



Program Europske unije za Hrvatsku

IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala

Projekt „Umrežavanje, obrazovanje i podizanje konkurentnosti za više boljih poslova – NEC“

Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu

**Preporuke za lokalno specifične mjere
za zapošljavanje u Osječko-baranjskoj županiji**



Projekt financira Europska unija



Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu

Osijek, 2012.

Sadržaj

1. Uvod	5
1.1. Znanja, vještine i sposobnosti koje se stječu završetkom programa	5
1.2. Ciljevi programa	6
1.3. Uvod u nastavne cjeline.....	6
2. Nastavne cjeline	9
2.1. Pravna osnova zapošljavanja	9
2.2. Institucije koje pomažu pri zapošljavanju.....	9
2.3. Selekcija i zapošljavanje.....	25
2.4. Motivacija zaposlenika	33
2.5. Evaluacija i nagrađivanje	65
2.6. Obrazovanje zaposlenika	69
2.7. Komunikacijske i upravljačke vještine	97
2.8. Rješavanje sukoba i pregovaranje.....	105
3. Zaključak	109
4. Literatura	111

1. Uvod

Nastavni program upravljanja ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu Pučkoga otvorenog učilišta Osijek (u daljnjem tekstu: Učilište) usklađen je s potrebom za takvim obrazovanjem u Osječko-baranjskoj županiji (u daljnjem tekstu OBŽ). Potkraj siječnja 2010. godine u OBŽ-u su bile registrirane 33.426 nezaposlene osobe, što upućuje na to da OBŽ treba inovativne i posebno osmišljene programe i mjere kako bi se podigla razina zapošljavanja, ojačala lokalna poduzeća i smanjila stopa nezaposlenosti. No i među zaposlenima se pojavila potreba za obukom vezanom za upravljanje ljudskim potencijalima, posebice u malom i srednjem poduzetništvu, koje bez barem jedne posebno obučene osobe nema ni vremena ni kapaciteta za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima.

Partnerstvo koje uključuje Učilište i Područnu službu Osijek Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje kao nositelja projekta, u suradnji s Poduzetničkim inkubatorom BIOS, Hrvatskom udrugom poslodavaca i Udrugom građana Baranja, provelo je anketu o potrebi za edukacijom vezanom za upravljanje ljudskim potencijalima kojoj se odazvalo 58 malih i srednjih poduzeća. Čak je 68 % ispitanih odgovorilo da postoji potreba za takvim oblikom edukacije, a 18 % tu potrebu smatra i iznimno velikom. Na temelju dijaloga s ispitanicima utvrđeni su moduli koje treba uključiti u program koji bi povećao kompetitivnost malih i srednjih poduzeća na otvorenom tržištu rada.

Program je nastao u sklopu projekta „Umrežavanje, osposobljavanje i podizanje konkurentnosti za više poslova i za bolje poslove“, čime je i počela njegova provedba. Projekt financira Europska unija iz sredstava programa IPA, i to njegove IV. komponente, Razvoj ljudskih potencijala. Ugovor o darovnici potpisan je 26. siječnja 2011. godine.

Opći je cilj projekta smanjivanje nezaposlenosti u Osječko-baranjskoj županiji, a specifični je cilj aktiviranje lokalnih sudionika na tržištu rada te uspostava sustava za suradnju između sudionika kako bi se poboljšala efektivnost i efikasnost zapošljavanja u Osječko-baranjskoj županiji.

Kako je rečeno, nositelj je projekta Hrvatski zavod za zapošljavanje Područna služba Osijek, a partneri su: Hrvatska udruga poslodavaca - Regionalni ured Osijek, BIOS Poduzetnički inkubator d.o.o., Udruženje za mir i ljudska prava BARANJA te Pučko otvoreno učilište Osijek.

Projekt se sastojao od dva dijela. Prvi je dio vezan za analizu dosadašnjih mjera aktivne politike zapošljavanja u Osječko-baranjskoj županiji te izradu preporuke za lokalno specifične mjere zapošljavanja na tom području.

Drugi je dio projekta bio vezan za izradu programa osposobljavanja za mala i srednja poduzeća na temu „Upravljanje ljudskim potencijalima“. Tijekom prvih nekoliko mjeseci implementacijskog razdoblja (u svibnju 2011. godine) verificiralo ga je Ministarstvo obrazovanja, znanosti i športa. Provedbom toga obrazovnog programa želi se djelovati na podizanje konkurentnosti poduzeća u Osječko-baranjskoj županiji.

1.1. Znanja, vještine i sposobnosti koje se stječu završetkom programa

Odavno je poznato da je usmjereno korištenje ljudskih potencijala jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti i konkurentnosti tvrtki. Sudjelovanjem u edukaciji polaznici stječu vještine nužne za to područje, od strategije, odabira novih zaposlenika, sustavne potpore u razvoju, planiranja karijera do praćenja uspješnosti. Nakon što završe edukaciju, polaznici će znati koje su zadaće osobe odgovorne za razvoj ljudskih potencijala te će, rabeći metode i alate za razvoj ljudskih potencijala, moći pružiti potporu upravi tvrtke u kojoj rade. Naučit će kako ljudski kapital pretvoriti u povećanje dobiti svoje tvrtke. Opširnim i kvalitetnim obrazovanjem uz visok udio prakse postići će kompetencije koje omogućuju kvalitetno obavljanje operativnih i strateških zadaća vezanih za upravljanje ljudskim potencijalom.

Polaznik će nakon edukacije moći samostalno obavljati svakodnevne zadatke vezane za odabir i zapošljavanje potencijalnih kandidata i zaposlenika, njihovu daljnju motivaciju tijekom radnog odnosa i eventualno rješavanje sukoba, što će mu omogućiti stečene komunikacijske i upravljačke vještine.

1.2. Ciljevi programa

Cilj je nastavnoga programa usmjerenoga na upravljanje ljudskim potencijalima osposobljavanje polaznika za učinkovito obavljanje poslovnih aktivnosti vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima u matičnim institucijama, malim i srednjim poduzećima u kojima su zaposleni (upravljanje tvrtkama s najviše 250 zaposlenika).

Najvažniji konkretni ciljevi obrazovanja uključuju:

- strateško korištenje najvećih čimbenika produktivnosti u poduzeću i alata kojima se pridonosi postizanju ciljeva poduzeća
- odabir „pravog“ djelatnika za poduzeće
- pregled mogućnosti uporabe analize potencijala te prednosti i mana pojedinačnih instrumenata
- upoznavanje s mogućnostima ciljne motivacije zaposlenika, praćenja njihova uspjeha
- pripremu razgovora sa suradnicima i njihovu realizaciju uz pomoć alata za osobno upravljanje
- uvođenje uspješnoga motivirajućega i atraktivnog bonus-sustava u poduzeću
- upoznavanje s konceptima pravne osnove zapošljavanja
- poboljšavanje komunikacijske i upravljačke vještine, primjerice, pri rješavanju sukoba.

U skladu s tim, nakon provedene obuke polaznici će moći:

- DEFINIRATI upravljanje ljudskim resursima
- OPISATI i PROVODITI aktivnosti koje su zadaća različitih odjela za upravljanje ljudskim resursima:
 - zapošljavanje
 - usavršavanje i razvoj
 - upravljanje nadnicama i plaćama
 - beneficije i usluge za djelatnike i radni odnosi
 - rješavanje problema
- PREPOZNAVATI utjecaj zakona i izvršnih uredbi na upravljanje ljudskim resursima.

Ulažući u programe svoje bogato iskustvo iz različitih područja ljudskih resursa, autori, voditelji, predavači i stručni suradnici polaznicima omogućuju stjecanje specifičnih znanja i vještina. Radionice su zamišljene kao skladno isprepletanje teorijskih koncepata s praktičnom primjenom i iskustvenim učenjem, a namijenjene su stručnjacima i nestručnjacima na području upravljanja ljudskim potencijalima te osobama koje planiraju takvu karijeru, poput vlasnika, voditelja i direktora malih tvrtki, koji prepoznaju važnost ljudskih potencijala, ulaganja u kvalitetan odabir, obrazovanje i razvoj zaposlenika. Svi su predavači iznimno stručni, a njihov tim čine: Mario Vinković, dr. sc., Dalija Jelić, mr.sc., Darija Krstić, mr. sc. te Andrea Božić, prof.

Radionice će osvijestiti važnost sustavnoga i strateškog promišljanja i ulaganja u ljudske resurse te omogućiti stjecanje vještina i alata potrebnih za kvalitetniji razvoj zaposlenika u malim i srednjim tvrtkama.

1.3. Uvod u nastavne cjeline

Prve su dvije od osam nastavnih cjelina *Pravna osnova zapošljavanja* i *Institucije koje pomažu pri zapošljavanju*. U tim su cjelinama objašnjeni pravni procesi pri zapošljavanju i pravne osnove radnog odnosa. U sklopu toga modula polaznici će naučiti na što je potrebno obratiti pozornost pri zapošljavanju te

tijekom radnog odnosa te kako se ponašati pri davanju otkaza zaposleniku ili zaposlenikova otkaza radnog odnosa (regulirano Zakonom o radu). Uz to, modul će obuhvatiti kulturu u poduzeću i procese dolaska i odlaska zaposlenika, otpuštanje zaposlenika kao dio razvoja organizacije, dinamika i faze te zbrinjavanje viška zaposlenika (burze rada, zaklade). Jedna od ključnih tema koje će biti obrađene u toj cjelini su i problemi s kojima se radnici mogu susresti na radnome mjestu, primjerice mobbing ili diskriminacija. Na taj se modul nadovezuje cjelina nazvana *Institucije koje pomažu pri zapošljavanju*, u kojoj će biti riječi o burzi, odnosno tržištu rada, zakladama, agencijama za povremeno i privremeno zapošljavanje, Hrvatskom zavodu za zapošljavanje te čak i o pretpristupnim fondovima.

