

primjenjivi. "Kriteriji po kojima biramo zaposlenike su visoki. U skladu s našom misijom i vizijom, te vrijednostima tvrtke, definirali smo karakteristike koje naši zaposlenici trebaju posjedovati i razvijati.

Ljubaznost prema klijentima presudna

Uz stručna znanja i vještina, tu mislimo i na odlike kao što su: predanost, inovativnost, fleksibilnost, spremnost na timski rad, usmjerenost korisniku, učinkovitost u komunikaciji te spremnost na daljnji kontinuirani razvoj. Svakog djelatnika, bez obzira na to je li riječ o prodavateljima ili menadžerima, mora karakterizirati ljubaznost prema klijentima. Svakog pravog menadžera karakterizira i smisao za organizaciju i vođenje", objašnjavaju u Jadranskom osiguranju. U tom se osiguravajućem društvu ulaže puno vremena i truda u pravilan odabir članova tima, njihovu daljnju edukaciju, poticanje suradnje među članovima tima, unaprjeđenje odnosa u timu i općenito u stimuliranje i potporu ovakvog načina rada. Timsko donošenje odluka aktivnost je koja najviše pridonosi učinkovitosti timova. Donošenje odluka je kvalitetnije što tim raspolaže boljim informacijama, što su članovi individualno sposobniji za donošenje dobrih odluka, te što je voditelj tima vještiji u pravilnom integriranju mišljenja svih članova tima u zajedničku odluku. "S ponosom možemo reći da naša tvrtka u stopu prati razvoj novih tehnologija, ponajprije u IT sektoru. U tom sektoru zapošljavamo najbolje stručnjake i naši djelatnici imaju mogućnost uvijek među prvima na tržištu isprobati proizvode najnovije tehnologije i raditi na najmodernijim programskim aplikacijama i rješenjima. Kontinuirana i nadasve stručna njega intelektualnog kapitala društva zauzima posebno mjesto u svim dugoročnim planovima Jadranskog osiguranja", kažu u tom osiguravajućem društvu. Rad svakog pojedinca u tom se osiguravajućem društvu prati s brigom i zanimanjem, te se svakom od djelatnika pokušava pomoći na način da ga se smjesti u sektor i na radnu poziciju gdje će se do maksimuma iskoristiti njegova stručnost. Zadovoljan i motiviran djelatnik je ono čemu teže jer, kažu, o tome ovisi uspješnost tvrtke u cjelini. Unatoč očekivanjima, većina zaposlenika zaista ne zna gdje će biti za pet godina. Ako najbolji zaposlenici znaju da će im upravo tvrtka u kojoj su trenutno zaposleni omogućiti napredovanje i razvoj potencijala, ostatak će. Izazov je, međutim, kreirati radnu sredinu u kojoj su nadređeni na toj funkciji isključivo zahvaljujući svojim sposobnostima i kompetenciji, ali i zato jer su lideri koji idejama nadahnjuju svoje zaposlenike.

Nataša Gajski Kovačić ■

Dobri menadžeri najveća

■ Svjetski trendovi upravljanja ljudskim potencijalima došli su u Hrvatsku, ali nam do njihova punog razumijevanja i zrele primjene slijedi dug razvojni put, smatra Tanja Pureta, direktorica tvrtke Ramiro za poslovno savjetovanje



Tanja Pureta,
specijalistica industrijske
i organizacijske psihologije

Unaprjeđenju organizacije rada u tvrtkama, povećanju učinkovitosti tvrtke, načinima potrage za novim zaposlenicima razgovaramo s profesoricom psihologije Tanjom Puretom, specijalicom industrijske i organizacijske psihologije, direktoricom tvrtke Ramiro za poslovno savjetovanje.

