



Barbara Ružić, prof. psih.

Suvremena uloga HR funkcije

Prateći promjene na tržištu rada u zadnjih par godina, sve češće se mogu čuti "muke" HR stručnjaka pri zadovoljavanju potreba za stručnjacima različitog profila odnosno pronalaženju kvalitetnih djelatnika.

Tijekom travnja Artis Rei u suradnji s Valicon-om proveo je istraživanje u hrvatskim tvrtkama na području upravljanja radnim učinkom. Rezultati istraživanja ukazuju na to da svega 32% tvrtki (od ukupno 210 koje su sudjelovale u istraživanju) ima formalni sustav upravljanja radnim učinkom.

Pitanje "Trebamo li nadalje razvijati funkciju upravljanja ljudskim resursima (Human Resources)?" ima jednostavan odgovor: DA, jer **ljudski element je jedini element koji konkurencija ne može kopirati**. Razlike među tvrtkama sve se više smanjuju: izgled prodajnih prostora sve je sličniji, razlike u karakteristikama proizvoda sve su manje... Ono po čemu se tvrtke uistinu razlikuju su sami djelatnici: njihovo ponašanje, brzina reagiranja, motiviranost, sposobnost učenja, kompetencije... Stoga se postavlja pitanje - **što i kako treba raditi HR?**

U suvremenim kompanijama, upravljanje ljudskim resursima u potpunosti podupire strateške smjernice razvoja kompanije. U tom slučaju, HR predstavlja agenta promjene i osigurava da se željena promjena i realizira, odnosno predstavlja jedan od instrumenata za ostvarenje poslovne strategije, čini integralni dio poslovne strategije i pri tom se smatra ulaganjem, a ne troškom!

Što zapravo podrazumijeva upravljanje ljudskim resursima?

1 Sve kreće od dobro definiranih profila radnih mjesta, odnosno **sistematizacije radnih mjesta**. Profil radnih mjesta podrazumijeva ažurirane opise poslova (radni zadaci, odgovornosti) kao i specifikaciju radnih mjesta (stručna sprema, radno iskustvo, kompetencije). Profili radnih mjesta čine temelj za daljnje HR aktivnosti: odabir kandidata, procjenu radnog učinka, razvoj i usavršavanje, planiranje broja djelatnika...

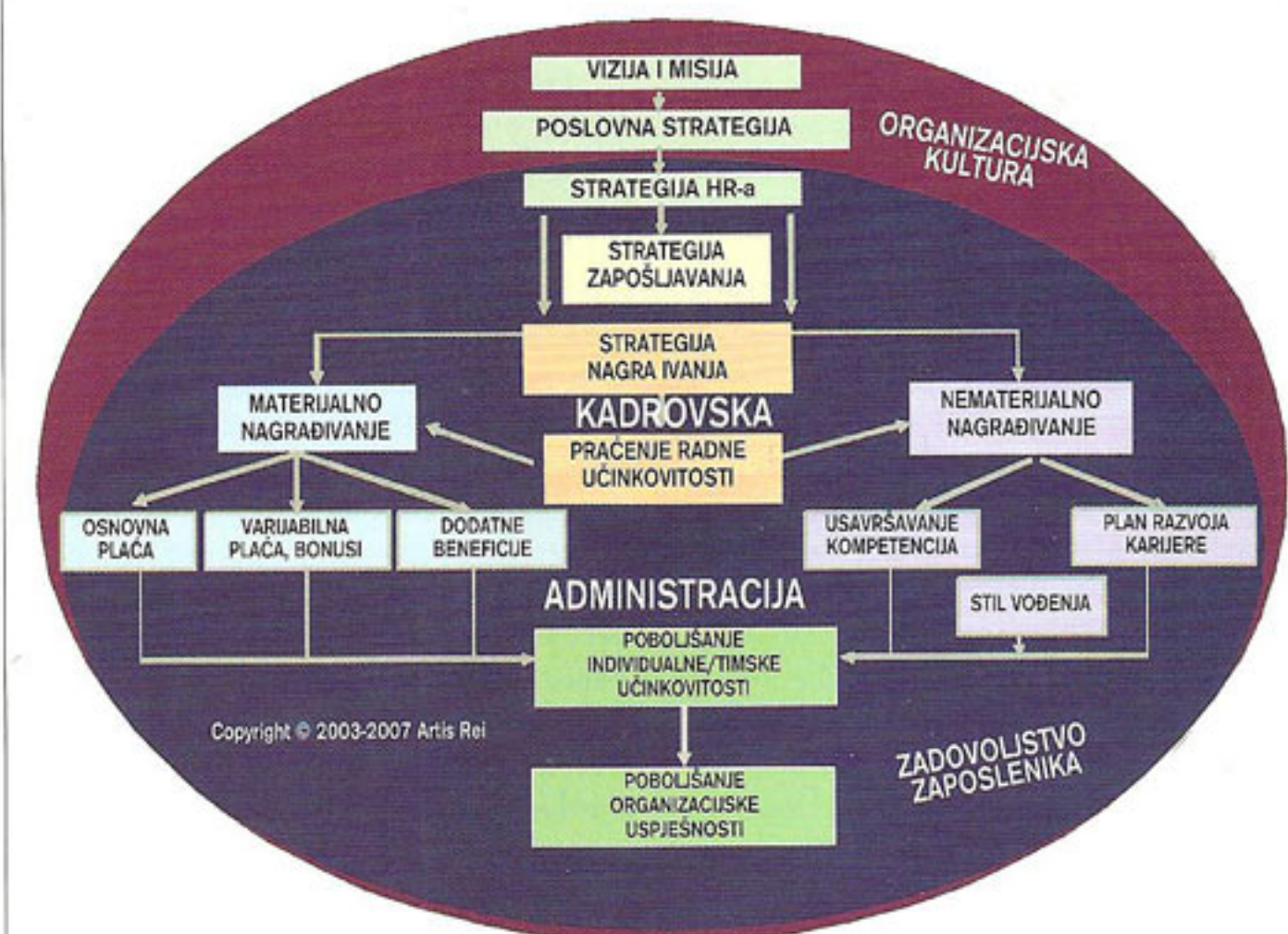
2 Iako samo tvrtke s izvrsnim imidžom privlače najbolje kandidate, postupak **privlačenja kandidata** može se poboljšati korištenjem što većeg broja različitih tehnika: oglašavanje u novinama i na internetu, interno oglašavanje i preporuke djelatnika, usluge *head hunter-a*, održavanje kontakata s obrazovnim institucijama, sudjelovanje na "sajmovima karijera".