Slijedi modul *Selekcija i zapošljavanje*. On će sadržavati uvod o upravljanju ljudskim potencijalima - što su ljudski potencijali, kakva je njihova uloga, koja je njihova važnost i zadaće te kako se mogu iskoristiti za unaprjeđenje poslovanja tvrtke. Uz to, polaznici će naučiti što je organizacijska struktura tvrtke i svladati poslovne procese u tvrtki - pojam organizacijske strukture (formalna i neformalna) i upravljanje poslovnim procesima. Nastavni sadržaji vezani za strategiju uključuju poduku o ulozi, važnosti i metodologiji analize radnih mjesta u poduzeću (u sklopu toga modula bit će obrađena sistematizacija), planiranje ljudskih potencijala prema rezultatima dobivenima na temelju provedene analize s ciljem dugoročnog poboljšanja konkurentnosti poduzeća (preraspodjela posla, zapošljavanje, vrijeme i način regrutiranja, *outsourcing*). Polaznici će upoznati i najnovije svjetske trendove i strategije koje se rabe u upravljanju ljudskim potencijalima za povećanje produktivnosti i učinkovitosti poduzeća (izrada i definiranje strategija, izrada *due diligence* ljudskih potencijala, primjerice, pri restrukturiranju i preuzimanju). Nakon modula polaznici će moći razlikovati faze upravljanja ljudskim potencijalima, prepoznati i utvrditi što one uključuju te kako su međusobno povezane, a u skladu s tim, i odabrati strategije za planiranje potreba za ljudskim potencijalima. Stečena znanja stoga uključuju upravljanje ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, faze upravljanja radnim odnosom, potrebne alate i dokumente, organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesima, ulogu i metodologiju analize radnih mjesta u poduzeću, preraspodjelu posla te zapošljavanje i regrutiranje. U dijelu modula koji obuhvaća pridobivanje i selekciju kandidata polaznici će upoznati procese koji slijede nakon odluke o zapošljavanju novog kandidata te tehnike odabira kandidata (natječaj, intervju, testiranje). Doznat će i kako postati poželjan poslodavac na tržištu i privući kvalitetne ljude u poduzeće, što uključuje i pozicioniranje poslodavca na tržištu, marketinške instrumente u upravljanju ljudskim potencijalima, izradu specifičnih stručnih profila zaposlenika, pronalaženje i izbor novih zaposlenika, čitanje životopisa, izradu jednostavne dokumentacije za selekciju i zapošljavanje, izradu kriterija za budućeg zaposlenika te pripremu i realizaciju razgovora s kandidatima uz pomoć alata.

U sljedećem modulu nazvanome *Motivacija zaposlenika* polaznici će, među ostalim, naučiti procese i tehnike uvođenja zaposlenika u posao (metode i tehnike integracije), a nakon toga i metode i tehnike motivacije, što uključuje i područje kreativnosti i otkrivanja talenata.

U cjelini *Evaluacija i nagrađivanje zaposlenika* polaznici će svladati metode i tehnike praćenja produktivnosti zaposlenika, a ponajprije će steći razumijevanje za mehanizme postavljanja ciljeva, njihovu implementaciju u poduzeće i upravljanje njima.

Pri praćenju zaposlenika bitno ih je upoznati s mogućnostima napredovanja te utvrditi jasne kriterije, metode i tehnike evaluacije zaposlenika u tvrtki. Polaznici će obraditi različite sustave i načine upravljanja (primjerice, sustav upravljanja pomoću ciljeva, upravljanje ukupnim učinkom zaposlenika, procesom oblikovanja ciljeva u poduzeću te njihovim prenošenjem na razinu zaposlenih) te aktivnosti vezane za materijalne i nematerijalne kompenzacije. Upravo je adekvatno nagrađivanje zaposlenika temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupan motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Materijalne su kompenzacije nužan, ali ne i jedini uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja u poduzeću. Stoga sustav motivacije zaposlenih, uz materijalne, mora obuhvaćati i nematerijalne kompenzacije jer je njegov cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Što je više potreba za zadovoljstvom, sustav je instrumentalniji za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke, sustav materijalne stimulacije treba dopuniti mehanizmima koji upućuju na ulogu, vrijednost i individualni doprinos svakog pojedinca

u organizaciji. Stoga će polaznici u sklopu toga modula upoznati moderne sustave nagrađivanja te naučiti kako razviti idealan sustav plaćanja i nagrađivanja u poduzeću u kojemu rade. Pri tome će spoznati uvjete i ciljeve za uvođenje sustava nagrađivanja, rizične faktore uspjeha, kriterije za mjerenje uspjeha, relevantne sustave nagrađivanja u praksi koji povećavaju orijentaciju prema uspješnom radu te modele za nagrađivanje zaposlenika putem suvlasništva u poduzeću.

U modulu koji slijedi, *Obrazovanje zaposlenika*, obradit će se važnost sustavnog (samo)obrazovanja zaposlenika, koje je moguće putem programa stručnog usavršavanja, ili pak *coaching* i *mentoring* kao načini učinkovitog prijenosa znanja. Bitni su dijelovi toga modula i isticanje važnosti razvoja karijere, odnosno specijalizacije određenog područja rada, a polaznici će svladati alate za moderan razvoj ljudskih potencijala (analizu potencijala, savjetovanje u razvoju karijere, planiranje daljnjeg razvoja i edukacije).

Posljednja su dva modula vrlo bitna u edukaciji, osobito stoga što su primjenjiva i u svakodnevnom životu, a to su *Komunikacijske i upravljačke vještine* te *Rješavanje sukoba i pregovaranje*.

U cjelini *Komunikacijske i upravljačke vještine* obradit će se verbalna i neverbalna komunikacija, modeli i načela općenite komunikacije te komunikacije u organizaciji, komunikacijski problemi, percepcija i zapažanje polaznika i ostalih, utjecaj na donošenje poslovnih odluka, načini interne komunikacije u tvrtki (primjerice, timsko izvješćivanje - *brifiranje*). Taj dio uključuje i praktične vježbe u sklopu kojih polaznici mogu slobodno iznijeti svoje probleme, iskustva i prijedloge za poboljšanje.

Istodobno, u dijelu te cjeline vezanome za upravljačke vještine obradit će se vodeći stilovi te upravljanje znanjem i promjenama. Polaznici će upoznati sve relevantne dijelove procesa za iniciranje, provođenje i uspjeh promjena u poduzeću, i to s ciljem da razumiju zašto je upravljanje promjenama danas iznimno bitna kadrovska kompetencija. Upoznat će ulogu analize resursa postojećeg znanja u poduzeću te potencijale za korištenje znanja, koncepata i alata za upravljanje znanjem i njihovom integracijom u poduzeće.

U posljednjoj će cjelini, vezanoj za rješavanje sukoba i pregovaranje, ukratko biti obrađena sve važnija disciplina u poslovnom svijetu, a to je poslovna psihologija. Poseban će naglasak biti stavljen na metode i tehnike rješavanje sukoba, upravljanje konfliktima i konfliktnim razgovorima te medijaciju.

Na kraju programa provodi se završna provjera teorijskoga i praktičnog znanja (pisana) pred povjerenstvom koje imenuje stručno tijelo utvrđeno statutom ustanove. Polaznici će samostalno rješavati zadatke iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, a zadaci su zastupljeni podjednako iz svake nastavne cjeline.

Sonja Novak, prof.

