

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

Privući pa zadržati ili zadržati pa privući

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ što je angažiranost i zašto je važna
- ▶ kako prepoznati angažiranog djelatnika
- ▶ kako privući kvalitetnog suradnika, a kako ga zadržati
- ▶ kako povećati angažiranost.

Sažetak

Na tržištu rada u zadnjih nekoliko godina mogu se uočiti znatne promjene: potraga za kvalitetnim djelatnicima je svakodnevica, a i djelatnici su sve zahtjevniji. Visok stupanj angažiranosti djelatnika nije više nešto “što bi bilo dobro imati” već je postao ključan faktor ostvarenja poslovne izvrsnosti. Zapitajmo se što je važnije za razvoj angažiranosti – dobro postavljeni sustavi plaća i bonusa ili atmosfera koju stvaraju menadžeri u svom timu. Oboje je važno, ali koliko je utjecaj jednog, odnosno drugog, saznat ćete u ovom tekstu.

Ključne riječi:

odgovornost menadžera, uloga menadžera, ostvarenje izvrsnosti, upravljanje ljudskim resursima, angažiranost, motiviranost.

1. Uvod

U svom dosadašnjem konzultantskom iskustvu nerijetko se susrećem s organizacijama koje su uvjerenе da za određene poslove nema odgovarajućih djelatnika na tržištu. Činjenica jest da su određene struke deficitarne. No u organizacijama koje imaju problema s privlačenjem i/ili zadržavanjem djelatnika rijetko kad se pitaju jesu li dovoljno atraktivni na tržištu i zadovoljavaju li potrebe i očekivanja djelatnika. Jer djelatnici su danas bolje informirani, svjesniji su svojih prava i zahtjevniji više nego ikada prije.

Razmislite o djelatnicima u vašoj organizaciji. Jesu li odani? Hoće li vas napustiti kod prve ponude drugog zaposlenja? Imate li problema s motivacijom djelatnika kao i s njihovom predanošću pri obavljanju radnih zadataka? Morate li ih neprestano poticati, podsjećati na ono što je važno? Rješavaju li samostalno novonastale probleme ili ih prebacuju na vas? Jesu li pozitivni ili morate slušati razne prigovore o tome kako je negdje drugdje bolje? Daju li djelatnici podršku jedni drugima? Kako se odnose prema klijentima/kupcima?

Ako su odgovori na većinu postavljenih pitanja pozitivni, vjerojatno radite u sredini koja je magnetski privlačna za visoko kompetentne i angažirane djelatnike.

Ako smatrate da imate previše negativnih odgovora, vrijeme je da počnete aktivnije raditi na razvoju angažiranosti, prije svega na osvještavanju uloge menadžera za razvoj iste.

2. Najvažnije informacije o angažiranosti

2.1. ŠTO JE ANGAŽIRANOST I ZAŠTO JE VAŽNA

Ako ponovno pogledate svoju organizaciju u zadnjih desetak godina, možete uočiti brojne tehnološke, ekonomske pa i socijalne promjene. Uočite ćete da ste osvijestili izuzetnu važnost zadovoljnih i vjernih kupaca. No koliko ovisite o zadovoljnim i vjernim kupcima, toliko ovisite i o djelatnicima koji su kompetentni i motivirani i koji ostvaruju postavljene ciljeve. Ovisite o njihovoj učinkovitosti, brzini i inovacijama. S druge strane, želite izbjeći djelatnike koji “bježe” na bolovanje kad im je potreban odmor i koji čekaju prvu priliku da bi za malo veću plaću prebjegli konkurenciji. Svjesni ste da **dobre rezultate možete postići samo s visoko angažiranim djelatnicima**. Neprestano se pitate gdje se nalaze djelatnici koji daju maksimalan doprinos ostvarenju rezultata. Vjerojatno se to pitate zato što vjerujete da se visoko angažirani djelatnici rađaju.

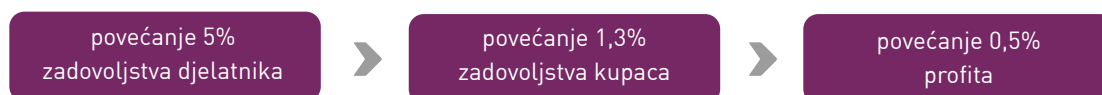
Kao što možete i zaključiti iz dosad navedenog, angažiranost je spremnost i sposobnost djelatnika da pridonose poslovnom uspjehu. Drugim riječima, angažiranost je stupanj u kojem je djelatnik voljan dodatno pridonijeti u smislu energije, kreativnosti i strasti prema poslu (prema Towers Perrin Global Workforce Study, 2008.).