Gospođa Pureta kaže da je u posljednje vrijeme sve više hrvatskih tvrtki svjesno da je proces odabira zaposlenika vrlo važan, te da ga je potrebno kvalitetno provesti. Naime, svako radno mjesto ima svoje zahtjeve i važno je pronaći kandidata koji im svojim karakteristikama u najboljoj mjeri udovoljava. Stoga tvrtke ili formiraju vlastiti odjel ljudskih potencijala, koji se trudi što bolje organizirati cijeli proces, ili angažiraju vanjsku konzultantsku kuću koja se bavi takvim procjenama. Bez obzira na to što odabrala, organizacije trebaju znati da većinu testiranja mogu provoditi samo psiholozi, koji su obučeni da to rade stručno i odgovorno. Sve je rjeđa praksa za-

pošljavanja isključivo na temelju preporuke ili poznanstva, jer se pokazala nepouzdanom i u konačnici preskupom za sve.

"Što se tiče karakteristika koje tvrtke očekuju od novog zaposlenika, za gotovo sva radna mjesta traže se slične kompetencije: komunikativnost, otvorenost za promjene, stalno usavršavanje, timski rad, organiziranost, odgovornost i sl. S jedne strane to je logična posljedica toga da je danas gotovo svako radno mjesto složenije nego prije i traži kompetentnu osobu u svakom smislu riječi.

No, ipak postoji razlika u traženoj razini razvijenosti tih karakteristika s obzirom na zahtjevnost radnih mjesta, što se često ne može prepoznati iz oglasa. Uz to, poslodavci često "zamađuju" pravi opis posla nekih radnih mjesta, čineći ih atraktivnijima nego što zapravo jesu, jer im je cilj dobiti kvalitetne zaposlenike, pa se plaše da neće pristati raditi ako im predoče istinu o tome što se od njih zapravo očekuje. Ne moram ni napominjati da je to vrlo loša i vrlo kratkoročna strategija", tumači Tanja Pureta.

Tvrtke pune šetača

I često objavljivanje natječaja za nova radna mjesta i velika fluktuacija ljudi obilježja su rada pojedinih tvrtki. Moguće je da je problem u (ne) uvjetima rada koje nude, no možda jednostavno ne uspijevaju doći do pravih zaposlenika.

"Svaka fluktuacija koja izlazi iz očekivanog prosjeka znak je poslodavcu da treba preispitati poslovanje, a kandidatima koji se kod takvog poslodavca javljaju na natječaj, poziv je na dodatan oprez", kaže Tanja Pureta.

Kako bi bile sigurne da će doista svesti potragu za kvalitetnim zaposlenikom na razuman rok u kojem će dobiti upravo onog radnika koji im je potreban, mnoge tvrtke traže profesionalnu pomoć lovaca na kadar. Jest da je takav način potrage skuplji, no čini se da se nekim tvrtkama isplati.

"Sve više hrvatskih tvrtki odlučuje se za angažiranje tzv. headhuntera, naročito za zahtjevnije pozicije. To se posebno odnosi na strane tvrtke koje posluju u Hrvatskoj i koje poslovnu praksu prenose iz tvrtki majki. Međutim, treba biti oprezan i pri izboru headhuntera, jer bi i taj način traženja kandidata trebao uključivati neku od metoda psihologijske procjene, koja se pokazala najpouzdanijom za prognozu uspješnosti budućeg zaposlenika", kaže Tanja Pureta.