2. Nastavne cjeline

2.1. Pravna osnova zapošljavanja i institucije koje pomažu pri zapošljavanju

Zaštita na radu

Prof. dr. sc. Mario Vinković

Zakon o radu ZR (NN, 149/09, 61/11), člankom 33. jasno precizira dužnost poslodavca da pribavi i održava postrojenje, uređaje, alate, opremu, mjesto rada i pristup mjestu rada te organizira rad na način koji osigurava zaštitu života i zdravlja radnika u skladu s općim i posebnim propisima. Poslodavac ima dužnost upoznati radnika s opasnostima posla koji radnik obavlja te ga osposobiti za rad na način koji osigurava zaštitu života i zdravlja radnika i sprječava nastanak nesreća. Zakon o zaštiti na radu ZZR (NN, 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08 i 75/09) donesen je s ciljem unaprjeđenja sigurnosti i zdravlja radnika na radu, sprječavanja ozljeda na radu, profesionalnih i ostalih bolesti u svezi s radom te očuvanja radnog okoliša. Radni prostori i radni okoliš obuhvaćaju sva mjesta i prostore pod neposrednim ili posrednim nadzorom poslodavca na kojima se radnici moraju nalaziti ili do kojih moraju dolaziti tijekom rada. Zakon također aplicira na sve radnike, volontere, učenike, studente i osobe koje rad kod poslodavca obavljaju na temelju posebnih propisa ili za vrijeme izdržavanja kazne zatvora ili odgojne mjere. Zaštita na radu tako je sastavni dio organizacije rada i izvođenja radnog procesa, a ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu i primjenom propisanih, ugovorenih, kao i priznatih pravila zaštite na radu te naređenih mjera i uputa poslodavca. Osnovna pravila zaštite na radu podrazumijevaju primjenu pravila zaštite na radu kojima se uklanja ili smanjuje opasnost na sredstvima rada (opskrbljenost zaštitnim napravama, osiguranje od udara električne energije, sprječavanje nastanka požara i eksplozija, osiguranje stabilnosti objekata, osiguranje potrebne čistoće, temperature, vlažnosti zraka i dr.). Ako se opasnosti za zdravlje i sigurnost radnika ne mogu otkloniti osnovnim pravilima zaštite na radu, primjenjuju se posebna pravila zaštite na radu. Ona obuhvaćaju pravila glede dobi, života, spola, stručne spreme i osposobljenosti, zdravstvenog stanja, duševnih i tjelesnih sposobnosti koje moraju ispunjavati radnici koji rade na poslovima s posebnim uvjetima rada, načine korištenja odgovarajućih osobnih zaštitnih sredstava i zaštitnih naprava, posebne postupke pri uporabi opasnih radnih tvari, obvezu postavljanja znakova upozorenja na određene opasnosti i štetnosti, obvezu osiguranja napitaka pri obavljanju određenih poslova, način na koji se moraju obavljati određeni poslovi ili radni postupci, a posebno glede trajanja posla, jednoličnog rada i rada prema učinku te postupka prema unesrećenom ili oboljelom radnikom do upućivanja na liječenje mjerodavnoj zdravstvenoj ustanovi. Zakon o zaštiti na radu sadržava posebna pravila o obvezama poslodavaca i njihovih ovlaštenika u provedbi mjera zaštite na radu, obvezama i pravima radnika, odredbe o djelatnosti u svezi sa zaštitom na radu, odredbe o građenju objekata namijenjenih za rad, proizvodnji strojeva, uređaja i osobnih zaštitnih sredstava te odredbe o nadzoru i kaznama zbog nepridržavanja Zakona. Zbog složenosti građe i nemogućnosti da na jednome mjestu detaljno raščlanimo ZZR, upućujemo na potrebu konzultiranja Zakona prilikom pripreme gradiva iz toga modula. Posebno napominjemo potrebu za izborom ili imenovanjem povjerenika zaštite na radu kod svakog poslodavca kod kojega to zahtijevaju uvjeti rada zbog povećane opasnosti za sigurnost i zdravlje radnika, rada na izdvojenim mjestima i sl. (čl. 69. i 70. ZZR).

2.2. Institucije koje pomažu pri zapošljavanju

Prof. dr. sc. Mario Vinković

Raščlanjujući institucije koje pomažu pri zapošljavanju, na prvome mjestu valja izdvojiti Hrvatski zavod za zapošljavanje s područnim uredima. Djelatnost Hrvatskog zavoda za zapošljavanje primarno obuhvaća posredovanje pri zapošljavanju, profesionalno usmjeravanje, pripreme za zapošljavanje, obrazovanje za zapošljavanje i prava po osnovi nezaposlenosti.

Posredovanje pri zapošljavanju osnovna je funkcija Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koja podrazumijeva olakšavanje i brže pronalaženje zaposlenja nezaposlenim osobama, stalnu stručnu pomoć pri izboru i promjeni

zanimanja i zvanja, odnosno zaposlenja u skladu sa stručnom spremom, radnim kapacitetima i sposobnostima te stalnu stručnu pomoć poslodavcima u svrhu iznalaženja i odabira kandidata za upražnjena radna mjesta. Korisnici usluga Zavoda su nezaposlene osobe, poslodavci, tražitelji zaposlenja, studenti, učenici i ostale osobe. Posredovanje pri zapošljavanju regulirano je odredbama Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (NN, 80/08) koji je usklađen s relevantnim direktivama EU. U trenutku punopravnog članstva RH u Europskoj uniji treba omogućiti pristup tržištu rada i koordinaciju sustava socijalne sigurnosti radnika koji budu uživali slobodu kretanja radnika kao jednu od četiri temeljne gospodarske slobode EU, odnosno onih koji budu participirali na hrvatskom tržištu rada kao dijelu europskog tržišta rada. Osnovna je funkcija Zakona i posredovanja pri zapošljavanju, među ostalim, potaknuti prostornu i profesionalnu pokretljivost hrvatske radne snage, nova zapošljavanja i samozapošljavanja. U uvjetima gospodarske krize koja potresa gotovo cijeli svijet posredovanje pri zapošljavanju i Europska strategija zapošljavanja doživjeli su teškoće zbog nedovoljne adaptabilnosti tržišta rada i sposobnosti da se ono othrvava novostvorenim problemima recesije i slaboga gospodarskog rasta i oporavka, odnosno zbog pomanjkanja novih radnih mjesta.

U kontekstu Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti valja imati na umu da djelatnost posredovanja pri zapošljavanju mogu obavljati i pravne osobe kao trgovačka društva i fizičke osobe kao samostalnu djelatnost. Zbog nedovoljnoga prostora za analizu problematike modula podsjećamo na potrebu dodatnog stjecanja znanja iz teksta Zakona, ali i s iznimno korisnih stranica Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koje sadržavaju jasan i pregledan prikaz programa za poticanje zapošljavanja, prekvalifikacije, dokvalifikacije i ostale nužne obavijesti (više vidjeti na <http://www.hzz.hr>).

Također, valja imati na umu kako veliku važnost pri poticanju zapošljavanja i osposobljavanju za zapošljavanje imaju i različiti oblici formalne, neformalne i informalne edukacije, kao i sve dostupniji programi cjeloživotnoga obrazovanja. U kontekstu poticanja zapošljavanja imajte na umu i odredbe Zakona o radu koje se odnose na Agenciju za privremeno zapošljavanje.

Zabrana diskriminacije pri radu i zapošljavanju i psihičko zlostavljanje na radnome mjestu (mobbing)

Prof. dr. sc. Mario Vinković

Zabrana diskriminacije pri radu i zapošljavanju regulirana je odredbama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN, 85/08) i Zakona o radu (NN, 149/09, 61/11), a u kontekstu zabrane diskriminacije na temelju spola valja imati na umu i odredbe Zakona o ravnopravnosti spolova (NN, 82/08). Zakon o radu zabranjuje izravnu i neizravnu diskriminaciju na području rada i radnih uvjeta, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji, sukladno posebnim zakonima (čl. 5. st.4). Poslodavcu nameće dužnost zaštititi dostojanstvo radnika tijekom obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj pri obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s posebnim zakonima (čl. 5. st. 5.). U kontekstu pravilnika o radu valja imati na umu da je svaki poslodavac koji zapošljava najmanje 20 radnika dužan donijeti i objaviti pravilnik kojim se uređuju plaća, organizacija rada, **postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije** i ostala važna pitanja (čl. 125. st.1.). Postupak zaštite dostojanstva radnika reguliran je odredbama čl. 130 Zakona o radu.

Zakon o suzbijanju diskriminacije (ZSD) obuhvaća područja rada i zapošljavanja, obrazovanja, znanosti i športa, socijalne sigurnosti (socijalnu skrb, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i osiguranje za slučaj nezaposlenosti), zdravstvene zaštite, pravosuđa i uprave, pristupa dobrima, informacijama i uslugama, stanovanja, članstva i djelovanja u sindikatima, civilnom društvu, političkim strankama i ostalim organizacijama te pristupa sudjelovanju u kulturnom i umjetničkom stvaralaštvu (čl. 8.). Jednakost kao najvišu vrednotu ustavnog poretka promatra putem diskursa kreiranja pretpostavki za ostvarivanje jednakih mogućnosti i zaštitu od diskriminacije na temelju:

- rase ili etničke pripadnosti ili boje kože
- spola

- jezika
- vjere
- političkoga ili drugog uvjerenja
- nacionalnoga ili socijalnog podrijetla
- imovnog stanja
- članstva u sindikatu
- obrazovanja
- društvenog položaja
- bračnog ili obiteljskog statusa
- dobi
- zdravstvenog stanja
- invaliditeta
- genetskog naslijeđa,
- rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije (čl. 1.).

U odnosu prema odredbama o zabrani diskriminacije, sadržane u prijašnjem Zakonu o radu, pravni temelji zabrane i dalje su uobličeni u *numerus clausus* sustav (zatvorena lista pravnih osnova diskriminacije), ali uz vidljive modifikacije identificiranih osnova. Tako je „etnička pripadnost“ smještena u sklopu kategorije zabrane diskriminacije, „temeljem rase ili boje kože“, kao preciznija formulacija mogućih varijacija povezanih s navedenim pravnim temeljem. Nadalje, „obrazovanje“ je identificirano kao novi, mogući pravni temelj, a „zdravstveno stanje“ i „invaliditet“ zamjenjuju prijašnju kategoriju zabrane diskriminacije na temelju „tjelesnih ili duševnih teškoća“. Zanimljiva je promjena i identificiranje „genetskog naslijeđa“ kao novoga pravnog temelja zabrane diskriminacije, koji samo dijelom supsumira i prijašnju pravnu osnovu zabrane diskriminacije na temelju „rođenja“. Zabrana diskriminacije na temelju „genetskog naslijeđa“ u radnom okružju aplicira na situacije u kojima poslodavac želi provesti genetska ispitivanja kako bi utvrdio moguću predisponiranost radnika ili osobe koja se zapošljava na određene bolesti, diskriminatorno postupanje prema osobama začetima umjetnom oplodnjom i ostale slične situacije.