2.2. KOJE SU KORISTI OD ANGAŽIRANOSTI

Najvažniji doprinosi visoko angažiranih djelatnika su:

- veća učinkovitost/produktivnost
- spremnost na povećani trud ukoliko situacija to zahtijeva
- otvorenost za podršku i pomoć kolegama
- niža fluktuacija (u Hrvatskoj se stope fluktuacije kreću od 5 do 10%, ovisno o grani poslovanja)
- u konačnici – bolji financijski rezultati.

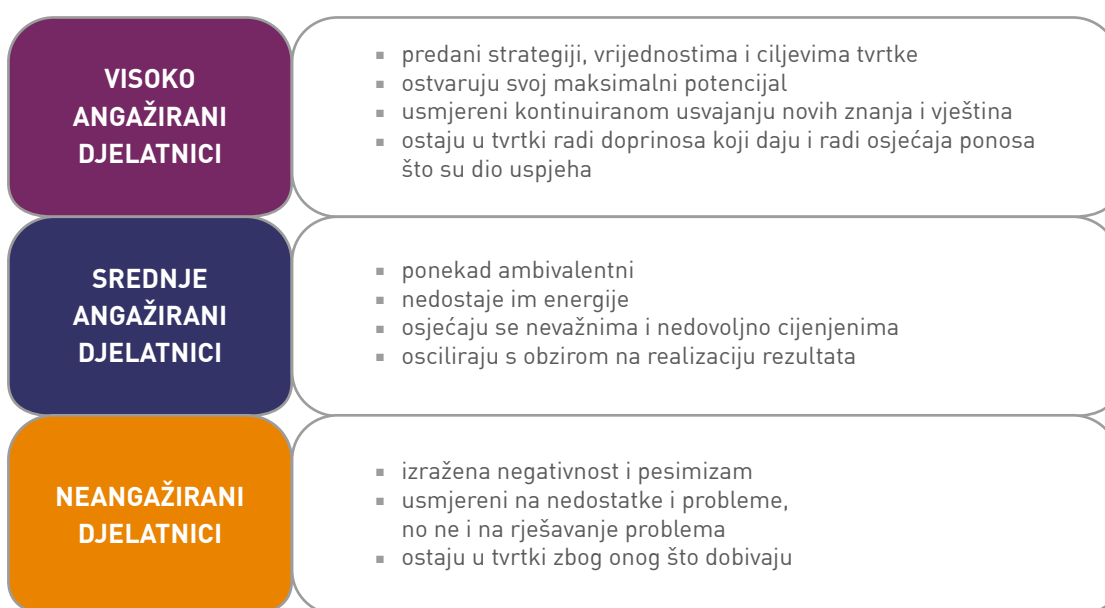
Na Slici 1 smo to pretočili u brojke.



Slika 1. Sears studija
Izvor: Rucci, Kim i Quinn (1998.)

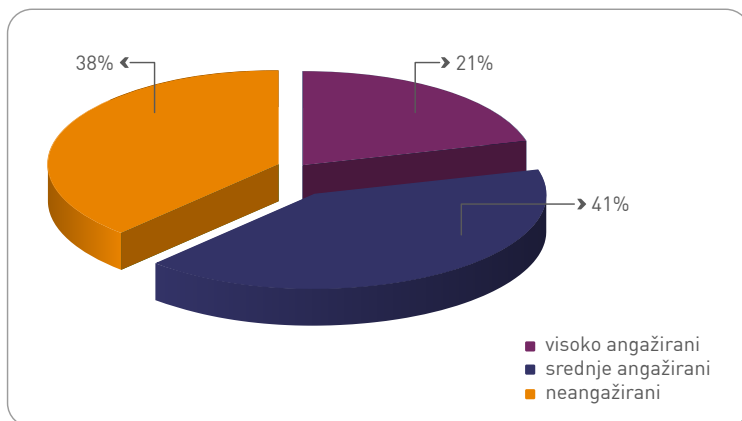
2.3. KOLIKO IMA VISOKO ANGAŽIRANIH, A KOLIKO NISKO ANGAŽIRANIH DJELATNIKA

Prema stupnju angažiranosti djelatnike možemo podijeliti u nekoliko osnovnih skupina: visoko angažirani, srednje angažirani i neangažirani djelatnici.



