

# Angažiranje vanjskih stručnjaka



Barbara Ružić, prof. psih.

Istraživanje provedeno tijekom 2007. od strane **Pricewaterhouse Coopers** navodi nas da oba stajališta imaju temelja: *outsourcing* ima i nadalje trend rasta, no nužno je raditi na boljoj transparentnosti, komunikaciji i razvoju povjerenja. Drugim riječima – otvorenoj suradnji klijenata i konzultanata.

## RAZLOZI ANGAŽIRANJA VANJSKIH STRUČNJAKA

Smanjenje troškova, iako jedan od važnijih, nije jedini razlog zašto se HR funkcija prepušta vanjskim stručnjacima. Naime, tvrtke vanjskim stručnjacima prepuštaju one poslove koji nisu kontinuirani, čime se fiksni troškovi pretvaraju u varijabilne (npr. konzultante povremeno koriste za privlačenje i provjeru kvalitete kandidata, umjesto zapošljavanja HR stručnjaka koji je trošak tijekom cijele godine). Korištenjem usluga konzultanata smanjuju se ukupni troškovi, omogućuje se investiranje u druga područja poslovanja, a manageri se mogu usmjeriti upravo na one aktivnosti koje su najvažnije za ostvarenje kvalitete usluge i profita.

S druge strane, ukoliko i postoje HR stručnjaci unutar tvrtke, korištenjem usluga konzultanata, oni se mogu više posvetiti strateškom definiranju HR funkcije i internoj komunikaciji prema managerima i svim djelatnicima. Također, eventualni nedostatak iskustva na određenom području nadopunjen je angažmanom konzultanta (uz preduvjet da je uistinu ekspert za određeno područje), a čime se naravno dobiva na kvaliteti implementiranih modela i inovativnosti pristupa.

## NAJČEŠĆE VANJSKE USLUGE

Gotovo svaka manja tvrtka koristi vanjske usluge obračuna plaća. Vrlo često se vanjskoj tvrtki prepušta i proces privlačenja i odabira kadrova, neovisno radi li se o privlačenju top pozicija putem *head huntinga* ili prepuštanjem testiranja i provođenja intervjua konzultantima (npr. psiholozi). No, čak i kada angažirate vanjskog stručnjaka za



**Outsourcing je korištenje vanjske tvrtke za obavljanje određenih poslova umjesto zaposlenika tvrtke. Neki analitičari sugeriraju 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 za 30-40%. Što je stvarno istina?**

provođenje cijelog ili dijela procesa, vi donosite odluku o tome koga zaposliti. Konzultant je odgovoran prepoznati kvalitetne kandidate, no krajnja odgovornost za kvalitetu HR procesa je ipak vaša.

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

predstavljanje kandidata koji su već u kontaktu sa samom kompanijom. *Head hunting* osigurava zamjenu kandidata koji nije zadovoljio na radnom mjestu, bez dodatnih troškova. No, usluge *head huntinga* doći će vas oko 25% godišnje plaće kandidata. Cijena koju možete očekivati za procjenu kandidata (bez *head huntinga*) kreće se od 500,00 – 1.300,00 kn, ovisno o broju kandidata, uključenim tehnikama procjene kao i složenosti radnog mjesta.

**Kako bi outsourcing i postao više od smanjenja troškova, odnosno postigao veću stručnost, inovativne pristupe, ostvario fleksibilnost, potrebno je kontinuirano raditi na transparentnosti i komunikaciji između konzultanata i klijenata.**

**Ne dozvolite da su troškovi dominantni element i nemojte misliti da je outsourcing rješenje za svaki problem.**

## CIJENE

Vanjska tvrtka se vrlo često angažira i za provođenje treninga. Uobičajena cijena je 8.000,00 – 10.000,00 po danu. Treneri s manje iskustva ponudit će vam i manje cijene kako bi stekli što veću referentnu listu. Nerijetko se imamo prilike susresti i sa vrtoglavih cijenama od 20.000,00 kn za jedan dan treninga, pogotovo od strane tvrtki koje dolaze van Hrvatske i koje nude poseban *know how*. No, koliko je taj *know how* zaista poseban na području Hrvatske?

Angažman može biti i na bazi projekta, primjerice za izradu sustava upravljanja radnim učinkom, sustava plaća i nagrađivanja, izrade različitih priručnika za djelatnike i zakonski definiranih pravilnika. Cijene za navedene usluge se razlikuju ovisno o kompleksnosti i trajanju projekta.

Drugim riječima, konzultantima možete prepustiti gotovo svaku HR aktivnost jednokratno, na projektnoj bazi (npr. uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom) ili kontinuirano prema potrebi (npr. selekcija kandidata, trening, ispitivanje zadovoljstva i organizacijske klime). No, strateško planiranje HR funkcije, definiranje procesa i izrada procedura te plan komunikacije prema djelatnicima ipak ostavljate unutar kuće.

