

# Za samo 1.300 kuna do kvalitetnog zaposlenika

Cijena za procjenu kandidata za posao kreće se u Hrvatskoj od 500 do 1.300 kn, ovisno o njihovom broju, uključenim tehnikama procjene kao i složenosti radnog mjesta. No, usluge head huntinga stoje oko 25 posto kandidatove godišnje plaće

Piše: Barbara Ružić

Za manje tvrtke koje nemaju dovoljno vlastitih kapaciteta za upravljanje ljudskim resursima outsourcing je sve prihvatljivija opcija, odnosno korištenje vanjske tvrtke za obavljanje određenih poslova umjesto zaposlenika tvrtke. I u Hrvatskoj sve se više vanjskoj tvrtki prepušta proces privlačenja i odabira kadrova, neovisno je li riječ o top menadžerima putem head huntinga ili testiranja i provođenja intervjua drugih razina zaposlenika preko konzultanata, primjerice psihologa. Neki analitičari u svijetu, međutim, tvrde da je outsourcing u silaznom trendu zbog prevelikog rizika, upitne uštede i slabe kvalitete pruženih usluga. S druge strane, podaci ukazuju na povećanje prihoda konzultanata 30 do 40 posto. Što je istina?

Istraživanje koje je početkom ove godine proveo Pricewaterhouse Coopers potvrđuje da oba stajališta imaju temelja - outsourcing ipak ima i nadalje trend rasta, ali pokazali su se i nedostaci, pa treba raditi na većoj transparentnosti, komunikaciji i razvoju povjerenja, odnosno otvorenoj suradnji klijenata i konzultanata.

## Prvi kriterij - znatna ušteda

Smanjenje troškova jedan je od važnijih, ali ne i jedini razlog zašto se ljudski resursi pre-

puštaju vanjskim stručnjacima. Činjenica je da tvrtke uglavnom outsourcingu poslove koji nisu kontinuirani, pretvarajući tako fiksne troškove u varijabilne. Primjerice, konzultante možete povremeno koristiti za privlačenje i provjeru kvalitete kandidata, umjesto zapošljavanja stručnjaka za to područje, koji je trošak tijekom cijele godine. Time se smanjuju ukupni troškovi i omogućuje investiranje u druga područja poslovanja. Istodobno, menadžeri zaduženi za ljudske resurse u tvrtki mogu se više posvetiti strateškom definiranju područja i internoj komunikaciji prema menadžerima i svim djelatnicima. Također, nedostatak internih znanja i iskustava može se vrlo dobro nadopuniti angažmanom konzultanta uz preduvjet da je uistinu ekspert za određeno područje, čime se naravno dobiva na kvaliteti implementiranih modela i inovativnosti pristupa. No, čak i kada se angažira vanjskog stručnjaka za provođenje cijelog ili dijela procesa, odluka o tome koga zaposliti je na onome tko zapošljava. Konzultant je odgovoran prepoznati kvalitetne kandidate, ali krajnja odgovornost za kvalitetu procesa je ipak na tvrtki.

Na žalost, kontrola kvalitete konzultanata ili ponekad čak i samozvanih stručnjaka još uvijek ne postoji na hrvatskom tržištu. Stoga se zna dogoditi i pokoje neugodno iskustvo, poput prezentacije kandidata neadekvatnih

## Klijenti konzultantima ne vjeruju previše

Prema istraživanju PWC o outsourcingu, pokazalo se da se percepcija konzultanata i klijenta ponešto razlikuje:

- klijenti preferiraju detaljno razradene ugovore, a konzultanti fleksibilne uvjete
- konzultanti češće od klijenata smatraju da outsourcing bez adekvatnog razumijevanja

tržišnih uvjeta dobro funkcionira i u stvarnom životu, pa klijenti preferiraju lokalne konzultante

- klijenti nedostatnim smatraju proaktivnost i inovativnost konzultanata, čak 40 posto njih konzultante smatra nedovoljno iskrenima i transparentnima.



## Što učiniti prije odabira konzultanta

Ni jedan konzultant ne zna trenutačne potrebe tvrtke koja ga angažira bolje od nje same. Stoga je na tvrtki da definira ciljeve projekta, mapira sve interne HR procese i procijeni troškove:

- odaberite procese upravljanja ljudskim resursima koje želite prepustiti konzultantskoj tvrtki
- prije definiranja zahtjeva prema konzultantima kao i kriterija temeljem kojih će biti odabrani, svakako odredite i potrebnu razinu usluge

- vodite računa o troškovima, ali ne dozvolite da budu dominantni element i nemojte misliti da je outsourcing rješenje za svaki problem
- nakon što ste distribuirali zahtjeve za ponudu ciljanim kućama i zaprimili njihove ponude, krenite u organizaciju prezentacija
- nakon odabira konzultanta, postavite projektni plan i jasne kriterije uspjeha
- ako rezultat nije ostvario željene promjene, inicirajte svakako korektivni plan (ne zaboravite ga uključiti u ugovor).

