

# LJUDSKI POTENCIJALI U KAMPOVIMA

Gost-predavač: Nevena Tolanov, poslovni savjetnik za organizacijski razvoj i menadžment ljudskih potencijala

17.02.2021.

## Kolika je vrijednost pravog zaposlenika?

Poslodavci danas, bilo da se radi o proizvodnim, visoko tehnološkim ili uslužnim tvrtkama, suočeni su s poslovnim okruženjem u kojem se odvijaju dinamične promjene od kojih neke aktualne imaju elemente globalnih kriza. Ljudski potencijali će zato u kontekstu suvremenih gospodarskih događanja dobivati još više na važnosti jer osiguravaju opstojnost poduzeća i reflektiraju vrijednosti poduzeća. Trendovi koji se zamjećuju: (1) tehnologija koja značajno utječe na dizajniranje radnog mjesta, organizaciju poslovanja, komunikaciju, postavljanje novih vrijednosti rada kao i fleksibilne prakse rada; (2) sve stariji zaposlenici na radnom mjestu, pitanje zdravlja na radnom mjestu, balansa života te koncepta cjeloživotnog učenja kao i coachinga te mentorskih programa; (3) integracije i ekonomske sloboda koji omogućavaju globalna zaposlenja. Odgovore na ove izazove trebaju dati, s jedne strane, strategije ljudskih potencijala u okruženju, branši i dugoročnim ciljevima svakog poslodavca, a s druge strane, prakse upravljanja ljudskim potencijalima kojima se može djelovati odmah.

**Nova paradigma je – zaposlenici su na prvom mjestu!**



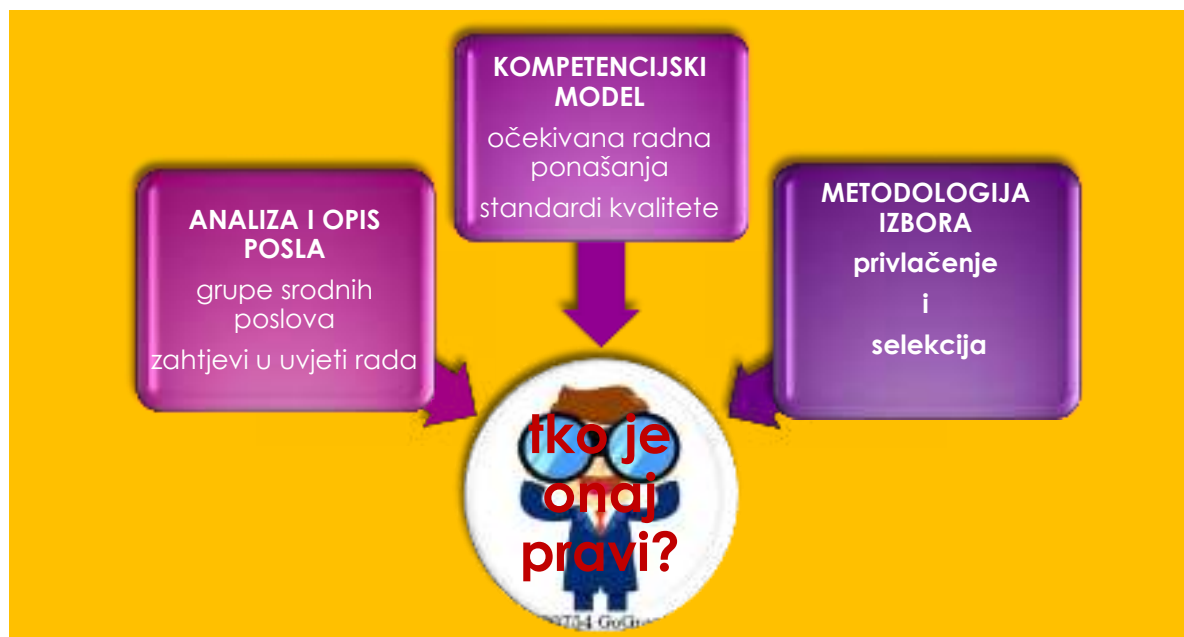
Fokus naše teme su „pravi zaposlenici na pravom mjestu“, tj. opredjeljenje poslodavca da privuče, odabere i zadrži zaposlenike koji će biti ne samo usklađeni s vrijednostima i potrebama poslodavca danas, nego će njihov razvojni potencijal osigurati održivost i konkurentnost tvrtke u budućnosti. Kako bi odgovorili na taj izazov u pronalaženju i izboru zaposlenika, poslodavci moraju pomjeriti fokus s pravila „izbjegavanje loših zaposlenika“ ka pronalaženju „izvršnih zaposlenika“. Jedino s tim pristupom poslodavac može očekivati maksimiziranje produktivnosti, a današnji uvjeti digitalizacije poslovnih procesa, kvantificirati i evaluirati individualni doprinos svakog zaposlenika, pri čemu razlike između inputa (dobar/loš zaposlenik) i outputa (dobar/loš učinak) postaju značajne, u rasponu od 40-70%.

