



UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA
PREDAVANJE BR. 1

ANALIZA POSLA I PLANIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA KOMPANIJE

PRIMER ZA VEŽBU BR. 1

PRIMER: DOWNSIZING U SOUTHERN MEDICAL UNIVERSITY

Southern Medical University (SMU) ima zvanje jedne od najstarijih medicinskih institucija u jugoistočnoj Americi. Univerzitet je od male medicinske škole rastao do profesionalne zdravstvene institucije u čijem se sastavu nalazi 596 kreveta i nastavni centar, 70 specijalističkih klinika, 6 koledža sa odprilike 2.300 studenata. Šta više, SMU pruža više besplatnih usluga od ostalih ustanova u zemlji i predstavlja jezgro najvećeg medicinskog kompleksa u zemlji. U okolini prečnika četiri bloka oko SMU-a nalaze se bolnica Pineland, bolnica Country Memorial, odeljenje Country Health, centar Country Substance Abuse, medicinski centar Veterans Administration, bolnica St. Finbar i veliki broj drugih profesionalnih zdravstvenih jedinica.

U jesen 1993.godine Univerzitetski bord poverilaca obratio se konsalting agenciji Willis & Pratt (W&P) tražeći im predlog koji pristup restrukturiranja da koriste kao odgovor na alarmantno stanje koje se javilo u toj ustanovi. Januara 1994. godine W&P su poslali odgovor u kome su odredili misiju i dali predlog strateškog plana koji je uključivao i plan smanjenja troškova koji je opisivao strateški pristup restrukturiranja.

Medicinski centar je bio zainteresovan za značajno smanjenje svojih troškova da bi dostigao i ispunio projektovane finansijske planove, takođe je shvatao da je njegova budućnost zavisila od toga da li će postati troškovno najefektivniji pružalac usluga kvalitetne medicinske nege u svojoj zajednici.



Postavljeni ciljevi su bili iz dve različite oblasti: poboljšanje kvaliteta nege pacijenata i ušteda 30 miliona\$ za 30 meseci zaključno sa junom 1996. godine. Iz početnih informacija koje je W&P dobio, medicinski centar bi ostvario negativni finansijski učinak u svakoj od naredne tri fiskalne godine ukoliko se troškovne uštede ne dostignu.

Da bi ostvario ovaj finansijski cilj, planirani troškovi i uštede na troškovima uključene su u finansijske projekcije koje obuhvataju sledeće:

- Uštede na troškovima - 9 miliona do juna 1994. godine
- Uštede na troškovima nabavke – 8 miliona godišnja ušteda do 1995. fiskalne godine
- Uštede na troškovima plata i beneficija – 13,5 miliona godišnje do 1996. godine
- Uštede na troškovima unajmljivanja određenog broja medicinskih sestara - 6 miliona godišnje do 1996. godine.

Očigledno ovo su bili veoma agresivni ciljevi s obzirom da su njihovi ukupni troškovi u to vreme iznosili 338 miliona dolara. Morali su da dostignu nivo uštede na troškovima od 9% od ukupnih rashoda tokom 1993/94 godine. Ovaj cilj zahtevao je fokusiranje napora na identifikaciju i implementaciju željenog smanjenja troškova tokom trogodišnjeg perioda.

U Southern Medical University je trebalo da se smanje troškovi nabavke, smanji količinu novca koja se trošila na plate i beneficije i smanji broj medicinskih sestara koje su unajmljivane preko agencija za medicinsku pomoć. Još važnije morali su da identifikuju 9 miliona dolara ušteda na troškovima do juna 1994. godine da bi ostali u saglasnosti sa tekućim konvencijama. Trebalo bi istaći da je prethodno navedenih 30 miliona dolara ušteda na troškovima kratkoročni cilj koji bi trebalo da bude ostvaren zaključno sa junom 1996. godine. U slučaju da transformacija bude uspešna očekuje se kasniji rast prihoda i troškova.



Predlog promena datih od strane konsalting agencije Willis & Pratt

Willis & Pratt (W&P) su predložili dva pristupa razvoju plana ušteda na troškovima:

- Prvi pristup bi uključivao razvoj timova za kontinualno unapređenje kvaliteta (CQI) čiji bi članovi bili zaposleni u SMU-u i oni bi identifikovali planove ušteda na troškovima širom odeljenja i

uslužnih linija u celoj organizaciji. W&P konsultanti bi služili kao posmatrači i tehnički eksperti timova, i vodili bi ih kroz ceo proces.

- Drugi pristup bi uključio W&P specijaliste u rad sa menadžerima odeljenja i uslužnih linija na identifikaciji troškovnih ušteta u funkcionalnim oblastima. Drugi pristup Southern Medical University će koristiti za restrukturiranje, identifikovanje i istraživanje mogućnosti između funkcionalnih oblasti i uslužnih linija.

Restruktuiranje se zasniva na postojećim profitabilnim programima dok se eliminišu visoki troškovi i niskoproduktivni programi. Strategije menadžmenta promena usmerene na orgnizacione nivoe, koje teže savršenstvu a ne samo smanjenju troškova, biće temelji podrške permanentnim kulturološkim promenama i osiguranje uspeha. Ovaj pristip, kao i prethodni, utvrđuje široke mogućnosti ušteta na troškovima u Southern Medical University-u.