## VAŠA OUTSOURCING ZADAĆA

Ukoliko ste se odlučili za *outsourcing*, imajte svakako na umu da niti jedan konzultant neće znati bolje od vas vaše trenutne potrebe. Stoga, definirajte ciljeve projekta, mapirajte sve interne HR procese i procijenite troškove. Odaberite one procese upravljanja ljudskim resursima koje želite prepustiti konzultantskoj tvrtki. Prije nego definirate zahtjeve koje ćete očekivati od konzultanata kao i kriterije temeljem kojih će biti odabrani, svakako odredite i potreban nivo usluge. Nakon što ste distribuirali zahtjeve za ponudu ciljanim kućama i zaprimili njihove ponude, krenite s organizacijom prezentacija. No, odabir konzultanta, kao i dogovoreni uvjeti ne znači i završetak

vaše aktivnosti. Potrebno je postaviti implementacijski/projektni plan kao i jasne mjere uspjeha. Ukoliko konačni rezultat nije ostvario željene promjene, inicirajte svakako korektivni plan (ne zaboravite ga uključiti u ugovor).

Kako bismo izbjegli različite neugodne situacije, potrebno je voditi računa o nekim elementima pri odabiru konzultanta. Prije svega, potrebno je voditi računa o troškovima, no ako uzmemo primjer prezentacije kandidata neusklađenih s otvorenim radnim mjestom ili angažman trenera koji nema adekvatnog iskustva i želi poboljšati referentnu listu, pazimo li dugoročno na troškove? Ne dozvolite da su troškovi dominantni element i nemojte misliti da je *outsourcing* rješenje za svaki problem.

Budući da je konzultant zapravo ekstenzija vaše organizacijske kulture, svakako pokušajte pronaći onu tvrtku koja je **kompatibilna vašoj organizacijskoj kulturi i ključnim vrijednostima**. Ne očekujte da je tvrtka koja ima uglavnom iskustva u državnim institucijama ili financijskoj grani najbolji odabir za vaše progresivno, klijentu usmjereno poslovanje.

Svakako tražite **životopis konzultanta** i obratite pažnju na navedene podatke. Oni koji nemaju adekvatno **iskustvo** ili **obrazovanje**, skloni su unositi podatke koji im idu u prilog. Na tržištu možemo naći i HR stručnjake koji su se do nedavno bavili sasvim drugačijim područjem rada, a zatim su postali vrsni HR stručnjaci. Stoga, nije zanemarivo općenito **HR iskustvo i stručnost**, kao i iskustvo i stručnost u grani privrede kojom se vi bavite.

## PERCEPCIJA KONZULTANATA I KLIJENATA

*Outsourcing* HR funkcije bi vam trebao donijeti uštedu i osigurati stručnost za određene HR procese. No, odgovornost za realizaciju projekta ne možete prebaciti isključivo na konzultante! Prema istraživanju PWC o *outsourcingu* općenito, možemo zaključiti da postoji nešto drugačija percep-

## zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik čitam jer mi se čini najkompletnijim od svih hrvatskih poslovnih časopisa. Naime, osim novosti tu su i tematski vrlo dobro fokusirani i stručno i iscrpno

napisani članci zbog kojih primjerke vrijedi sačuvati te im se kasnije po potrebi vratiti u potrazi za nekom informacijom. Osobno kao najkorisnije vidim informacije iz područja koja nisu direktno moja struka, kao što su pravo, financije i IT, a koje su za svakog managera esencijalne, dok teme iz HR psihologije te ljudskih potencijala općenito obično jako brzo "preletim" te na neki način samo utvrdim ono što mi je već poznato. Tu je dio koji se bavi poslovnim stilom, što smatram izuzetno važnom temom, putovanjima te kvalitetnim korištenjem slobodnog vremena. Lekcije iz poslovnog engleskog dobro posluže za teoretsko osvježavanje aktivno korištenog znanja.

Petra Malešević  
Managing Director  
Consulteam Zagreb d.o.o.

cija između konzultanata i klijenata. Naime, neki od podataka ukazuju da:

- klijenti preferiraju detaljno razrađene ugovore, a konzultanti fleksibilne uvjete,
- konzultanti češće od klijenata smatraju da *outsourcing* bez adekvatnog razumijevanja tržišnih uvjeta dobro funkcionira u stvarnom životu; klijenti stoga preferiraju lokalne konzultante,
- klijenti nedostatnim smatraju proaktivnost i inovativnost konzultanata,
- čak 40% klijenata konzultante smatra nedovoljno iskrenima i transparentnima.

Kako bi *outsourcing* i postao više od smanjenja troškova, odnosno postigao veću stručnost, inovativne pristupe, ostvario fleksibilnost, potrebno je kontinuirano raditi na transparentnosti i komunikaciji između konzultanata i klijenata.

Stoga, pratite ostvarene rezultate kako biste bili sigurni da dobivate povrat uloženi sredstava. Ukoliko povrata nema, pronađite novog konzultanta ili jednostavno pronađite interne resurse kako biste ostvarili željeno.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Čak i kada angažirate vanjskog stručnjaka za provođenje cijelog ili dijela procesa, vi donosite odluku o tome koga zaposliti.
- Imajte na umu da ni jedan konzultant neće znati bolje od vas vaše trenutne potrebe.
- Ukoliko konačni rezultat nije ostvario željene promjene, inicirajte svakako korektivni plan, koji ne smijete zaboraviti uključiti u ugovor.