

Sustav nagrađivanja u tvrtkama

Većini je poznato da je na hrvatskom tržištu rada prisutan nedostatak kvalitetnih kandidata (i to ne samo radi ljetne sezone). Neovisno o kojem profilu se radi postoje poteškoće u pronalženju kvalitetnih kandidata.



Barbara Ružić, prof. psih.

Posebno naglašavamo kvalitetne kandidate, jer nekoga tko neće obavljati sve svoje radne obaveze i biti više na bolovanju nego na svom radnom mjestu, može se uvijek naći. S dodatnim poteškoćama susret ćemo se ukoliko se radi o specijaliziranim poslovima poput npr. inženjera za rad na konstrukciji platformi, informatičkom stručnjaku, voditelju prodaje ili bilo kojem drugom specijaliziranom radnom mjestu koje zahtijeva dobro poznavanje posla. Pronalazjenje i zapošljavanje pripravnika predstavlja manji problem. No u zadnje vrijeme se javlja i problem pronalazjenja kvalitetnih niže kvalificiranih djelatnika, pogotovo za rad u težim uvjetima. Naravno, razlike u pojedinim regijama su prisutne: Zagreb, Dubrovnik, Slavonija, Istra ili Kvarner se razlikuju s obzirom na lakoću pronalazjenja pojedinih profila. No u svom radu i komunikaciji s klijentima, može se primijetiti i različita zainteresiranost kandidata za tvrtke različitog imidža na tržištu. Tvrtke koje imaju razvijene sustave za upravljanje ljudskim resursima, a time i bolji imidž na tržištu, imaju manje problema u pronalasku kvalitetnih djelatnika. To se najbolje vidi kroz broj dobivenih životopisa na objavljeni natječaj. Stoga tvrtkama u procesu privlačenja kandidata ne bismo preporučili samo različite tehnike za pronalazjenje kandidata već prije svega rad na razvoju pozitivnog imidža na tržištu. Razvoj pozitivnog imidža se ipak najbolje postiže dobro postavljenim sustavima za upravljanje ljudskim resursima.

MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Možemo govoriti o različitim sustavima nagrađivanja: materijalnom i nematerijalnom. **Materijalno nagrađivanje** uključuje adekvatne sustave plaća kompatibilne tržišnim uvjetima, bonuse ovisno o postignuću djelatnika i različite dodatne beneficije. Pritom, visina plaće ovisit će o



samom radnom mjestu i poziciji tog radnog mjesta unutar platnih razreda, a visina bonusa ovisit će o radnom mjestu ali i ostvarenju samog djelatnika. Često klijenti znaju postaviti pitanje i zašto je potrebno periodično revidiranje sustava motiviranja – iz jednostavnog razloga: da bi se osigurala sukladnost sustava motiviranja i poslovne strategije. Naime, svaki sustav za upravljanje ljudskim resursima mora nužno podržavati poslovnu strategiju. Ako je poslovna strategija biti najbolji u svom području rada, privlačiti najbolje djelatnike, tada i sustav nagrađivanja treba biti iznad prosječnih uvjeta koje nudi konkurencija na tržištu. Nekoliko je osnovnih koraka:

1. analiza trenutnog sustava,
2. definiranje strategije nagrađivanja: gdje se želi uložiti, zašto je potrebno najveće ulaganje upravo na tu grupu radnih mjesta, koja pozicija se želi zauzeti u odnosu na ostale ciljane poslodavce na tržištu,
3. analiza tržišta rada i usporedba s drugim poslodavcima, koju je najbolje provesti uz pomoć specijaliziranih tvrtki za tu vrstu usluge. Naime, usporedba plaća ne uključuje podatke temeljem izlaznih intervjua ili neformalnih informacija koje daju djelatnici na sličnim pozicijama. Kvalitetna analiza uključuje detaljnu usporedbu opisa

Tvrtke koje imaju razvijene sustave za upravljanje ljudskim resursima, a time i bolji imidž na tržištu, imaju manje problema u pronalasku kvalitetnih djelatnika.

poslova i odgovornosti kao i kvalitetnu analizu pojedine stavke kompenzacije (plaća, bonusi, dodatne isplate i pogodnosti, auto, mobitel, životno i slične beneficije),