Prema istraživanju Towers Perrina, provedenom 2007–2008., na oko 100.000 sudionika najviše imamo srednje angažiranih djelatnika, čak 41%. To znači da nam je 4 od 10 djelatnika nedovoljno iskorišteno te da, što se tiče njihovih potencijala, mogu dati daleko više.

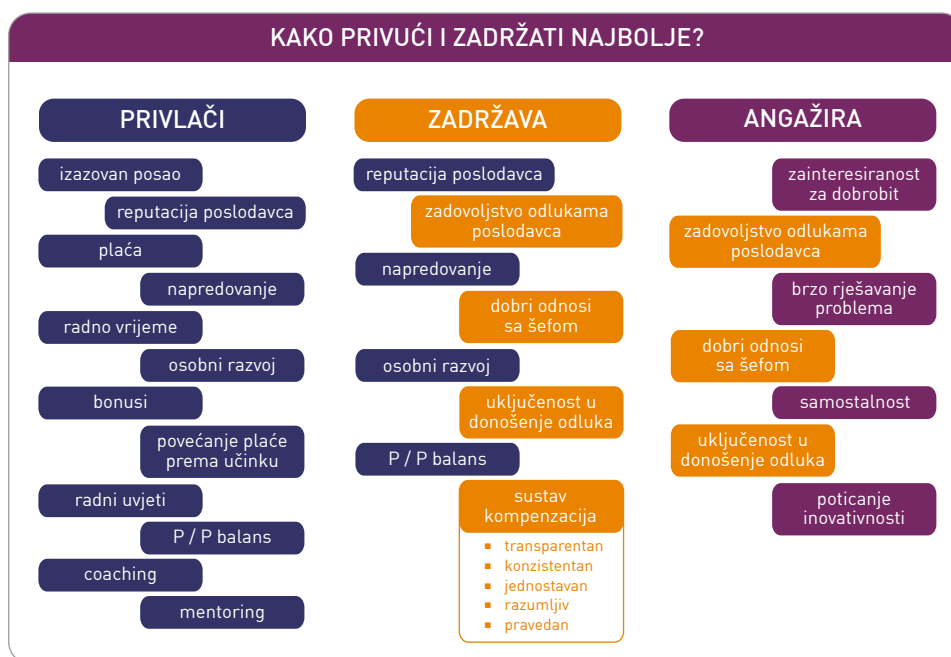
Neangažiranih je djelatnika 38%. Drugim riječima, 4 od 10 djelatnika nas usporavaju u ostvarenju izvrsnosti. A svega 21% djelatnika su oni koji stvaraju dodatnu vrijednost poslu, odnosno 2 od 10 djelatnika je visoko angažirano (Slika 2).



Slika 2.
Omjeri visoko, srednje i nisko angažiranih djelatnika
Izvor: Towers Perrin Global Workforce Study (2008.)

3. Kako postati angažiran

Vrijeme je da se zapitamo koji su to glavni pokretači motivacije koji djelatnike privlače, zadržavaju i potiču ih na veći angažman pri radu. Dugo se vremena smatralo da se elementi koji utječu na angažiranost mijenjaju ovisno o dobi kao i o individualnim preferencijama. Istraživanje Towers Perrina potvrđuje da djelatnici od svojih poslodavaca žele nešto drugo, ovisno o njihovom radnom ciklusu. Kad djelatnik donosi odluku o odabiru poslodavca, važno je da poslodavac ima dobar ugled, a teško da će odabrati onoga koji mu nudi manja primanja, lošije radno vrijeme i radne uvjete, nemogućnost napredovanja i daljnjeg razvoja znanja i vještina (Slika 3).



Slika 3. Elementi koji utječu na privlačenje, zadržavanje i angažiranost djelatnika
Izvor: Towers Perrin (2008.)