## Kako do pravog zaposlenika?

Neovisno o vrsti i veličini poslodavca, da li on ima HR funkcije i profesionalce ili ne, upravljanje ljudskim potencijalima prati neke zakonitosti i metodologiju:

- od organizacijskog dizajna do opisa posla
- od opisa posla do poželjnih obrazaca radnog ponašanja

- od radnog ponašanja do kompetencija
- od kompetencija do metoda njihove identifikacije
- od identifikacije kod regrutiranih kandidata do selekcije i zaposlenja pravog.



## Analiza i opis posla

Analiza radnog mjesta i dokument koji se zove opis posla daju informacije o tome ŠTO organizacija očekuje od zaposlenika da radi, a kompetencijski model ističe poželjna ponašanja zaposlenika, popis KAKO posao treba raditi koristeći čitav set kompetencija izvedenih za očekivanih rezultata i kvalitete rada, tj. radne učinkovitosti.



Analiza radnog mjesta zahtijeva veliki angažman i stručnost, često joj se prigovara da je gubljenje vremena i novca, da nije učinkovita kod dizajna budućih poslova, za buduće trendove i potrebe organizacije. Ipak, ona je kompas, orijentir koji trasira očekivanja radnog ponašanja kako poslodavaca tako i zaposlenika. Takav sustav zaposlenici percipiraju i

doživljavaju kao transparentan, predvidiv, pravičan i siguran za osobni i profesionalni razvoj kod odabranog poslodavca

## Perspektiva menadžmenta

Ako se menadžment ipak odluči za analizu radnih mjesta dobit će višestruku korist:

- za bolju organizaciju rada i zaposlenika,
- za politiku plaća i nagrađivanja utemeljenu na složenosti i uvjetima rada
- za razumijevanje organizacijske „puzzle“ u kojoj svakog radno mjesto svrhovito doprinosi ukupnoj slici uspjeha postignuća
- za diferencijaciju i specijalizaciju poslova, odjelnih, sektorskih i drugih struktura

## Perspektiva zaposlenika

Dobit i zadovoljstvo zaposlenika je višestruko u organizacijama koje:

- imaju i periodično ažuriraju analize radnih mjesta,
- transparentno vrše organizacijske sistematizacije, rotacije i migracije poslova
- opise poslova prilagođavaju novoj opremi i tehnologijama, novim uslugama, novim korisnicima, trendovima
- imaju i periodično ažuriraju profile kompetencija stalno ih usklađujući s novim opisima, ne gubeći poveznicu s ključnom misijom i vrijednostima organizacije

Različite su metodologije i tehnike analize posla. Jedna od najčešće korištenih je **PAQ tehnika (Position Analysis Questionnaire)** u kojoj više grupa i pozicija procjenitelja svaki posao procjenjuje iskustvenom analizom, postavljajući 3 ključna pitanja:

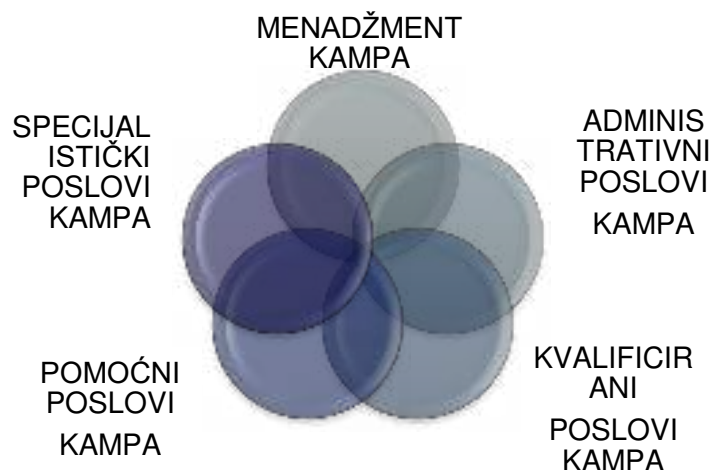
- a) Kolika ja važnost svake aktivnosti/zadatka na ukupno obavljenu posao?
- b) Koliko je prosječno vrijeme provedeno u obavljanju te aktivnosti u odnosu na ukupni mjesečni i godišnji fond radnih sati?
- c) Koja su posebna, specijalistička znanja i trening potrebni za uspješno obavljanje tog posla?