4. uz vanjsku analizu s tržištem rada i definiranjem pozicije koja se želi ostvariti u usporedbi sa ciljanim poslodavcima, potrebno je osigurati i internu jednakost. Interna jednakost uključuje usporedbu kompenzacija na sličnim grupama poslova,
5. evaluacija kompenzacijskih programa (izračun povrata uloženi sredstava za pojedini program kao i procjenu učinkovitosti pojedinog programa),
6. implementacija i komuniciranje novog sustava motivacije. No prije same implementacije izuzetno je važno dobiti i povratnu informaciju o svim materijalima i informacijama koji se komuniciraju djelatnicima u tvrtki. Komuniciranje novog programa može potaknuti ili eliminirati željenu promjenu. Svakako treba anticipirati sve moguće reakcije, kako pozitivne tako i negativne. Stoga je potrebno prije svega razgovarati s managerima, prikupiti njihova mišljenja kao i dobiti njihovu podršku za inicirane programe.

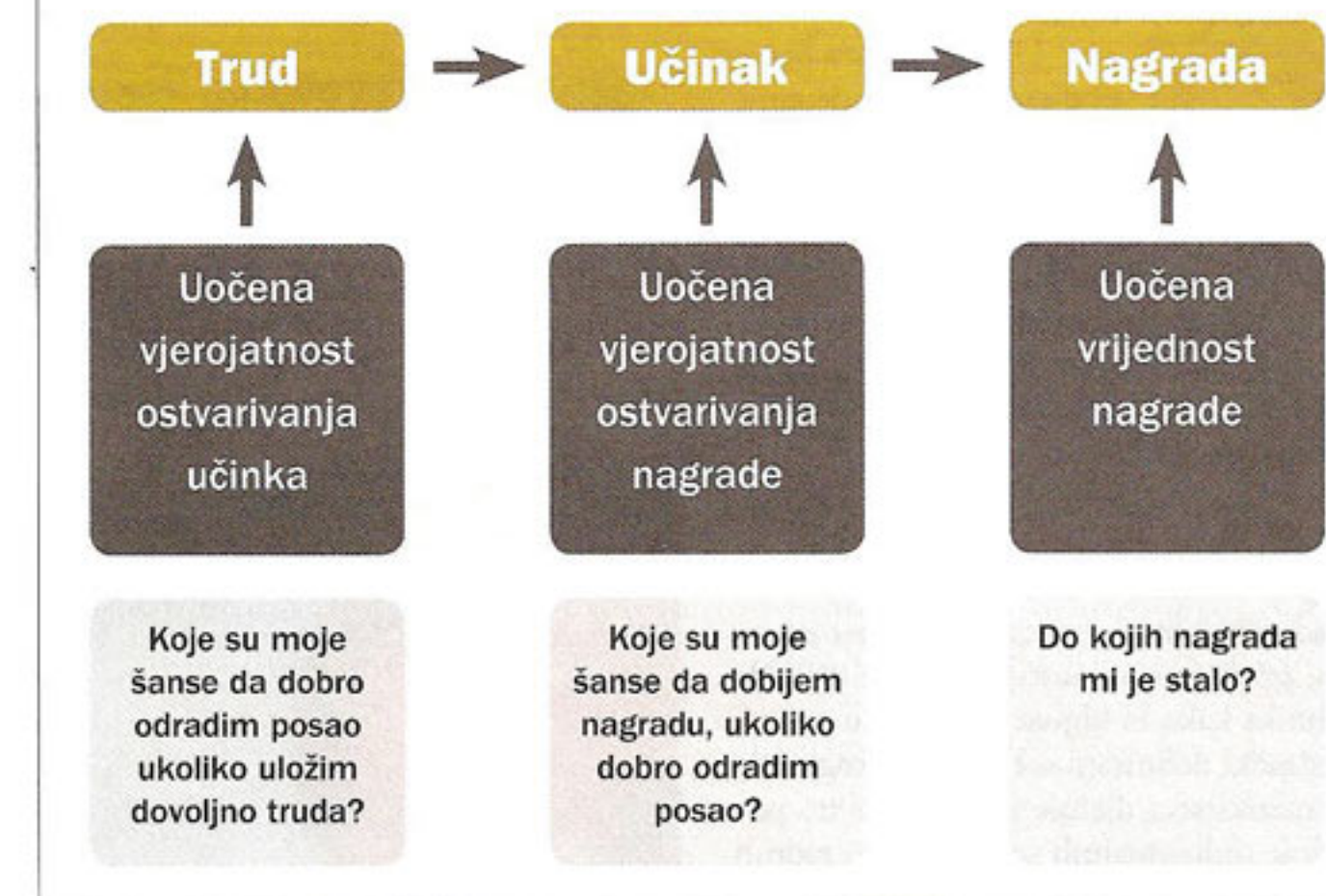
NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Podaci iz brojnih istraživanja organizacijske klime i zadovoljstva djelatnika u radu koje smo proveli u tvrtkama različite veličine i različitog područja rada upućuju nas da materijalno nagrađivanje predstavlja samo jedan aspekt motivacije. I to ne onaj najvažniji, pogotovo kada se radi o visokoobrazovanim djelatnicima. Naime, djelatnici na jednostavnijim radnim mjestima više su usmjereni na iznos plaće i zadovoljavanje potreba egzistencije dok su djelatnici na složenijim radnim mjestima više usmjereni na zadovoljavanje potreba osobnog razvoja, razvoja karijere kao i mogućnostima daljnjeg učenja.