U kontekstu nacionalnih rješenja, eventualnu diskriminaciju prema nekoj od neidentificiranih pravnih osnova zabrane bilo bi moguće sankcionirati pozivanjem na odredbu čl. 14. Ustava Republike Hrvatske koja sadržava „otvorenu listu“ pravnih temelja zabrane. Druga je mogućnost pozivanje na nadzakonsku snagu odredbe čl. 14. Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, koji je stupanjem na snagu Protokola 12 uz Konvenciju i recentnom sudskom praksom Europskog suda za ljudska prava počeo dobivati samostalno obilježje u odnosu prema prijašnjim zahtjevima o nužnoj vezi čl. 14. Konvencije s nekom drugom odredbom koja jamči supstancijalna prava.

Izravna (direktna, neposredna) **diskriminacija** lako je uočljiva u praktičnim situacijama i postupcima ocjene ustavnoga i zakonitog postupanja. Prema odredbama ZSD-a, podrazumijeva „*postupanje uvjetovano nekim od osnova iz članka 1. stavka 1. [...] Zakona kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe u usporedivoj situaciji*“.

Neizravna (indirektna, posredna) **diskriminacija** mnogo je složenija kategoriju jer postoji kada „*naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa, stavlja ili bi mogla staviti osobe u nepovoljniji položaj po osnovi članka 1. stavka 1. [...] Zakona, u odnosu na druge osobe u usporedivoj situaciji, osim ako se takva odredba, kriterij ili praksa mogu objektivno opravdati zakonitim ciljem, a sredstva za njihovo postizanje su primjerena i nužna*“. Drugim riječima, neizravnu diskriminaciju nije lako primijetiti jer je na prvi pogled riječ o neutralnim odredbama, kriterijima ili praksi, za koje se ne čini da imaju diskriminatorno djelovanje, ali njihovi učinci izazivaju ili će izazvati diskriminatorne posljedice.

Uznemiravanje je ZSD precizirao kao oblik diskriminacije koji opisuje „*svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od osnova iz članka 1. stavka 1. [...] Zakona koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo ponašanje*“. Kako je riječ o institutu koji, među

ostalim, pruža i pravni okvir zaštite od mobbinga, odnosno psihičkog zlostavljanja na radnome mjestu, definicija koja uznemiravanje dovodi u vezu samo s definiranim pravnim temeljima zabrane diskriminacije otežava i položaj žrtve uznemiravanja i postupak primjerene pravne zaštite (Potočnjak, 167.). Naime, mobber, odnosno uznemiravatelj, ne mora biti motiviran temeljima za zabranu diskriminacije, već njegovo ponašanje može imati sasvim konkretan psihološki supstrat, neovisan o diskriminaciji (Vinković, 10. – 45.) Bilo bi stoga primjerenije da je zakonodavac predmetnu definiciju limitirao na neželjena ponašanja čiji je cilj ili stvarno jesu povreda dostojanstva osobe, a uzrokuju strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo ponašanje. Uz to, treba naglasiti da u kontekstu naknade neimovinske štete pretrpljene uznemiravanjem radniku preostaje potraživati je i putem odredaba Zakona o obveznim odnosima o zaštiti prava osobnosti kao neposrednih subjektivnih prava.

Spolno uznemiravanje je „svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivi ponašanje“.

Poticanje na diskriminaciju počinjeno s namjerom, kao i **propust da se osobama s invaliditetom**, sukladno njihovim specifičnim potrebama, *inter alia* **omogući pristup radnome mjestu i odgovarajući uvjeti rada** predstavljaju diskriminaciju.

Zakon o suzbijanju diskriminacije uvodi i koncept težih, „kvalificiranih“ oblika diskriminacije - **višestruke diskriminacije** koja je počinjena prema više pravnih osnova, **ponovljene diskriminacije** koja je počinjena više puta i **produljene diskriminacije** koja je počinjena tijekom duljeg vremena ili posebno teško pogađa žrtvu.

U kontekstu **zaštite viktimizacije** poslodavci bi posebnu pozornost trebali obratiti zakonskoj zabrani na temelju koje nitko ne smije „biti doveden u nepovoljniji položaj zbog toga što je u dobroj vjeri prijavio diskriminaciju, nazočio diskriminaciji, odbio nalog za diskriminatornim postupanjem ili na bilo koji način sudjelovao u postupku vođenom povodom diskriminacije“ (čl. 7. ZSD). Navedena odredba umnogome ojačava položaj eventualnih svjedoka, osoba koje su prijavile diskriminatorno ponašanje, uznemiravanje ili spolno uznemiravanje ili odbile nalog za takvim postupanjem. Zabrana viktimizacije indirektnu zaštitu pruža i osobama koje su odbile mobbersko ponašanje ili nalog za mobberskim postupanjem prema trećima, kao i položaj navedenih osoba u eventualnom sudskom postupku u povodu diskriminacije, mobbinga (psihičkog zlostavljanja na radnome mjestu) ili naknade pretrpljene imovinske i neimovinske štete.

ZSD svakome tko smatra da je zbog diskriminacije povrijeđeno neko njegovo pravo pruža mogućnost zatražiti zaštitu navedenoga prava u postupku u kojemu se o njemu odlučuje kao glavnom pitanju (čl. 16. st. 1.). **Posebni postupci za zaštitu diskriminacije u području rada i zapošljavanja smatraju se sporovima iz radnih odnosa**, ali se uz to svakom tko tvrdi da je žrtva diskriminacije omogućuje podnijeti **tužbu za utvrđivanje diskriminacije, tužbu za zabranu ili otklanjanje diskriminacije, tužbu za naknadu štete ili zahtijevati da se presuda kojom je utvrđena povreda prava na jednako postupanje u medijima objavi** na trošak tuženika (čl. 16. st.2.).

Pravila o **teretu dokaza** sugeriraju kako osoba koja tvrdi da je povrijeđeno njezino pravo na jednako postupanje u sudskom ili drugom postupku **mora učiniti vjerojatnim da je riječ o diskriminaciji**, a protivna će stranka tada morati dokazivati kako nije bilo diskriminatornog postupanja (čl. 20.).

Psihičko zlostavljanje na radnome mjestu (mobbing)

Mobbing je iznimno složen fenomen s dalekosežnim posljedicama na radnu produktivnost, zdravlje radnika, međuljudske odnose i profesionalni ugled tvrtke/poslodavca. Etimološki, riječ mobbing potječe od engleskoga glagola *to mob*, što znači napadati nekoga, pogrdno ga nazivati. Prva se istraživanja o tom

fenomenu pojavljuju 80-ih godina (Leymann, Švedska), a Mađarska je bila prva tranzicijska zemlja koja mu je posvetila znanstveno zanimanje. Judikati njemačkih sudova najprecizniji su u determiniranju mobbinga kao sustavnog šikaniranja ili diskriminacije radnika od strane ostalih radnih kolega ili nadređenih osoba. Pri tome mora postojati kauzalna veza između napada tijekom duljeg vremenskog razdoblja i željene posljedice (progona, izoliranja ili isključenja iz odnosne radne sredine. Protupravnost takvog ponašanja i djelovanja može se promatrati s motrišta radnoga, građanskoga i kaznenog prava (Bodiroga - Vukobrat). Kako hrvatski propisi ne pružaju posebnu zaštitu od mobbinga, pravna zaštita može se ostvariti putem odredaba ZSD-a i ZR-a koje se odnose na zabranu diskriminacije, uznemiravanja i postupak zaštite dostojanstva radnika. Kad je riječ o naknadi štete i povredama prava osobnosti, valja na umu imati i relevantne odredbe Zakona o obveznim odnosima. O problemu mobbinga, njegovim vrstama, tipologiji i posljedicama na zdravlje radnika, poslovno okruženje i produktivnost tvrtke, uz materijale podijeljene tijekom nastave, možete doznati i u naslovima koje navodimo na kraju ovoga dijela.

Postupak zaštite dostojanstva radnika prema ZR-u

Zbog važnosti članka 130. Zakon o radu (ZR) u nastavku dajemo preslik odnosnog članka.

- 1) Postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja uređuju se posebnim zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu.
- (2) Poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan je imenovati osobu koja je osim njega ovlaštena primati i rješavati pritužbe vezane za zaštitu dostojanstva radnika.
- (3) Poslodavac ili osoba iz stavka 2. ovoga članka dužna je, u roku utvrđenom kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu, a najkasnije u roku od osam dana od dostave pritužbe, ispitati pritužbu i poduzeti sve potrebne mjere primjerene pojedinom slučaju radi sprječavanja nastavka uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja ako utvrdi da ono postoji.
- (4) Ako poslodavac u roku iz stavka 3. ovoga članka ne poduzme mjere za sprječavanje uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja ili ako su mjere koje je poduzeo očito neprimjerene, radnik koji je uznemiravan ili spolno uznemiravan ima pravo prekinuti rad dok mu se ne osigura zaštita, pod uvjetom da je u daljnjem roku od osam dana zatražio zaštitu pred nadležnim sudom.
- (5) Ako postoje okolnosti zbog kojih nije opravdano očekivati da će poslodavac zaštititi dostojanstvo radnika, radnik nije dužan dostaviti pritužbu poslodavcu i ima pravo prekinuti rad, pod uvjetom da je zatražio zaštitu pred nadležnim sudom i o tome obavijestio poslodavca u roku od osam dana od dana prekida rada.
- (6) Za vrijeme prekida rada iz stavka 4. i 5. ovoga članka radnik ima pravo na naknadu plaće u iznosu plaće koju bi ostvario da je radio.
- (7) Svi podaci utvrđeni u postupku zaštite dostojanstva radnika su tajni.
- (8) Ponašanje radnika koje predstavlja uznemiravanje ili spolno uznemiravanje predstavlja povredu obveze iz radnog odnosa.
- (9) Protivljenje radnika postupanju koje predstavlja uznemiravanje ili spolno uznemiravanje ne predstavlja povredu obveze iz radnog odnosa niti smije biti razlog za diskriminaciju.