Neki od elemenata koji su nas privukli mogu nas i zadržati. I dalje su nam važni ugled organizacije u kojoj radimo, mogućnost napredovanja i daljnjeg razvoja, kao i ravnoteža između privatnog i poslovnog. Kao što vidimo na Slici 3, uz njih se javljaju i neki potpuno novi pokretači koje moramo uzeti u obzir ako želimo zadržati dobrog djelatnika i to prije svega oni koji uključuju **sposobnosti menadžera da vode svoj tim**. Ne smijemo zaboraviti i važnost materijalnog, ali ne više u dimenziji individualnih primanja, već u pogledu cjelokupnog sustava nagrađivanja. Nije toliko važno koliko će djelatnik osobno dobiti, već da je cijeli sustav materijalne kompenzacije jasan, dosljedan, jednostavan, svima lako razumljiv i pravedan, kako interno, tako i kada se uspoređujemo s drugima.

Kad govorimo o elementima koji dovode do visokog stupnja angažiranosti, vidimo da među njima nema elemenata koji se odnose na materijalno nagrađivanje, već isključivo na način na koji se menadžeri odnose prema najvećoj vrijednosti svake tvrtke. Većina nas je, nažalost, barem jednom bila u situaciji da smo išli na posao s grčem u želucu, jer smo znali da nas čeka ogorčeni šef kojeg nije briga za nas, radili smo posao koji se ne poštuje, nismo nalazili smisao u onome što radimo i nismo znali kako to što radimo utječe na razvoj naše kompanije i nas samih. I to je bio glavni razlog našeg odlaska iz takve kompanije.

4. Kako povećati angažiranost

Da bismo uopće mogli raditi na razvoju angažiranosti, moramo prije svega imati stav da se visoko angažirani djelatnici ne rađaju već **razvijaju**.

Kao što smo mogli vidjeti na Slici 3, nove djelatnike ćemo privući različitim sustavima koje su definirali ljudski potencijali (npr. sustav plaća i ukupnih kompenzacija, sustav napredovanja, sustav razvoja znanja...). No hoće li djelatnici uistinu biti visoko angažirani, ne ovisi o tome koliko ih plaćamo, već isključivo o načinu kako ih menadžeri vode. Zainteresiranost poslodavca za dobrobit djelatnika, zadovoljstvo odlukama poslodavaca, brzo rješavanje problema, dobri odnosi sa šefom (ne nužno prijateljski), uključenost u donošenje odluka, samostalnost i poticanje inovativnosti – sve to dovodi do visokog stupnja angažiranosti.

Možemo zaključiti da uspjeh ili propast u poslu najvećim dijelom ovisi o menadžerima, a ne nužno o kvaliteti različitih sustava npr. financijskog nagrađivanja.

Dakle za razvoj visoko angažiranih djelatnika potrebni su:

- visok stupanj angažiranosti visoko pozicioniranih menadžera
- razvoj organizacijske kulture koja je usmjerena na izvrsnost i razvoj pojedinaca, timova, ali i cijele tvrtke
- razvoj povjerenja kroz otvorenu, dvosmjernu komunikaciju na svim razinama
- razvoj ponosa kroz priznavanje i uvažavanje postignutih rezultata
- usmjerenost na potrebe i interese djelatnika (jednako kao i na potrebe i interese kupaca)
- aktivno sudjelovanje u svim procesima upravljanja ljudskim resursima.

O ulozi menadžera u ostvarivanju izvrsnosti kao i odgovarajućeg stila vođenja pisali smo u okviru drugih tema. Ovdje ćemo se posebno osvrnuti na sudjelovanje menadžera u pojedinim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima.