za traženo radno mjesto ili predstavljanje kandidata koji su već u kontaktu s kompanijom. U svakom slučaju, cijene za procjenu kandidata u Hrvatskoj kreću se od 500 do 1.300 kn, ovisno o njihovom broju, uključenim tehnikama procjene kao i složenosti radnog mjesta. Head hunting osigurava i zamjenu kandidata koji nije zadovoljio na radnom mjestu, bez dodatnih troškova. No, usluge head huntinga stoje oko 25 posto kandidatove godišnje plaće.

## Strateško planiranje ipak unutar tvrtke

Vanjska se tvrtka vrlo često angažira i za provođenje treninga za upravljanje ljudskim resursima. Uobičajena cijena je 8.000 do 10.000 kn po danu, ali treneri s manje iskustva spustit će se i do 3.000 kn kako bi stekli što veću referentnu listu. Moguće su, međutim, i vrtoglave brojke od 20.000 kn za jedan dan treninga, koje većinom naplaćuju tvrtke koje dolaze izvan Hrvatske i koje nude poseban know how, premda je često upitno koliko je taj know how zaista primjeren našim kompanijama.

Moguće je angažirati vanjske konzultante i na određenim projektima, primjerice za izradu sustava upravljanja radnim učinkom, sustava plaća i nagrađivanja, izradi različitih priručnika za djelatnike i zakonski definiranih pravilnika. Cijene za navedene usluge razlikuju se ovisno o kompleksnosti i trajanju projekta.

Drugim riječima, 'outsourcati' se može gotovo svaku aktivnost ljudskih resursa jednokratno, na projektnoj bazi (uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom...) ili kontinuirano prema potrebi (selekcija kandidata, trening, ispitivanje zadovoljstva i organizacijske klime...). No, strateško planiranje HR funkcije, definiranje procesa i izrada procedura te plan komunikacije prema djelatnicima ipak je najbolje ostaviti unutar kuće.

Budući da je konzultant zapravo 'produžetak' organizacijske kulture tvrtke, svakako treba pronaći tvrtku koja je kompatibilna njenoj organizacijskoj kulturi i ključnim vrijednostima. Primjerice, konzultantska tvrtka

koja ima uglavnom iskustva u državnim institucijama ili financijskoj grani svakako nije najbolji odabir za progresivno, klijentu usmjereno poslovanje. Ako je riječ o razvoju sustava upravljanja radnim učinkom, takvi konzultanti vjerojatno neće razumjeti takve potrebe i neće ih znati adekvatno iskomunicirati djelatnicima. Cilj stoga nije potpisati ugovor o realizaciji projekta po najpovoljnijim uvjetima, već postići optimalnu usklađenost između tvrtke i konzultanta.

## Detaljna provjera konzultantske kuće

Svakako treba tražiti životopis konzultanta i provjeriti navedene podatke. Oni koji nemaju adekvatno iskustvo ili obrazovanje skloni su unositi podatke koji im idu u prilog. Tako će netko tko nema visoko stručno obrazovanje reći da je upisao fakultet, ali neće naglasiti da

## Head hunting osigurava i zamjenu kandidata koji nije zadovoljio na radnom mjestu i to bez dodatnih troškova

ga je i završio (a ustvari će imati završena tri razreda zanatske škole). Na tržištu možemo naći i HR stručnjake koji su se do nedavno bavili sasvim drugačijim područjem rada, a zatim su postali vrsni na tom području. Bitno je općenito HR iskustvo i stručnost konzultanta, ali i iskustvo i stručnost u grani privrede kojom se bavi tvrtka koja ga želi angažirati.

Dobro je stoga pri provjeri konzultantovih referenci kontaktirati postojeće i prethodne klijente. Također i tražiti imena svih suradnika uključenih u projekt i svakako provjeriti i njihove reference te, ako je moguće, tražiti da svaka promjena u timu suradnika mora biti prethodno dogovorena s vama.

Budući da konzultanti vode procese zapošljavanja, razvoja ili neke druge važne projekte, neophodno je povjerenje da će uistinu raditi u najboljem interesu tvrtke koja ih je angažirala. No, mogu se naći i primjeri kada su konzultanti rukovođeni osobnim motivima, primjerice što većom zaradom, te su unatoč pravilima struke i dobrobiti tvrtke razvili sustave koji su doveli do suprotnih, negativnih rezultata. Uvođenje sustava nagrađivanja može, ako nije izrađeno prema pravilima struke, dovesti do porasta fluktuacije i stope bolovanja. ☼