3 Pri **odabiru kandidata** nužno je voditi brigu o usklađenosti zahtjeva radnih mjesta i karakteristika kandidata. Seleksijski postupak poboljšava se korištenjem psiholoških testova (testovi sposobnosti, upitnici ličnosti, upitnici vrijednosti) i polustrukturiranih, kompetencijskih intervjua. Suvremeni HR uz usklađenost sa zahtjevima radnih mjesta podrazumijeva i usklađenost sustava vrijednosti tvrtke, tima i samog kandidata.

4 **Praćenje radnog učinka** predstavlja kontinuirani proces koji se osniva

na kontinuiranoj komunikaciji sa ciljem unapređenja učinka i omogućuje upravljanje realizacijom poslovnih ciljeva pojedinaca, timova i cijele tvrtke. Upravljanje radnim učinkom uključuje 4 osnovna elementa:

- 1. planiranje** - definiranje kriterija uspješnosti svakog djelatnika, što uključuje dogovor i definiranje ciljeva koji se trebaju postići u narednom vremenskom periodu;
- 2. kontinuirano praćenje djelatnika** u radu i davanje kontinuirane povratne informacije kako bi omogućio razvoj djelatnika na onim područjima koja zahtijevaju poboljšanje;
- 3. ocjenjivanje** u zadanim ciklusima (ocjenjivački razgovor sa ciljem usporedbe planiranih i ostvarenih ciljeva); te
- 4. nagradu**, bez koje je nemoguće ostvariti željenu promjenu ponašanja djelatnika i ostvarenje postavljenih ciljeva. Ocjenjivanje bez nagrada



Copyright © 2003-2007 Artis Rei

HR područje	uloga MANAGERA	uloga HR funkcije
sistematizacija poslova	daje detaljan opis i specifikaciju radnih mjesta u organizacijskoj jedinici	osigurava sintezu i ujednačenost na razini cijele tvrtke
seleksijski postupak	provodi intervjue (provjera stručnih znanja), integrira informacije iz HR-a i donosi konačnu odluku o zapošljavanju	na temelju rezultata psiholoških testova i provedenih intervjua odabire uži krug kandidata
praćenje radnog učinka	svakodnevno prati rad djelatnika, daje povratnu informaciju te provodi razgovore o rezultatima postignuća	kreira sustav praćenja radnog učinka, osposobljava rukovoditelje za uspješnu procjenu djelatnikova radnog učinka, prati realizaciju provedenih ocjenjivanja i razgovora
plan razvoja	donosi odluku tko i kada treba napredovati, prati rad djelatnika na novim managerskim ili stručnim pozicijama predlaže djelatnike za pojedini oblik usavršavanja i utvrđuje interese djelatnika za daljnji profesionalni razvoj	priprema kadrovske podatke za plan karijere, osposobljava rukovoditelje za procjenu potencijala i plana razvoja karijere koordinira i prati realizaciju i uspješnost edukacijskih aktivnosti, usklađuje planirane edukacije s procjenama radnog učinka i razvojem karijere i posebno vodi brigu o sustavu razvoja managera iz ključnih i općih managerskih kompetencija
nagradivanje	odlučuje o samoj nagradi koja treba uslijediti, u sklopu postojećih sustava	kreira sustav nagradivanja te brine o primjeni rezultata procjene radnog učinka na nagradivanje