Ovaj pristup je dobar za sve poslove do menadžerske razine.

Pokazatelji dobiveni ovom analizom značajno usmjeravaju sve postupke prema kandidatima i zaposlenicima na određenom radnom mjestu:

- analize mogu grupirati poslove u srodne grupe i kategorije, pročišćene od specifičnih izraza i fraza pojedinih zanimanja
- za iste grupe poslova se može očekivati slično tržišno vrednovanje (plaća, potražnja), olakšan je benchmark analiza kako tražitelja posla tako i ponuditelja
- srodni poslovi zahtijevaju znanja i kompetencije koje su transverzalne, mogu se prenositi i koristiti unutar te grupe poslova uz minimalni trening i uvođenje u posao; time se olakšava interna mobilnost i razvoj karijere
- srodni poslovi sugeriraju sličnu metodologiju selekcije čime se mogu ostvariti uštede selekcija zaposlenika za više srodnih poslova

Rezultat analize poslova kampa može dati slijedeće grupiranje:



Središte ovog modela, sjecište svih poslova i aktivnosti čine **GENERIČKE** kompetencije koje posjeduju svi zaposlenici, koje su povezane sa djelatnošću i vrijednostima kampa te koje omogućavaju svim zaposlenicima kretanje u istom pravcu ka zajedničkim ciljevima izvrsnosti usluge i profitabilnosti.

Primjer generičke kompetencije je npr. **USLUŽNOST/gostoljubivost** koja se opisuje slijedećim indikatorima radnog ponašanja:

Naziv kompetencije	Vrsta kompetencije	Indikatori ponašanja
<b>GOSTOLJUBIVOST</b>	Orijentacija na odnose	-Uspostavlja i održava odnos dobrodošlice i povjerenja s klijentima/gostima -Prikuplja i koristi sve informacije za razumijevanje potreba klijenata/gosta -Pruža kvalitetnu uslugu i upravlja reklamacijama

Zaposlenici pojedinih poslovnih funkcija ili grupa poslova imaju različite, **FUNKCIONALNE** (tehničke) kompetencije koje zahtijevaju posebnu mješavinu znanja, vještina, motivacije i djelotvornosti u obavljanju posla. Primjer funkcionalne kompetencije je npr. **KOMUNIKACIJA NA STRANOM JEZIKU**, neophodna na radnim mjestima intenzivne uslužne ili prodajne komunikacije s gostima:

Naziv kompetencije	Vrsta kompetencije	Indikatori ponašanja
<b>KOMUNIKACIJA NA STRANOM JEZIKU</b>	Kombinirana – orijentacija na zadatke i odnose	-Učinkovito koristi strani jezik za opće sporazumijevanje -Koristi vokabular struke -Poznaje i koristi kulturološke specifičnosti jezika u govornoj i pisanoj komunikaciji

### **Metodologija i postupci izbora zaposlenika**

Rezultat prethodnih analiza jesu dva spojena, povezana skupa podataka – o ključnim poslovima i kvaliteti rada koju očekujemo od zaposlenika, npr, na mjestu recepcionara kampa, te o profilu poželjnog zaposlenika koji će imati potrebna stručna znanja, iskustvo te set kompetencija i biti „fit“ za uspješno obavljanje poslova recepcionara.

Profil poželjnog zaposlenika i njegovo pronalaženje komplicira tržište ponude i konkurentske potražnje na kojem se uočavaju nepovoljni trendovi:

1. Mali priljev, tj.dostupnost kandidata prvog izbora za dobar omjer selekcije

*Obrazloženje: selekcija je ljevak, postupak prosijavanja koji zahtijeva veliki priljev regrutiranih kandidata da bi se odabrao onaj „pravi“; iskustvena norma danas za specijalističke poslove je 10:1*

2. Veliki gap u potražnji (važnosti) pojedinih kompetencija prema mišljenju poslodavaca te razvijenosti istih koje imaju zaposlenici, posebno kod prvog posla.