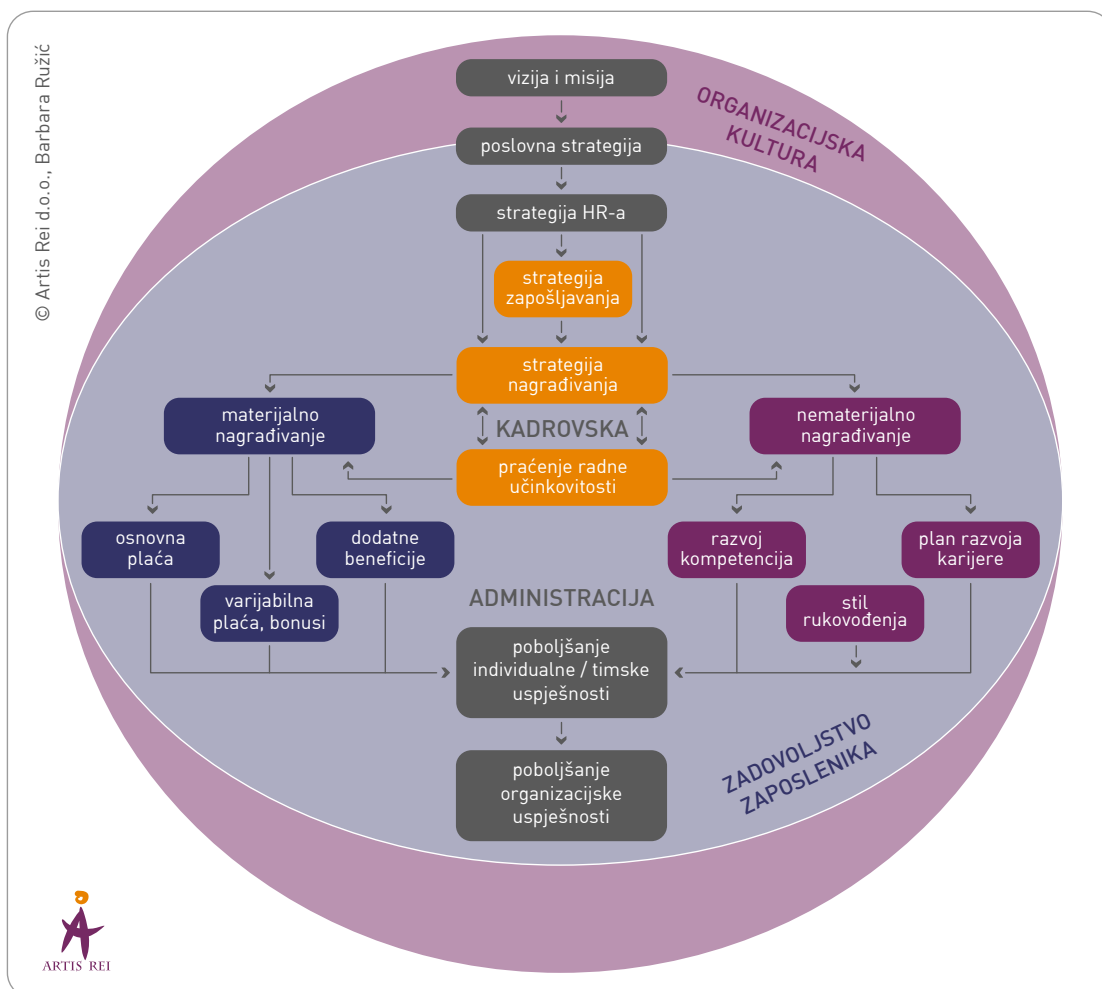
4.1. ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ODNOSU NA FUNKCIJU LJUDSKIH POTENCIJALA

Za postizanje izvrsnosti, menadžeri moraju aktivno sudjelovati u nizu aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (Slika 4). Navest ćemo samo one osnovne:

- odabir kandidata
- praćenje radnog učinka djelatnika
- motivacija
 - materijalno nagrađivanje
 - plan razvoja i karijere.

Često se, nažalost, većina ovih aktivnosti zanemaruje ili stavlja u drugi plan u odnosu na operativno realiziranje zadataka.

No niti uloga upravljanja ljudskim potencijalima nije zanemariva. Njezina je uloga omogućiti organizaciji ostvarenje ciljeva preuzimanjem inicijative i davanjem smjernica i podrške za sva područja koja se odnose na djelatnike. Drugim riječima, njezina je uloga osposobljavanje menadžera za provođenje pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao i odgovarajućeg motiviranja i vođenja članova svog tima.



Slika 4. Elementi strategije upravljanja ljudskim potencijalima
Izvor: trening autorice "Upravljanje ljudskim potencijalima – temelj izvrsnosti"

Odabir kandidata

Kad govorimo o odabiru kandidata, menadžeri se sve češće aktivno uključuju u profesionalnu selekciju. No i nadalje ima pojedinaca koji bi radije da netko drugi odabere potencijalnog djelatnika u njegov tim. Možda zato što tako imaju opravdanje za pogrešan odabir – jer je “netko drugi birao”.

Ne smijemo zaboraviti da specijalist za upravljanje ljudskim potencijalima, čak i ako dobro poznaje poslovanje, ne može nikako poznavati svaki pojedini posao. On može provesti testiranje psihološkim instrumentima (ukoliko je psiholog, a ako nije, može organizirati vanjskog suradnika) kako bi utvrdio intelektualne kapacitete i karakteristike ličnosti kandidata te može provesti intervju radi utvrđivanja motivacijskih aspekata i sustava vrijednosti. No uloga menadžera je nezamjenjiva. Menadžer selektira kandidate na temelju stručnih znanja i vještina i donosi konačnu odluku o zapošljavanju onog kandidata koji najbolje odgovara dugoročnim potrebama poslovanja i koji će se najbolje uklopiti u njegov postojeći tim.