nema smisla, jer djelatnici nemaju razloga mijenjati svoje ponašanje. Sustav praćenja radnog učinka nužno je povezan sa sustavom nagradivanja kao i sustavima razvoja i usavršavanja.

5 Sustavi nagradivanja obično se dijele u dvije osnovne kategorije: materijalno i nematerijalno nagradivanje.

- a) Materijalno nagradivanje** uključuje osnovnu plaću, varijabilni dio/bonuse te beneficije. Bitno je naglasiti da su osnovna plaća i beneficije vezane uz pojedino radno mjesto. Drugim riječima svi djelatnici na istom radnom mjestu pripadaju istom platnom razredu, odnosno imaju pravo na beneficije definirane za radno mjesto na kojem se nalaze. S druge strane, varijabilni dio plaće/bonusi vezani su isključivo za postignuće - ostvarenje ciljeva svakog djelatnika, a temeljem procjene radnog učinka.
- b) Nematerijalnim nagradivanjem** smatraju se planovi razvoja pojedinca - mogućnost promocije na zahtjevnija radna mjesta, ali i plan usavršavanja na onim područjima na kojima je potreban dodatni razvoj.

Hoće li težište nagradivanja biti na materijalnim nagradama ili razvojnoj komponenti - razvoju i planu karijere, različitim oblicima edukacije, ovisi o samoj kulturi kompanije.

Bitno je da je sustav nagradivanja transparentan, konzistentan, jednostavan, razumljiv i pravedan.

6 **Plan razvoja** omogućuje kontinuirani razvoj djelatnika te prepoznavanje potencijalnih menadžera i stručnjaka. U suvremenom HR-u plan razvoja je sastavni dio upravljanja radnim učinkom. Naime, razvoj pojedinca na područjima na kojima je potrebno poboljšanje dovodi do poboljšanja individualne učinkovitosti, čime se ostvaruje i bolje postignuće na nivou cijele tvrtke odnosno ostvaruje se organizacijski razvoj.

7 Kako bismo smanjili fluktuaciju kvalitetnih djelatnika, nužno je poznavati uzroke nezadovoljstva. To se može utvrditi istraživanjem zadovoljstva u radu, ali i putem izlaznih intervjua s djelatnicima u odlasku. Naravno da se ne treba zadržati samo na utvrđivanju uzroka nezadovoljstva, već je nužno potrebno poduzeti daljnje konkretne akcije.

8 Nezaobilazni dio odgovornosti upravljanja ljudskim resursima čine **radno pravni odnosi** (npr. pravilnik o radu, nagradivanju, ugovori i sl.) kao i **kadrovska administracija** sukladno zakonskoj regulativi.

Koja aktivnost će biti naglašena ovisi o HR strategiji, ali i razvojnoj fazi kompanije.

je. Tako npr. u početnoj fazi razvoja tvrtke, prioritetna HR aktivnost je privlačenje što kvalitetnijih vanjskih kandidata. Tijekom razvoja tvrtke, veća važnost pridaje se razvoju djelatnika kao i identificiranju djelatnika za promociju. Također, i sami kriteriji u selekcijskom procesu se mogu razlikovati: kod pokretanja poslova traže se ljudi s potrebnim iskustvom, za razliku od kasnije faze kada se naglasak daje visokom potencijalu kandidata čije se kompetencije razvijaju tijekom rada.

Koja je uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima u odnosu na ulogu managera?

Suvremeni HR kreira i implementira sustave sukladno ciljevima kompanije, osposobljava i daje podršku managerima u upravljanju ljudskim resursima, a krajnja odgovornost za upravljanje ljudskim resursima je isključivo na managerima. Pogrešna očekivanja na HR često su posljedica nerazumijevanja uloge HR, kao i **neadekvatna osposobljenost managera** za provođenje HR procesa. Stoga važan čimbenik za uspješni razvoj HR funkcije nije samo potpuna predanost i podrška visokog managementa već i adekvatan trening svih razina menadžera u upravljanju ljudskim resursima. ■

NAZOVITE SVOG POSLOVNOG SAVJETNIKA

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01 - 49 21 740

PUTEM PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom OD 9.00 DO 13.00 SATI