*Obrazloženje: na europskom nivou kompetencije velike važnosti, a male kvalitete kod tražitelja prvog posla su komunikacija, timski rad, rješavanje problema, kritičko mišljenje.*

3. Generacijske i tržišne promjene koje oblikuju motivacijske potrebe, prioritete i profile budućih zaposlenika – što je njima odista važno i privlačno kod posla i poslodavca?

Obrazloženje: tražiteljima posla, posebno generaciji milenijalaca i z-generaciji važni su izazovni zadaci, kvaliteta odnosa, feedback o rezultatima i dobar balans život/rad.

Za dobru pripremu kampanje traženja zaposlenika, realistična očekivanja od kandidata za posao, a onda realistična ulaganja u uvođenje u posao, trening i razvoj zaposlenika, važno je izvršiti analitičku procjenu stanja tržišta rada .

SWOT analiza i pitanja koja si trebate postaviti:

<p style="text-align: center;"><b>STRENGTHS</b></p> <p>Naše snage – u čemu smo dobri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koliko smo poželjan poslodavac?</li> <li>• Koliko smo HR resursa osigurali za pronalaženje i razvoj zaposlenika?</li> <li>• Koliki budžet imamo osiguran?</li> <li>• Koju potporu imamo za zapošljavanje?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES</b></p> <p>Naše slabosti – što moramo poboljšati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesmo li svjesni svojih slabosti?</li> <li>• Imamo li pravovremene, prikladne i rezervne planove aktivnosti?</li> <li>• Koji nam resursi nedostaju?</li> <li>• Koja nam podrška nedostaje?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES</b></p> <p>Vanjski čimbenici uspješno kampanje zapošljavanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje su nam prilike na tržištima rada?</li> <li>• Što su slabosti naše konkurencije?</li> <li>• Što nam olakšava pristup tržištu rada?</li> <li>• Koji trendovi i tehnologije nam pomažu u osiguranju radne snage?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>THREATS</b></p> <p>Vanjske prijetnje (ugroze) pronalaska zaposlenika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Što konkurencija radi bolje od nas?</li> <li>• Koje su nam zakonske, demografske, financijske zapreke?</li> <li>• Imamo li novu, rastuću konkurenciju?</li> <li>• Koji nam rizici mogu ugroziti resurse?</li> </ul>

### Selekcijski postupci o odluke

Ako ste se primili ovog posla, znači da ste osoba koja:

- poznaje potrebe svoje organizacije/kampa
- planira dinamiku i troškove zapošljavanja
- poznaje stanje na tržištu, dostupnost i uvjete kandidata
- koristi različite kampanje i kanale regrutacije poželjnih kandidata
- koristi struku ili stručnjake za provedbu selekcijskih metoda i tehnika
- spremna je donijeti selekcijske odluke
- spremna je mjeriti i pratiti uspjeh selekcije i zapošljavanja



Regrutiranje i selekcija su dva povezana koraka, koja se razlikuju u ciljevima, metodama i outputu:

<b>Regrutiranje</b>	<b>Selekcija</b>
Cilj je privući čim više prikladnih kandidata	Čim je suziti izbor na idealnog kandidata
Cilj je biti poželjno mjesto za zaposlenje	Cilj je biti poželjno mjesto za karijeru
Metode su usmjerene više na marketing, PR i brand poslodavca	Metode su usmjerene više na analizu i profiliranje te stručnost i transparentnost selekcije
Komuniciraju se uvjeti i „higijeni“ radnog mjesta – plaća, organizacija i pozicija, zadaci, odnosi, rukovođenje	Komuniciraju se više motivatori, plan karijere, napredovanje, odgovornost, zanimljivost, zadovoljstvo

Izbor selekcijskih metoda, trajanje i troškovi selekcije uvelike ovise od kompetencijskom profilu idealnog kandidata.

Cilj nam je donijeti dugoročno isplativu selekciju odluku, izabrati kompetentnog, motiviranog, posvećenog zaposlenika koji ima interes i potencijal razvijati se i rasti zajedno s organizacijom. Ostvarenje ovog dugoročnog cilja moguće je ako značajno povisimo i upravljamo prediktivnom vrijednošću selekcijskih odluka.