U kontekstu odredaba stavka 4., 5. i 6. čl. 130. želimo naglasiti kako prestanak rada tijekom sudskog procesa preporučujemo samo iznimno i u vrlo složenim i teškim primjerima mobbinga, diskriminacije i uznemiravanja jer se ne može unaprijed prejudicirati i predvidjeti odluka suda u konkretnom sporu. Ako radnik izgubi pokrenuti radni spor, morao bi nadoknaditi štetu koju je poslodavac pretrpio za vrijeme dok radnik nije radio, a poslodavac je imao obvezu isplate naknade plaće kao da radnik obavlja redovite poslove.

ZAKON O RADU

POJAM RADA

- svjesna i svrshodna djelatnost radi postizanja korisnog učinka za zadovoljenje osobnih ili proizvodnih potreba
- obavljanje poslova uz naknadu
- plaćena djelatnost u okvirima ugovora, radnog odnosa i vremena.

Radni je odnos dvostran, dobrovoljan, naplatan i osoban (prema uputama poslodavca).
Temelj zasnivanja radnog odnosa je ugovor o radu.

SUDIONICI RADNOG ODNOSA (čl. 2. ZOR-a):

RADNIK - fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca

POSLODAVAC – fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za koju radnik u radnom odnosu obavlja određene poslove.

IZVORI RADNOG PRAVA:

- Ustav RH (čl. 54. st. 1. i 2.)
- međunarodni ugovori
- Zakon o radu (NN 149/09)
- kolektivni ugovori
- pravilnici
- ostali propisi.

PRIMJENA ZA RADNIKA NAJPOVOLJNIJEG PRAVA (čl. 7. ZOR-a)

Ako je neko pravo iz radnog odnosa različito uređeno ugovorom o radu, pravilnikom o radu, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, kolektivni ugovorom ili zakonom, na radnika se primjenjuje najpovoljnije pravo, ako tim ili drugim zakonom nije drukčije određeno.

UVJETI ZA ZASNIVANJE RADNOG ODNOSA

Opći uvjeti (čl. 17.):

- 15 godina života
- opća zdravstvena sposobnost.

Posebni uvjeti (čl. 21.):

- uz opće, radnici moraju ispunjavati i posebne uvjete: zdravstveno stanje i psihička sposobnost
- regulirani kolektivnim ugovorima ili pravilnicima o radu.

VRSTE RADNOG ODNOSA:

- prema vremenu trajanja: neodređeno vrijeme (čl. 9.) i određeno vrijeme (čl. 10.)
- prema duljini radnog vremena: puno i nepuno radno vrijeme (čl. 43.)

RAD NA ODREĐENO VRIJEME (čl. 10.)

Prijašnji ZOR:

najduže 3 godine, na istim poslovima.

Novi ZOR:

najduže 3 godine, neovisno o poslovima koje radnik obavlja, usporedni radnik.

OBLIK I SADRŽAJ UGOVORA O RADU

- radni se odnos zasniva ugovorom o radu (čl. 8. st. 1.)
- obilježja: individualan, temelj zasnivanja radnog odnosa, izvor prava, dvostrani, pisani
- reguliran čl. 12. i 13. ZOR-a
- primjerak ugovora o radu (na neodređeno i određeno vrijeme)
- primjerak pisane potvrde o sklopljenom ugovoru o radu

PRIVREMENO ZAPOŠLJAVANJE

- agencija za privremeno zapošljavanje (čl. 24. - 32.)
- mogućnost osnivanja i za fizičke osobe
- ustupanje radnika u inozemstvu
- utvrđeno načelo jednog postupanja u odnosu na plaću i radno vrijeme
- korisnik jedanput na godinu mora obavijestiti radničko vijeće o razlozima uzimanja na rad ustupljenih radnika, kao i ustupljene radnike o slobodnim radnim mjestima

PROBNI RAD, OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE ZA RAD

PROBNI RAD (čl. 35.)

- bez obzira na vrstu radnog odnosa
- mora biti ugovoren
- voditi računa na duljini probnog rada određenog radnog mjesta prema granskim kolektivnim ugovorima

PRIPRAVNIK (čl. 37.)

- način osposobljavanja pripravnika mora biti uređen pravilnikom o radu ili ugovorom o radu
- može se ugovoriti probni rad

VOLONTERSKI RAD (čl. 41.)

- stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa (mjera HZZ-a)

RADNO VRIJEME

- uvedena definicija radnog vremena
- primjenjuje se na sve radnike u privatnom i javnom sektoru, osim na radnike na koje se primjenjuju sektorski propisi
- izuzeća od primjene (čl. 3.)
- na radnike na pomorskim plovilima
- rukovodno osoblje
- člana obitelji poslodavca (fizička osoba)

POJAM RADNOG VREMENA (čl. 42.)

- vremensko razdoblje u kojemu je radnik obavezan obavljati poslove, u kojemu je spreman obavljati poslove prema uputama poslodavca, na mjestu gdje se poslovi obavljaju li drugome mjestu koje odredi poslodavac
- pripravnost (vrijeme i visinu naknade ugovoriti kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu)

PUNO I NEPUNO RADNO VRIJEME (čl. 43.)

- ne smije biti dulje od 40 sati na tjedan, osim ako nije drukčije određeno zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom rad. vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu
- traži se pristanak radnika na preraspodjelu i prekovremeni rad (za nepuno radno vrijeme)

SKRAĆENO RADNO VRIJEME (čl. 44.)

- u svrhu zaštite radnika od štetnih uvjeta

PREKOVREMENI RAD (čl. 45.)

- po pojedinom radniku do 8 sati na tjedan, do 32 sata na mjesec, do 180 sati na godinu - ovlasti inspektora rada
- pisani pristanak, osim pri pojavi više sile

RASPORED RADNOG VREMENA (čl. 46.)

- ako nije određen, odlučuje poslodavac
- smjenski rad prosječno 40 sati u 4 mjeseca, najviše 48 sati na tjedan/12 sati na mjesec
- tjedan dana unaprijed, osim u pri hitnom prekovremenom radu = NAJTEŽI PREKRŠAJ (kazna: 61.000 - 100.000 kn)
- za maloljetne radnike ne dulje od 8 sati na dan
- ograničenje u primjeni (čl. 3.)

OPREZ

- voditi urednu evidenciju radnog vremena, pri pokretanju spora teret dokazivanja na poslodavcu

PRERASPODJELA RADNOG VREMENA (čl. 47.)

- plan preraspodjele dostaviti inspektoru rada, ako nije predviđeno kolektivnim ugovorom ili sporazumom s rad. vijećem
- više nije potrebna suglasnost
- ne smije biti dulje od 48 sati na tjedan, uz pisani pristanak radnika do 56 sati na tjedan
- neprekidno dvanaest mjeseci, ne više tijekom kalendarske godine
- do 60 sati na tjedan, uz uvjet pisanog pristanka radnika i ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom
- najdulje razdoblje rada duljeg od 40 sati na tjedan je 4 mjeseca ili, prema kolektivnom ugovoru, 6 mjeseci

NOĆNI RAD (čl. 48. i 49.)

- između 22 sata navečer i 6 sati ujutro
- noćni radnik je radnik koji radi najmanje trećinu svog radnog vremena u vremenu noćnog rada tijekom godine ili 3 sata na dan
- ne smije trajati dulje od 8 sati na dan, može 12 sati ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom
- zabrana noćnog rada: trudnicama i maloljetnicima

SMJENSKI RAD (čl. 50.)

- smjenski radnik je radnik koji tijekom jednog tjedna ili jednog mjeseca posao obavlja u različitim smjenama.
- raspored radnog vremena (čl. 46. st. 3.)

OBVEZE POSLODAVCA (čl. 51.)

- noćnim i smjenskim radnicima osigurati sigurnost i zdravstvenu zaštitu

OPREZ

- poslodavac će biti kažnjen za prekršaj ako nije osigurao besplatan zdravstveni pregled noćnih radnika =NAJTEŽI PREKRŠAJ

ODMORI I DOPUSTI

USTAV – čl. 55.: „Svaki zaposleni ima pravo na tjedni odmor i plaćeni godišnji odmor i ovih se prava ne može odreći.”

VRSTE ODMORA:

- stanka (čl. 52.)
- dnevni odmor (čl. 53.)
- tjedni odmor (čl. 54.)
- godišnji odmor (čl. 55. - 64.)

STANKA (čl. 52.)

- nakon neprekidnog rada od 6 sati na dan, trajanje od 30 minuta
- za maloljetne radnike nakon 4,5 sati na dan
- ubraja se u radno vrijeme
- NOVOST: vrijeme i način korištenja bez Pravilnika o radu
- mogućnost iznimki (čl. 3.)

DNEVNI ODMOR (čl. 53.)

