatno ili nemoguće da će vratiti kredit. Djelotvornost MFI širom svijeta u pružanju usluga osobama sa niskim prihodima i siromašnim osobama pokazuje da je ovakvo mišljenje neosnovano, ali je jasno da su mnogi zaposlenici prije svega usredotočeni na rad podureda i financijske i ciljeve portfolia, a ne na približavanje velikom broju siromašnih i vrlo siromašnih ljudi. Prema tome, Prizma nastoji ponovno procijeniti oblike stimulacije koje pruža svom osoblju da bi se riješila napetosti između potrebe za dobrom kvalitetom portfolia i rastom, i potrebom da se osigura da osoblje traži siromašne i vrlo siromašne ljude.

Da bi razriješili ovaj konflikt, sada nastojimo iznaći načine nagrađivanja osoblja za približavanje vrlo siromašnim, kao i za djelotvorno izvršavanje operacija. Ne želimo reći da mjesečni bonus za kreditnog službenika treba ukinuti – on je bio od velikog značaja u postizanju pune financijske samo-dovoljnosti Prizme, koja je kritična za njen dugoročni opstanak. Umjesto toga, nastojim iznaći načine davanja godišnjih nagrada svim zaposlenicima čiji poduredi, između ostalog, rade sa velikim brojem siromašnih klijenata. Približavanje vrlo siromašnim nije odgovornost samo kreditnog službenika – to

je odgovornost cjelokupne organizacije. Iz tog razloga, mi usvajamo timski pristup novom sistemu nagrađivanja, tako da svi zaposlenici, i u glavnom i u drugim uredima jednako, budu stimulirani i da mogu dobiti godišnje bonuse. Na primjer, menadžeri podureda su odgovorni za upravljanje performansama za cijeli njihov podured, i za osiguravanje da je osoblje podureda djelotvorno u približavanju siromašnijim klijentima. Na ovaj način, cjelokupno osoblje podureda se vidi kao dio tima, i bit će nagrađeno za timski rad na ispunjavanju misije organizacije.

Dakle, namjera novog sistema je da nagradi timove za njihovu sposobnost da ispune određene ciljeve, od kojih je najvažniji da se djelotvornije približe siromašnim i vrlo siromašnim ljudima, što me dovodi do zadnje stvari koju sam htjela navesti. Da bi se izmjerilo da li se svaki podured približava ovim ljudima na učinkovit način, trebamo biti u mogućnosti definirati siromaštvo u Bosni i Hercegovini, a potom utvrditi razinu siromaštva naših klijenata. Prizma trenutno učestvuje u globalnom istraživačkom programu Imp-Act, koji se usredotočuje na pokazatelje siromaštva. S obzirom na kompleksnu i jedinstvenu narav siromaštva u post-konfliktnoj Bosni i Hercegovini, neophodno je koristiti čitav spektar mjera kako bi se stekao koristan i ispravan profil vrlo siromašnih, siromašnih, i ljudi sa niskim primanjima. Da bi bilo kakve mjere performansi bile prihvatljive i usvojene od strane osoblja, moraju biti jasne, jednostavne i pravične.

Također je važno da ishod opravdava cijenu koju organizacija treba platiti. Stoga, bilo kakve mjere performansi ne moraju samo biti lako potvrdive, nego ne smiju ni uzrokovati velike troškove za implementaciju i monitoring.

Koristeći mješavinu dobrih praksi ljudskih resursa, kao što je zapošljavanje, uvođenje i obuka, nadamo se osigurati da Prizma zapošljava prave ljude, i orijentira ih prema približavanju vrlo siromašnim. Revidirani sistem nagrada potom ima za cilj da afirmira pružanje usluga siromašnim ljudima i pokazuje zaposlenicima da Prizma ne samo da želi postići dugoročan socijalni učinak, nego da je spremna za to i platiti – što je najjača poruka koju može poslati.