Praćenje radnog učinka

Praćenje radnog učinka je kontinuirani proces koji polazi od komunikacije radi poboljšanja učinka i omogućuje upravljanje realizacijom poslovnih ciljeva pojedinaca, timova i kompanije. Uključuje definiranje kriterija učinka svakog djelatnika ili tima, svakodnevno praćenje rada, ocjenjivanje u zadanim ciklusima te povratnu informaciju o uspješnosti. Povezan je sa sustavom nagrađivanja, planiranja karijere kao i razvojem kompetencija. Sam sustav razvijaju specijalisti upravljanja ljudskim potencijalima u suradnji s menadžerima. Oni ujedno i pripremaju menadžere za uspješno praćenje i ocjenjivanje učinka djelatnika i/ili tima te prate ostvarene razgovore i podijeljene ocjene.

Menadžeri su ti koji su s djelatnicima u svakodnevnom situacijama te je stoga dio njihove odgovornosti i uloge aktivno sudjelovanje u ocjenjivanju, provođenju razgovora i davanju povratne informacije o rezultatima ocjenjivanja. Ako ne postoji aktivno sudjelovanje visokog menadžmenta tijekom praćenja radnog učinka direktno podređenih, menadžeri nižih razina neće usvojiti drugačiji način ponašanja.

Nagrađivanje

Uzmimo za primjer djelatnika koji je na određenoj poziciji već osam godina. Ta je pozicija vrlo nezahvalna budući da uključuje svakodnevno rješavanje problematičnih situacija sa zahtjevnim klijentima. Većina djelatnika na tim poslovima ostaje svega dvije do tri godine, a nakon toga traže novi posao kod nekog drugog poslodavca. Međutim djelatnik koji taj isti posao obavlja već skoro deset godina usavršio je sve potrebne kompetencije i njegovu izvrsnost su prepoznali kupci. A i od visokog menadžmenta neprestano dobiva pohvale za uloženi trud. Iako je iz odjela upravljanja ljudskim potencijalima već nekoliko puta došla inicijativa za promociju tog djelatnika, njegov nadređeni svjestan problematike radnog mjesta ne želi ga izgubiti. Upravo iz tih osobnih, pomalo sebičnih razloga ne želi predložiti djelatnika za promociju i daljnji razvoj karijere. Djelatnik, koji bi mogao dati još veći doprinos, počinje gubiti motivaciju i dolazi na posao – samo radi plaće. Njegov angažman i zainteresiranost za poboljšanje sve su slabiji i samo je pitanje kad će tražiti novog poslodavca.

Iako su u organizaciji dobro razvijeni sustavi nagrađivanja, u stvarnosti konačni rezultati ovise isključivo o provođenju istih od strane menadžera.

5. Zaključak za organizacije i menadžere

Djelatnici žele dati više osobnog doprinosa u ostvarenje rezultata na razini cijele organizacije. No oni ujedno žele vidjeti jasan i mjerljiv povrat uloženog. Djelomično se taj povrat javlja u materijalnom (financijskom) obliku. Iznenadjuće velik dio uključuje odnos djelatnika s organizacijom (visoki menadžment) te sa svojim direktno nadređenim. Površna je pretpostavka da ključnu ulogu igraju isključivo menadžeri na najnižim razinama. Važnu ulogu u razvoju visoke angažiranosti imaju svi menadžeri. Pokretači su ipak visoko pozicionirani menadžeri, neovisno o tome govorimo li o razvoju organizacijske kulture, otvorenoj komunikaciji ili o sudjelovanju u aktivnostima ljudskih potencijala.

Preporučena literatura

- Armstrong, M., Stephens, T.: *A Handbook of Management and Leadership*, Kogan page, 2006.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M.: *Beyond HR*, Harvard Business School Press, 2007.
- Rucci A. J., Kim S. P., Quinn R. T.: *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review, Jan-Feb 1998.
- Towers Perrin: *Global Workforce Study*, 2008.
- Ulrich, D.: *Human resources champions*, Harvard Business School Press, 1997.