- u razdoblju od 24 sata najmanje 12 sati neprekidno
- punoljetni radnik na sezonskim poslovima najmanje 10 sati, ali u 8 dana mora imati zamjenski odmor

TJEDNI ODMOR (čl. 54.)

- u najmanjem trajanju od 24 sata +12 sati dnevnog odmora
- za radnike u smjenama 24 sata
- gotovo uvijek nedjeljom (ponedjeljak ili subota)
- ako radnik mora raditi – osigurati zamjenski odmor u roku od dva tjedna

ODMORI I DOPUSTI - OGRANIČENJE U PRIMJENI – čl. 3. st. 4. i 5.

- odnosi se na dnevni i tjedni odmor – potrebno osigurati zamjenski odmor zbog: udaljenosti radnog mjesta i radnikova prebivališta, određene djelatnosti (nije graditeljstvo) i dr.
- dnevni odmor ne smije biti manji od 10 sati u neprekidnom trajanju, a tjedni odmor kraći od 20 sati u neprekidnom trajanju
- zamjenski odmor u razdoblju od tjedan dana, odnosno dva tjedna

GODIŠNJI ODMOR

- najmanje je trajanje 4 tjedna, za maloljetnike 5 tjedana
- posebnu pozornost obratiti na raspored tjednoga radnog vremena
- pri prestanku ugovora o radu radnik ima pravo na novčanu naknadu (u svim slučajevima prestanka – čl. 61.)
- korištenje godišnjeg odmora u dijelovima (čl. 62.) – iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju
- prenošenje godišnjeg odmora (čl. 63.) – brisana odredba uz uvjet da je radnik radio 6 mjeseci u godini koja prethodi godini u kojoj se vratio na rad – najviše se odnosi na korištenje rodiljnog dopusta
- prenošenje godišnjeg odmora (čl. 63.) – nemogućnost prenošenja prvog dijela godišnjeg odmora ako mu je bilo omogućeno
- plan korištenja godišnjeg odmora (čl. 64) – do 30. lipnja te godine
- radnik ima pravo na jedan puni godišnji odmor (čl. 59)
- radnik s nepunim radnim vremenom

OPREZ:

- ako prema kolektivnom ugovoru radnik ima pravo na kraće trajanje godišnjeg odmora od 4 tjedna, primjenjuje se povoljnije pravo

PLAĆENI DOPUST (čl. 65.)

- za privatne potrebe do 7 radnih dana na godinu
- primjeri definirani Kolektivnim ugovorom ili Pravilnikom o radu

NEPLAĆENI DOPUST (čl. 66.)

- sva prava miruju
- dispozicija poslodavca

ZAŠTITA TRUDNICA, RODITELJA I POSVOJITELJA

- čl. 67. – poslodavac ne smije odbiti zaposliti ženu niti joj otkazati ugovor o radu zbog njezine trudnoće

- radnik mora najaviti korištenja prava (čl. 70.)
- zabrana otkaza (čl. 71.) – tijekom i 15 dana nakon prestanka korištenja prava (trudnoće, rodiljni ili posvojiteljski dopust i dr.)
- radnik može izvanredno otkazati ugovor o radu

ZAŠTITA RADNIKA KOJI SU PRIVREMENO ILI TRAJNO NESPOSOBNI ZA RAD

- čl. 74. - nemogućnost otkazivanja ugovora o radu radniku koji je pretrpio ozljedu na radu, profesionalne bolesti...
- radnik ima pravo povratka na prethodne ili odgovarajuće poslove (čl. 76.)
- ako utvrdi ovlašteno tijelo, radnik ima pravo zaposlenja na drugim poslovima (čl. 78.)
- otkaz samo uz suglasnost radničkog vijeća/sindikata te ukoliko isto ne egzistira kod poslodavca ili uskrati suglasnost – nadomjestiti sudskom ili arbitražnom odlukom (čl. 79.):

NOVO

PLAĆA

NAČINI ODREĐIVANJE PLAĆE (čl. 82.)

- kolektivni ugovor
- pravilnik o radu
- ugovor o radu
- primjerena plaća

Plaća je institut radnog prava. Plaća je u bruto iznosu (čl. 84. st. 4.).

SASTAVNI DIJELOVI PLAĆE

- osnovna plaća (plaća za redovni rad u punom/nepunom radnom vremenu uz uobičajene uvjete rada)
- pravo na povećanu plaću (čl. 86.) - tzv. dodaci na plaću
- stimulacija (dodaci za rezultate rada)

MINIMALNA PLAĆA

- prema Zakonu o minimalnoj plaći
- iznosi 2.814,00 kn bruto – za tekstil, kožnu i drvnu industriju iznosi 98%
- vrijedi do 31. 5. 2012.

JEDNAKOST PLAĆA (čl. 83.)

IZMJENA UGOVORNO ODREĐENE PLAĆE

UVJETI ISPLATE PLAĆE (čl. 84.)

- isplata nakon obavljenog rada, u novcu, u pravilu do 15. u mjesecu za prethodni mjesec, u bruto iznosu

ISPRAVE O PLAĆI (čl. 85.)

- dostava obračuna u roku od 15 dana od isplate ili pri neisplati plaće do kraja mjeseca u kojemu je dospjela plaća

PRAVO NA POVEĆANU PLAĆU (čl. 86.)

- regulirane kolektivnim ugovorom i/ili pravilnikom o radu

NAKNADA PLAĆE (čl. 87.)

VISINA NAKNADE PLAĆE (čl. 87. st. 5.)

- u visini prosječne plaće isplaćene u prethodna tri mjeseca

TAJNOST PLAĆA

- poslodavac ima mogućnost propisati da se podaci o isplaćenim plaćama smatraju poslovnom tajnom
- tajnost plaća ne odnosi se na kriterije i mjerila za određivanje plaće

PLAĆA PREMA POREZNIM PROPISIMA

- svaki novčani i drugi primitak u vezi sa sadašnjim, prijašnjim ili budućim radom, bez obzira na naziv i oblik isplate, oporeziv je prema propisima o porezu na dohodak

- uključuje: primitke u novcu i naravi
- naknade, potpore i otpremnine isplaćene iznad neoporezivih iznosa

IZUMI, ZABRANA NATJECANJA I NAKNADE ŠTETE
IZUMI I TEHNIČKA UNAPREĐENJA RADNIKA (čl. 90. - 92.)

ZABRANA NATJECANJA RADNIKA S POSLODAVCEM
(čl. 93. - 98.)

- oprez: ugovorna zabrana natjecanja je ništetna ako sklopi maloljetnik ili radnik koji prima plaću manju od prosjeka RH

NAKNADA ŠTETE (čl. 99. - 103.)

PRESTANAK RADNOG ODNOSA
NAČINI PRESTANKA UGOVORA O RADU

Definiran čl. 104.

- smrću
- istekom vremena na koje je sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme
- kada radnik navrši 65 godina života i 15 godina radnog staža osiguranja, ako se poslodavac i radnik drukčije ne dogovore
- dostavom pravomoćnog rješenja o mirovini
- sporazumom radnika i poslodavca
- otkazom
- odlukom nadležnog suda.

OTKAZ UGOVORA O RADU

I. Općenito o otkazu

II. Redoviti otkaz ugovora o radu

- poslovno uvjetovani
- osobno uvjetovani
- uvjetovan skrivljenim ponašanjem radnika

III. Izvanredni otkaz

IV. Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu

I. Općenito o otkazu

Članak 112. ZOR-a

- otkaz mora imati pisani oblik
- poslodavac mora u pisanom obliku objasniti otkaz
- otkaz se mora dostaviti osobi kojoj se otkazuje
- otkazni rok počinje teći od dana dostave otkaza

Osobitu pozornost treba obratiti na:

- godišnji odmor
- otpremninu
- otkazne rokove.

Ugovor o radu na određeno vrijeme može se redovito otkazati samo ako je takva mogućnost predviđena ugovorom o radu.

- otkazni rok ne teče: trudnoća, godišnji odmor, bolovanje...
- ako poslodavac otkazuje ugovor o radu, a za valjanost otkaza prema ZOR-u, traži se postojanje opravdanog razloga, mora dokazati postojanje opravdanog razloga za otkaz

Zakonska zabrana otkaza (čl. 71.)

- za vrijeme trudnoće, korištenje roditeljskog, posvojiteljskog dopusta...
- 15 dana nakon prestanka trudnoće...

Posljedica – ništavnost otkaza

- ako su poslodavcu na dan davanja otkaza bile poznate okolnosti
- ako radnik u roku od 15 dana od dana dostave otkaza obavijesti poslodavca o postojanju okolnosti i podnese odgovarajuću potvrdu

Neopravdani razlozi – čl. 109. ZOR-a

- privremena nenazočnost na radu zbog bolesti ili ozljede
- podnošenje žalbe ili tužbe, odnosno sudjelovanje u postupku protiv poslodavca zbog povrede zakona...
- obraćanje radnika mjerodavnim tijelima zbog osnovane sumnje na korupciju...
- obveza savjetovanja s radničkim vijećem/sindikatom
- pri izradi programa zbrinjavanja viška radnika
- u postupku donošenja svake pojedinačne odluke o otkazu...