W&P su predložili trofazni pristup strateškom restrukturiranju. Prva faza, faza planiranja, sadrži viziju menadžmenta i razvoj infrastrukture, komparativnu ocenu i postavljanje ciljeva za drugu fazu. Druga faza, faza iplementacije, ima dve svrhe: kontinualno unapređenje kvaliteta i usmereno restrukturiranje. Ovi ciljevi bi bili dostignuti na kraju implementacije prve faze: dizajniranja, unapređivanja timskog rada i izvršavanja planova identifikovanih od strane članova tima. Treća faza naglašava kontinuitet procesa putem dalje implementacije i kontrole.



Implementacija procesa strateškog restrukturiranja

Ključ uspešnosti implementacije procesa menadžerskih promena je ostvarivanje otvorene komunikacije. Iz tog razloga se ulažu veliki naponi da zaposleni budu što je moguće više informisani. Univerzitet sponzoriše nedeljne novine koje sadrže članke o procesima rada. Takođe se zaposleni pristupom na internu mrežu mogu obavestiti o daljim događajima putem elektronske pošte (e-mail) i mogu biti zamoljeni da prenesu informaciju onima koji nemaju pristup elektronskoj pošti.

U februaru 1994. predsednik Univerziteta je poslao dopis svim zaposlenima, na kućnu adresu, da ih obavesti da je SMU potpisao ugovor o dvoipogodišnjem programu menadžerskih promena i da se pripremio za dalji program zdravstvene zaštite uz pomoć konsultanata iz Willis & Pratt. Pismom je pozvao sve zaposlene SMU-a, medicinskog centra, univerziteta, fakultetskih praktikanata i bolnice Country memorial (državne bolnice u kojoj SMU ima ulogu administratora), da dođu na serije javnih diskusija o procesu promena i uticaju reformi zdravstvene zaštite i da upoznaju izvršni tim. Na javnim diskusijama zaposlenima su deljeni flajeri na kojima su bili predstavljeni koraci koje je Univerzitet već preduzeo: saradnja sa lekarima opšte prakse, težnja za stvaranjem mreže nege pacijenata u saradnji sa ostalim pružaocima zdravstvenih usluga i započinjanje programa menadžmenta promena u SMU-u.



Tokom prvog meseca rada konsultanti iz agencije Willis & Pratt su izvršili preko 200 intervjua sa administratorima, direktorima, menadžerima i svim članovima osoblja sa namerom da analiziraju sve funkcije u Southern Medical University putem određivanja individualnih dužnosti i pojedinačnih odgovornosti. Cilj je bio razvoj efikasnijeg i isplativijeg pružanja usluga. Trenutni uspeh transformacije je bio određivan na osnovu budućih finansijskih rezultata.

Tokom sledećih nekoliko nedelja, dalji intervjui su završavani sastancima na kojima se raspravljalo o prikupljenim informacijama, i težilo se grupisanju što većeg broja informacija. 17 članova tima menadžmenta promene su se nakon toga sastajali svakoga dana da proučavaju podtke i dostavljaju preporuke izvršnom timu.

Prvi prioritet menadžmenta promena je bio da reorganizuju medicinski centar od vrha ka dnu da bi ojačali menadžment tim. U to vreme, generalni direktor akademskih poslova izjavio je da je neophodno zamrzavanje troškova, i da to predstavlja glavnu temu i okupaciju svih u okviru univerzitetskog centra. Namera je bila da se u procesu predstojećih smanjenja zaposlenima, koji bi bili obuhvaćeni ovim procesom, pruži mogućnost i prioritet pri biranju drugih poslova u okviru i van univerziteta.

Preporuke upućene od strane menadžment tima promena bile su prihvaćene kao budući ciljevi programa:

- Razvoj strategije SMU-a ;
- Putevi kojima se postaje efikasniji i isplativiji;
- Razvoj neophodne strukture za podršku koja bi ispratila izazove reformisanja zdravstvene nege.

Proces transformacije, u okviru Southern Medical University, počinje zatvaranjem mnogih administrativnih mesta i uvođenjem 6 novih izvršnih pozicija. Blagovremeno su svi administratori razrešeni svojih dužnosti zbog nove organizacione strukture i podsticani su da se prijave za rad na novootvorenim pozicijama, kojih je bilo šest. Na ovaj konkurs se prijavio 31 interni kandidat. Ove nove pozicije su popunjene krajem aprila. Razlog za uvođenje ovih novih pozicija je širenje polja operacija i izveštavanja (tj. svakom menadžeru se povećao broj kontrola, jer je svaki od njih postao odgovoran za veći broj servisnih oblasti).



Zbog fokusiranja na uslužnu negu, medicinski centar je na svoje čelo postavio novu vodeću poziciju: generalni direktor kliničkih operacija i CEO za medicinski centar. Ova nova pozicija je odobrena od strane borda poverilaca u toku maja, i ponuđena je dotadašnjem generalnom direktoru finansija i administracije. On je tu ponudu prihvatio.

Pre procesa restrukturiranja javljali su se određeni problemi jedan od njih je i taj što je 18 administratora i direktora bilo odgovorno za 51 veliko odeljenje. Menadžment promene je smanjio broj administratora na 5 plus izvršni medicinski doktor, a broj direktora i menadžera je smanjio na 23 direktora. Jedan od načina završetka procesa smanjenja putem menadžmenta je ponderisanje nivoa kontrole.

PITANJA:

1. Šta mislite o predlozima promena datih od strane konsultantske kuće Willis&Pratt?
2. Šta biste Vi uradili da ste se našli na poziciji HR menadžera?
3. Razmislite, kakvu bi ulogu planiranje HR-a moglo da ima u ovakvim i sličnim situacijama?