Stoga, pri razvoju motivacijskih sustava nezaobilazno je i **nematerijalno** nagrađivanje koje uključuje mogućnost usavršavanja i daljnjeg razvoja karijere. Dobar primjer možemo pronaći u konceptu **dugoročnog partnerstva za razvoj karijere**. Ovaj pristup posebno je od koristi

Bitno je da postoji usmjerenost na zadovoljavanje potreba tijekom većine radnog i životnog vijeka, a ne samo na zadovoljavanje potreba kroz jednokratni ugovor u radu.

NAŠA OČEKIVANJA



primjenjivati za grupe djelatnika koji rade na posebno važnim radnim mjestima kao i za one čije vještine i sposobnosti daju važan doprinos ljudskom kapitalu organizacije. Ti djelatnici trebali bi biti dugoročni partneri tvrtke i sama tvrtka bi trebala biti poslodavac po njihovom izboru.

Prepoznata je mogućnost napuštanja kompanije od strane izvrsnih djelatnika, a kako bi ostvarili različito iskustvo u svojoj karijeri. No, umjesto da se tvrtke bore za zadržavanje tih zaposlenika neposredno prije njihovog napuštanja tvrtke, potrebno je razviti pristup koji potiče djelatnike prema dugoročnom partnerstvu s tvrtkom. Posebno je bitno naglasiti da treba postojati usmjerenost na zadovoljavanje potreba tijekom većine radnog i životnog vijeka, a ne samo na zadovoljavanje potreba kroz jednokratni ugovor u radu. Dobra analogija može se preuzeti iz odnosa prema kupcima: današnja usmjerenost marketinga je razvoj i dugoročno zadovoljavanje potreba i vrijednosti kupaca; kroz cijeli životni vijek ovisno o njihovim trenutnim životnim potrebama i vrijednostima, a ne samo jednokratnom prodajom.

Naša očekivanja i vrijednosti kao i potrebe koje imamo uvelike utječu na naše

ponašanje. Možemo govoriti o samopouzdanosti i vjerovanju u vlastite sposobnosti, povjerenju u rukovoditelja/tvrtku da će zaista ispuniti obećanu nagradu ukoliko se dobro odradi posao. No osnovno pitanje jest do kojih nagrada nam je stalo. U svakom slučaju, djelatnici trebaju vidjeti povrat uloženiog truda u rad i osobni razvoj, te je potrebno razviti jasna očekivanja o tome što djelatnik može očekivati zauzvrat za svoj doprinos.

STIL RUKOVOĐENJA

Rjeđe spominjani element motiviranja su i nadređeni **rukovoditelji**, koji u punom smislu riječi mogu biti smatrani motivatorima, ali i demotivatorima. Često, pogotovo kod obrazovanih djelatnika, napuštanjem tvrtke zapravo se napušta neadekvatni **stil rukovođenja**. Iako svi mi radimo da bismo si omogućili pristojan život, vrlo važan faktor je i način na koji nadređeni rukovoditelj upravlja svojim timom. Bez razvijanih formalnih sustava nagrađivanja, ali i bez adekvatnog rukovoditeljskog stila teško da možemo govoriti o zadržavanju a kamoli o dodatnom motiviranju djelatnika. Stoga, preporučili bismo razvoj organizacijske kulture, a time i rukovoditeljskog stila koji je usmjeren na razvoj suradnje. Kontrolom, vikom i prisilom možemo ponekad postići rezultate, no u većem broju situacija postićemo bolje i brže rezultate pristupom suradnje i povjerenja. ☒