OTKAZ UGOVORA O RADU

II. Redoviti otkaz – poslovno uvjetovani

Pravila otkazivanja kod poslodavca koji zapošljava više od 20 radnika

- dopušten samo ako poslodavac ne može zaposliti radnika na drugim poslovima
- mora se voditi računa o trajanju radnog odnosa, starosti, invalidnosti i obvezama uzdržavanja
- dopušten ako poslodavac ne može obrazovati ili osposobiti radnika za rad na drugim poslovima
- poslodavac koji je zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga otkazao radniku, ne smije 6 mjeseci na istim poslovima zaposliti drugog radnika
- ako u roku od 6 mjeseci nastane potreba za zapošljavanjem radi obavljanja istih poslova, poslodavac je dužan ponuditi sklapanje ugovora o radu radniku kojemu je otkazao ugovor iz poslovno uvjetovanih razloga
- primjer odluke o otkazu i sudska praksa

OTKAZ UGOVORA O RADU

II. Redoviti otkaz – osobno uvjetovani

- ako poslodavac zapošljava više od 20 radnika vrijede jednaka pravila iz čl. 107. st. 2. - 4.
- nemogućnost urednog obavljanja obveza mora biti uzrokovan trajnim osobinama ili sposobnostima
- trajne osobine: psihički i fizički nedostaci, trajne bolesti...
- sposobnosti: nedostatak potrebnog znanja, netočnost, neuredno obavljanje radnih zadataka,..
- bolest radnika može biti razlog za osobno uvjetovani otkaz, ali uz određene uvjete:
- učestalo i dugotrajno bolovanja
- ne smije biti posljedica ozljede na radu (čl. 74.)
- mora postojati uzročna veza između bolovanja i nemogućnosti urednog obavljanja radnih zadataka radnika
- stručno mišljenje
- primjer odluke o otkazu i sudska praksa

OTKAZ UGOVORA O RADU

II. Redoviti otkaz – uvjetovan skrivljenim ponašanjem radnika

- ako radnik krši obveze iz radnog odnosa
npr. postupanje suprotno uputama poslodavca, neizvršavanje radnih zadataka, obavljanje konkurentske djelatnosti, prijevremeni odlazak s posla...

Postupak prije otkazivanja (čl. 111.)

- pisano upozorenje radniku
- omogućavanje iznošenja obrane

Izuzetak: ako postoje okolnosti zbog kojih nije opravdano očekivati da poslodavac to učini

- primjeri odluka: o otkazu, upozorenje pred otkaz, poziv na obranu i sudska praksa

OTKAZ UGOVORA O RADU

III. Izvanredni otkaz

- definiran čl. 108. ZOR-a - otkazuje i poslodavac i radnik
- nema obveze poštovanja otkaznog roka
- strana koja izvanredno otkáže ugovor o radu ima pravo od druge strane koja je kriva za otkaz tražiti naknadu štete
- prekluzivni rok – 15 dana od spoznaje činjenice
- pravo radnika da izvanredno otkáže ugovor o radu – čl. 72. ZOR-a
- razlika u odnosu na redoviti otkaz uvjetovanim skrivljenim ponašanjem radnika

OTKAZ UGOVORA O RADU

IV. Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora

- poslodavac otkazuje ugovor o radu i istodobno predloži radniku sklapanje novog ugovora o radu uz izmijenjene uvjete – čl. 115. ZOR-a
- razlozi za otkaz: izmjena neke odredbe ugovora o radu – nemogućnost sporazuma
- rok za izjašnjavanje radnika o ponudi za sklapanje izmijenjenog ugovora o radu određuje poslodavac, najkraće trajanje 8 dana

Treba obratiti posebnu pozornost na:

- opravdani razlog za otkaz
- propisani postupku otkazivanja
- savjetovanje s radničkim vijećem/sindikatom
- otpremninu
- otkazni rok.

SUDSKI RASKID UGOVORA O RADU

- ako sud utvrdi da otkaz poslodavca nije dopušten, a radniku nije prihvatljivo nastaviti radni odnos, sud će na zahtjev radnika odrediti dan prestanka radnog odnosa i dosuditi naknadu štete (čl. 117.)
- naknada štete ovisi o trajanju radnog odnosa, starosti i obvezi uzdržavanja, a iznosi od 3 do 18 prosječnih mjesečnih plaća radnika
- sudska praksa

OTPREMNINA

- radnik kojemu poslodavac otkazuje nakon dvije godine neprekidnog rada, osim ako se otkazuje zbog razloga uvjetovanih ponašanjem radnika, ima pravo na otpremninu (čl. 118.)
- iznosi jednu trećinu prosječne mjesečne bruto plaće isplaćene u posljednja tri mjeseca prije prestanka radnog odnosa
- sudska praksa

PROGRAM ZBRINJAVANJA VIŠKA RADNIKA

- obveza je poslodavca savjetovanje s radničkim vijećem/sindikatom ako u razdoblju od 90 dana prestaju ugovori o radu prema bilo kojoj osnovi za najmanje 20 radnika, među kojima petorici otkazuje zbog poslovno uvjetovanih razloga (čl. 120.)
- postupak (čl. 121.): 2 faze savjetovanja
 - 1.) o namjeri kolektivnog otpuštanja viška radnika s RV-a
 - 2.) o programu zbrinjavanja viška radnika s RV-a i HZZ-a
- ako nakon savjetovanja i poslodavac i dalje ima potrebu otkazivati ugovore o radu, mora izraditi Program (izjasniti se o primjedbama i prijedlozima RV-a)
- otkazi tek nakon 30 dana od dostave Programa HZZ-u (prije 8 dana)
- HZZ može naložiti odgodu otkazivanja za najdulje tri mjeseca

IZDAVANJE POTVRDA

- poslodavac je dužan u roku od 8 dana nakon zahtjeva radnika izdati potvrdu o vrsti poslova koje obavlja i trajanju radnog odnosa (čl. 124.)
- radna knjižica ukida se pristupanjem RH u članstvo EU
- rok od 15 dana za vraćanje svih dokumenata radniku i primjeraka odjave s mirovinskoga i zdravstvenog osiguranja

PRAVILNICI O RADU

- obvezatno poslodavac koji zapošljava više od 20 radnika (čl. 125.)
- postupak donošenja (čl. 126.)
- primjerak pravilnika o radu
- usklađivanje pravilnika o radu s najnovijim zakonodavnim izmjenama (do 30. lipnja 2010. godine)

OSTVARIVANJA PRAVA I OBVEZA IZ RADNOG ODNOSA

- čl. 129. – radnik koji smatra da je poslodavac povrijedio neko njegovo pravo iz radnog odnosa može u roku od 15 dana podnijeti zahtjev za zaštitu povrijeđenog prava poslodavcu
- iznimno, bez podnošenja zahtjeva poslodavcu, odmah sudu (isti rok od 15 dana od doznavanja za povredu): radnik koji ima sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme, radnik upućen na rad u inozemstvo i radnik na kojega se ne primjenjuje nijedan kolektivni ugovor
- ne primjenjuje se na postupke zaštite dostojanstva radnika

ZAŠTITA DOSTOJANSTVA RADNIKA (čl. 130.)

RADNI SPOR – je spor između radnika i poslodavca u svezi s radom, uvjetima rada i odnosima.

- individualni i kolektivni radni spor

TERET DOKAZIVANJA (čl. 131.)

- na osobi koja smatra da je neko njezino pravo iz radnog odnosa povrijeđeno
- na poslodavcu: u sporu zbog otkaza, radnog vremena, stavljanja radnika u nepovoljni položaj (radnik mora učiniti vjerojatnim)

POSTUPAK U PARNICI IZ RADNOG ODNOSA

- hitan postupak, rok za odgovor na tužbu je 8 dana, mora biti završen pred prvostupanjskim sudom u roku od 6 mjeseci (čl. 434. st. 4. ZPP-a), a drugostupanjski je sud dužan donijeti odluku o žalbi u roku od 30 dana od dana primitka žalbe

ARBITRAŽA I MIRENJE (čl. 132.)

PRENOŠENJE UGOVORA NA NOVOG POSLODAVCA (čl. 133.)

- prošireno i na prijenos gospodarske djelatnosti
- nova obveza poslodavca da prije prijenosa o prijenosu izvijestiti RV te je propisan točan sadržaj
- RV nastavlja s radom do isteka mandata
- primjena kolektivnog ugovora do sklapanja novoga, najdulje godinu dana
- sporazum poslodavca i radničkog vijeća se ne primjenjuje

SUDJELOVANJE RADNIKA U ODLUČIVANJU

RADNIČKO VIJEĆE (čl. 136. - 161.)

- obveze poslodavca:

- savjetovanje (čl. 149.) – posebno obratiti pozornost na rokove pri otkazu
- suodlučivanje (čl. 150.) – radniku osobi s invaliditetom; uskrata suglasnosti, nadomjestiti u roku od 15 dana sudskom ili arbitražnom odlukom

SUDJELOVANJE RADNIKA U ODLUČIVANJU

SKUP RADNIKA (čl. 162.)

PREDSTAVNIK RADNIKA U NADZORNOM ODBORU (čl. 163.)

- u trgovačkom društvu ili zadruzi utemeljen je organ koji nadzire vođenje poslova (nadzorni odbor, upravni odbori ili sl.), mora biti predstavnik radnika
- imenuje i opoziva radničko vijeće
- sindikalni povjerenik u funkciji RV-a nema pravo imenovati predstavnika radnika u organu poslodavca

EUROPSKO RADNIČKO VIJEĆE (čl. 164. - 225.)

SINDIKATI I UDRUGE POSLODAVACA

UTEMELJENJE (čl. 232.)

DJELOVANJE (čl. 244.)