su kompetitivna prednost svake tvrtke

Životno važni razgovori

Svaki razgovor za posao podrazumijeva provjeru udovoljava li kandidat zahtjevima radnog mjesta za koje se kandidirao. Nekad je razgovor vodio samo voditelj budućeg zaposlenika, koji je postavljanjem različitih pitanja pokušavao procijeniti koja bi se osoba u najboljoj mjeri uklapala u vodeći tim. Danas je proces odabira u pravilu složeniji i kvalitetniji, pa tako kandidati često prolaze psihologijsko testiranje i intervju, te ih tek u drugom ili trećem krugu razgovora procjenjuju i budući voditelji, odnosno druge stručne osobe, ako to nalaže pozicija za koju su se kandidirali. Što se pripreme za razgovor tiče, mišljenje naše sugovornice je da se svaka osoba za to priprema cijeli život, ulaganjem u sebe i razvijanjem profesionalne ekspertize. Na razgovor je važno doći točno, uredne i ugodne pojavnosti, izražavati se jasno i strukturirano, aktivno slušati i pokazati motiviranost za radno mjesto. Također, svakako se savjetuje prethodno se informirati o poslodavcu, kako bi se na razgovoru moglo kompetentno raspravljati o nekim pitanjima koja poslodavac može postaviti, odnosno kako bi se moglo postaviti neka relevantna pitanja poslodavcu.

Svi moramo postati svjesni da živimo u vremenu ekspanzije novih znanja i tehnologija, te da proces učenja nikad ne prestaje. Uspješne su one organizacije i zaposlenici koji stalno prate novitete, te ih brzo usvajaju i primjenjuju u radu

Kako bi se što brže i učinkovitije uvelo nove zaposlenike u posao, u tvrtkama bi trebale postojati osobe koje se bave samo edukacijom novih zaposlenika, jer uvođenje u posao je važan proces, koji osigurava da novi zaposlenik što prije postane učinkovit na radnome mjestu. Ono uključuje informacije o općem poslovanju organizacije (pravila, procesi, procedure i sl.), zatim informacije o njegovim konkretnim zaduženjima te aktivno mentoriranje, kako bi što uspješnije svladao znanja i vještine potrebne za kvalitetan rad. "Svladavanje općih informacija može organizirati odjel ljudskih potencijala, osmišljavanjem predavanja, izradom pisanih materijala i slično. Međutim, mentoriranje zahtijeva sustavno planiranje i provođenje konkretnih aktivnosti, koje najbolje može

napraviti i provesti stručnjak za to područje rada, u suradnji s voditeljem. Vrlo često te su uloge objedinjene u jednoj osobi. Danas se u mnogim organizacijama još uvijek nedovoljno pažnje posvećuje tom važnom procesu, pa se novi zaposlenik često odmah baca u vatru, jer poslodavac očekuje da su diploma i prethodno iskustvo dovoljni da se kompetentno nosi sa svim izazovima, što je nerealno, skupo i loše za sve. Događa se i obrnuto – da se zaposleniku predugo ne daju samostalna zaduženja, što je također loše", smatra Tanja Pureta.

Sustavi nagrađivanja sve razrađeniji

Hrvatske tvrtke ipak sve više ulažu u edukaciju svih zaposlenika, a i sustavi nagrađivanja i stimulacija su sve prisutniji. "Generalno se može reći da svijest tvrtki o važnosti edukacije zaposlenika sve više raste. To se posebno može reći za razvoj stručnih vještina, ali u žižu interesa sve više dolaze i tzv. meke vještine, kao što su uspješna komunikacija s klijentima i kolegama, upravljanje vremenom, rješavanje sukoba i sl. Naime, istraživanja su nedvojbeno pokazala da uspjeh u poslu u velikoj mjeri ovisi upravo o njima, a ne uče se sustavno tijekom redovita obrazovnog procesa, što je vrlo loše. Što se tiče same organizacije edukacije u organizacijama, tom procesu trebalo bi se pristupiti sustavnije, počevši od procjene potencijala zaposlenika, kao temelja planiranja karijere, te sustavna razvoja znanja i vještina koje ih mogu dovesti do željene razine ekspertize. Sustavi nagrađivanja i stimulacija također se sve više uvode u hrvatske tvrtke, s time da se modeli razlikuju po stupnju složenosti. Najbolji su oni koji se temelje na jasnom sustavu upravljanja učinkom zaposlenika, za što je također potrebna velika menadžerska i organizacijska zrelost. Svi svjetski trendovi upravljanja ljudskim potencijalima došli su u Hrvatsku, ali nam do njihova punog razumijevanja i zrele primjene slijedi dug razvojni put", kaže Tanja Pureta.