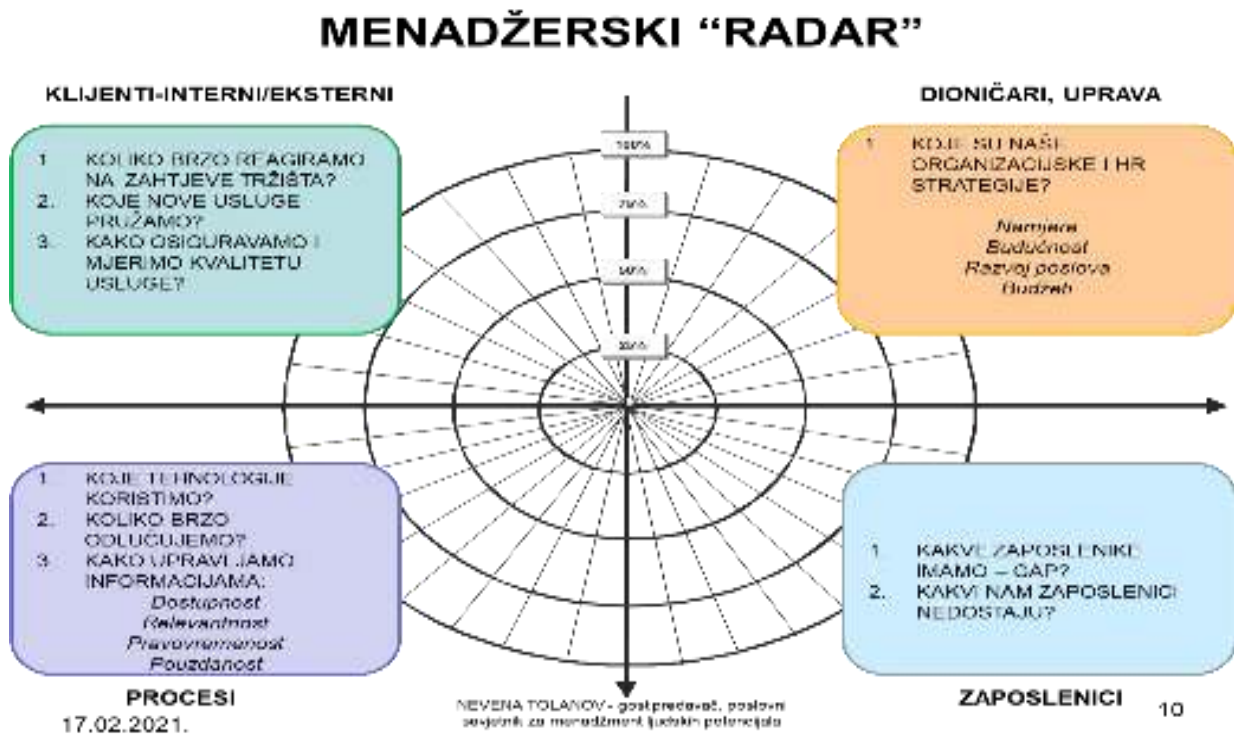
Primijenjena organizacijska psihologija i iskustvena praksa suočavaju nas s potrebom da:

- za procjenu „soft“, emocionalno-socijalnih te menadžerskih kompetencija biramo složenije selekcijske metode, assessment centre procjene
- standardiziramo selekcijske tehnike kao i selekcijske procjene
- kombiniramo više selekcijskih tehnika i izvora informacija o kandidatima
- obučimo tim procjenitelja i selektora
- učimo na feedbacku i reklamacijama odbijenih kandidata
- učimo na procjeni radne uspješnosti zaposlenih kandidata
- učimo na fluktuaciji zaposlenika



## Zadaci za pripremu i razmišljanje

1. Kao vlasnik/menadžer kampa ili voditelj neke poslovne funkcije, napišite ključna obilježja vašeg poslovanja koristeći pitanja u **menadžerskom radaru**:



2. Kao vlasnik/menadžer kampa ili voditelj neke poslovne funkcije, popunite gap analizu **TOP 5 kompetencija** u tablici, temeljem dosadašnjeg iskustva s ljudskim potencijalima:

Top 5 kompetencija	Važnost za uspjeh rada kampa	Zadovoljstvo kvalitetom kompetencije kod novih zaposlenika

Kontakt za pitanja, materijale i suradnju:

Nevena Tolanov, 099 216 79 28

[ntolanov@gmail.com](mailto:ntolanov@gmail.com)

[terminusdoo@gmail.com](mailto:terminusdoo@gmail.com)