Iskustva pokazuju da kvalitetni zaposlenici žele dijeliti svoje ideje i žele da ih netko sasluša. Ipak, mnoge tvrtke griješe jer nemaju strategiju koja podupire takvu praksu. Stoga bi im najbolji savjet bio da postavie jasno svoje ciljeve – ne samo financijske, nego i dugoročan cilj, te načine kako zaposlenici mogu dovesti do njegovog ispunjenja.

"Kvalitetni menadžeri na svim razinama ključni su za uspješno poslovanje. Oni su odgovorni za osmišljavanje posla, planiranje izvedbe i kontrolu učinka. Sve to je prilično zahtjevno i stoga mnogi menadžeri to ne čine ili ne čine u dovoljnoj mjeri, najčešće zbog nedostatnih znanja i vještina. Zato im učinkovitost poslovanja u najvećoj mjeri ovisi o kvalitetnim poje-

dincima u timu. Međutim, najveći problem su zaposlenici koji ne znaju ili nisu motivirani, a voditelj ih ne uspijeva motivirati, organizirati i kontrolirati. Štoviše, mnogi osjećaju nelagodu kad im trebaju dati povratnu informaciju o njihovoj (ne)radu ili od njih aktivno tražiti konkretne rezultate rada, pa to najčešće ne čine. Time rade veliku štetu timu i poslovanju, jer svojim ne preuzimanjem odgovornosti promiču nerad, a kvalitetne zaposlenike potiču da pronađu sredinu u kojoj će se više cijeniti njihov rad. Stoga je za organizaciju ključno omogućiti voditeljima da jako dobro svladaju sva potrebna menadžerska znanja i vještine kako bi mogli uspješno voditi pojedince i timove", kaže Tanja Pureta.

Sukob s novim tehnologijama

Ona smatra da je najčešća pogreška upravo nedostatak svijesti koliko je važno naučiti voditelje na svim razinama da učinkovito rade svoj posao. Naime, oni se u pravilu regrutiraju iz najkvalitetnijih stručnjaka, pa poslodavac smatra da je to dovoljno jamstvo da će biti jednako tako dobri i na vodećoj poziciji, što je pogrešno. Tako organizacije gube dobre stručnjake i dobivaju neučinkovite i demotivirane rukovoditelje, što se može i mora izbjeći njihovom kvalitetnom edukacijom. Dobri rukovoditelji su najveća kompetitivna prednost svake organizacije.

Pitamo je na kraju koliko su tvrtke i zaposleni u Hrvatskoj spremni uhvatiti korak s novim znanjima, tehnologijama - u kojim sektorima bolje, a u kojima lošije. Tanja Pureta smatra da je najveći problem novih znanja i tehnologija taj što zahtijevaju od ljudi da mijenjaju dosadašnji način rada, što teško prihvaćaju. Razlog je gubitak sigurnosti koju im daju postojeća znanja i vještine, te strah da u novim tehnologijama neće moći steći ekspertizu koju su već imali i uz koju su bili poslovno uspješni. Međutim, svi moramo postati svjesni da živimo u vremenu ekspanzije novih znanja i tehnologija, te da proces učenja nikad ne prestaje. Uspješne su one organizacije i zaposlenici koji stalno prate novitete, te ih brzo usvajaju i primjenjuju u radu. To je jednostavno tako, ma koliko nam bilo teško zbog toga. U lakšem prihvaćanju promjena opet ključnu ulogu ima menadžment, koji bi zaposlenicima trebao na inspirativan način objasniti njihovu svrhu. U Hrvatskoj ta svijest još uvijek nije dovoljno razvijena, osim donekle u ICT industriji. Naravno, postoje mnoge privatne tvrtke u gotovo svim sektorima koje odlično razumiju nove tržišne okolnosti i ostvaruju izvrsne rezultate. Ipak, one su kod nas još uvijek više iznimka nego pravilo. ■