ZAŠTITA SINDIKALNIH POVJERENIKA (čl. 249.)

KOLEKTIVNI UGOVORI

STRANKE (čl. 253.)

PREDMET (čl. 255.)

PRODUŽENA PRIMJENA PRAVNIH PRAVILA U KOLEKTIVNOM UGOVORU (čl. 262.)

OTKAZ (čl. 263.)

OBJAVA (čl. 265.)

KOLEKTIVNI UGOVORI

PROŠIRENJE PRIMJENE KOLEKTIVNOG UGOVORA (čl. 267.)

- istekom roka prestaje njegova proširena primjena

ŠTRAJK

PRAVO NA ŠTRAJK (čl. 269.) - sindikati u svrhu zaštite gospodarskih i socijalnih interesa i plaće

POSTUPAK MIRENJA (čl. 270.)

ISKLJUČENJE S RADA (čl. 277.)

NAKNADA ŠTETE (čl. 281. i 282.)

SUDSKA NADLEŽNOST (čl. 283.)

PRAVILNIK O SADRŽAJU I NAČINU VOĐENJA EVIDENCIJE O RADNICIMA

Novi je Pravilnik, objavljen u NN 37/11, stupio na snagu 1.5.2011., kada je prestao vrijediti Pravilnik objavljen u NN 66/10.

3 različite evidencije:

- o radnicima
- o ostalim osobama radno angažiranim kod poslodavca
- o radnom vremenu
- Poslodavac je dužan na zahtjev inspektora rada dati na uvid evidenciju.
- evidencija o radnicima - 24 podataka, prije 25 podataka – brisana ugovorena zabrana natjecanja
- poslodavac nije obavezan voditi podatke koji kod radnika ne postoje
- poslodavac je obavezan voditi podatke o radnicima koji je prijavio sam radnik ili mjerodavno tijelo (npr. trudnoća, status roditelja, profesionalnoj bolesti...)
- evidencija o ostalim osobama radno angažiranim kod poslodavca – 10 podataka, poslodavac nema obvezu vođenja podataka o radnicima putem agencija
- evidencija o radnom vremenu – 13 podataka, prije 18 podataka, više ne postoji obveza o evidenciji, primjerice, sati službenog puta, sati preraspodjele, terenskog rada...
- poslodavac nije obavezan voditi podatke o radniku ako oni ne postoje (nisu ostvareni)
- početak i završetak radnog vremena radnika poslodavac je obavezan voditi ako je obveza utvrđena kolektivnim ugovorom, sporazumom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, te ih je obavezan evidentirati na završetku sljedećeg radnog dana za prethodni dan
- poslodavac je dužan imati evidenciju o radnom vremenu u svom sjedištu, a ako šest ili više radnika obavlja poslove izvan sjedišta poslodavca, mora imati evidenciju u tom prostoru (izdvojenoj jedinici ili sl.)

- riješena dvojba u odnosu prema prethodnom pravilniku
- evidencija o radnom vremenu vodi se u mjesecu za koji se plaća ili isplaćuje naknada plaće, a obveza popunjavanja najkasnije je sedmog dana od dana za koji se podaci popunjavaju (osim ako je riječ o početku i završetku rada)
- evidencija o radnicima – čuva se trajno
- evidencija o ostalim osobama – čuva se 3 godine nakon prestanka njihova rada kod poslodavca
- evidencija o radnom vremenu – čuva se 4 godine ili do završetka radnog spora
- radnik ima pravo uvida u evidencije
- ako poslodavac ne vodi evidenciju na propisan način, čini najteži prekršaj
- primjeri evidencija

PRAVILNIK O SADRŽAJU OBRAČUNA PLAĆE, NAKNADE PLAĆE I OTPREMNINE

- Novi Pravilnik, objavljen u NN 37/11, stupio je na snagu 1. 5. 2011., čime je prestao vrijediti Pravilnik objavljen u NN 81/10.
- obračunske isprave čuvaju se 4 godine ili do završetka radnog spora
- nema više ogleđnog primjera obračuna plaće i otpremnine
- poslodavac više nije obavezan navoditi podatke koje o radniku ne postoje (nisu ostvareni) – riješena dvojba u odnosu prema prethodnom pravilniku i mišljenju mjerodavnog ministarstva
- nema obveze unošenja podataka o planiranom fondu sati, sati rada danju i sati rada noću
- ako poslodavac na dan dospelosti ne isplati ili u cijelosti ne isplati plaću, naknadu plaće ili otpremninu, obračun mora sadržavati i potpis ovlaštene osobe i pečat poslodavca
- primjer obračuna plaće

Korištena literatura

Zakon o radu, NN, 149/09, 61/11.

Zakon o zaštiti na radu, NN, 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08 i 75/09.

Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti, NN, 80/08.

Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN, 85/08.

Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 82/08.

Bodiroga - Vukobrat, Nada, Frančišković, T., Pernar, M., (ur.) Mobbing, Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, Rijeka, 2006.

Potočnjak, Željko, Zabrana diskriminacije, uznemiravanja i spolnog uznemiravanja u radnim odnosima, u: Potočnjak, Ž. (ur.) et al., Radni odnosi u Republici Hrvatskoj, Pravni fakultet u Zagrebu i Organizator, 2007.

Vinković, Mario, Razlike između zlostavljanja na radu (mobbinga) i „klasičnih“ povreda iz radnog odnosa, u: Vasiljević, S., Vinković, M., Vitaljić, M., Pravna regulacija mobbinga u RH i EU, Ojačajmo najslabije karike u svijetu rada, EU PHARE 2006., Zagreb, 2009.

2.3. Selekcija i zapošljavanje

Mr. sc. Dalija Jelić

Sadržaj:

Što su ljudski potencijali (*Human Resources*)?

Poslovno okružje

Uloga HR u suvremenom poslovanju

Strategijsko upravljanje s aspekta HR-a

Analiza tijeka rada i radnih mjesta

Selekcija kadrova i razrada metoda

Mudro zборе... (i probali su)

G. Walker (CEO Delta Wire): „Svatko može doći i kupiti strojeve... razlika je u znanju vaših radnika.“

T. J. Watson (osnivač IBM-a): „Uzmite mi moje tvornice i spalite zgrade, ostavite mi moje ljude i sve ću ponovno sagraditi.“

L. Iacocca (CEO Ford, Chrysler): „Na kraju, sve poslovne aktivnosti mogu se svesti na tri riječi: osobe, proizvod i profit. Ako nemate dobar tim, sa zadnje dvije ne možete puno postići.“

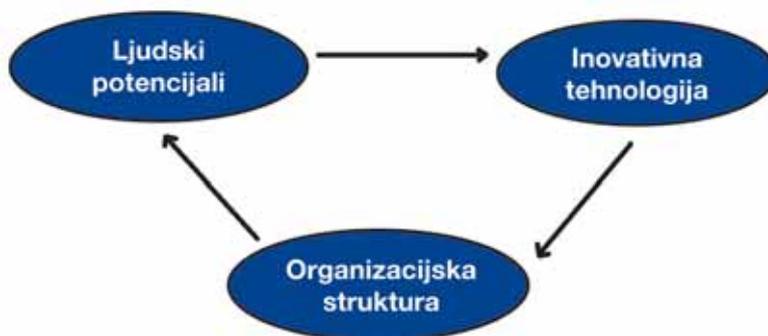
Moderno poslovno okružje

Moderno poslovno okružje obilježavaju:

- globalno, otvoreno tržište; izloženi smo međunarodnoj konkurenciji čiji je pristup hrvatskom tržištu slobodan, a za njega su uvelike zainteresirani zbog zasićenosti domicilnih tržišta
- visokokonkurentni sustavi; visoko troškovno svjesni i optimizirani, tjeraju svu konkurenciju koju zateknu na tržištu da snižava cijene, povisuje kvalitetu, optimiziraju proizvodnju ili uslugu
- tehnološka uravnoteženost; visoka tehnologija nije rezervirana za najjače niti je više nedostižno skupa, više nije „razlikovni“ čimbenik među konkurentima
- stalna potreba za onima koji rade pametnije; očituje se u nastojanjima da ljudi koji znaju „kako“ čine razliku među sustavima
- kontinuirana i sve brža promjenjivost; nema zajamčenih položaja.

U tako definiranim sustavima i slici modernog tržišta i uloga hrvatski odjela dobiva sve veću vrijednost i ulogu u pronalaženju i „odgoju“ kadrova koji će činiti konkurentsku prednost među poslovnim subjektima. Uz navedene čimbenike, u poslovnom su svijetu sve vrijednije projektno organizirane tvrtke ili njihovi odjeli, koji su apsolutno neovisni o tehnologiji. Naime, njihova je zadaća osmišljavanje ili održavanje „know-how“ određenoga poslovnog pothvata te su potpuno ovisni o znanju i vještini članova projektnog tima. Apstrahiramo li situaciju, vidljivo je kako razliku između onih koji „uspjevaju“ i onih kojima to ne ide čine tri čimbenika. Uz spomenutu tehnologiju koja je sve dostupnija i organizacijske sheme koje su uglavnom varijabilne, ostaje područje ljudskih potencijala na kojemu je „bitka“ neprestana. Naime, nije dovoljno prepoznati „pravu“ osobu, nego je treba obučiti, upotrijebiti u svrhu najefikasnijeg doprinosa poslovnim ciljevima, usavršavati i... zadržati.

Razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“
Kritični čimbenici



Kompetencije hrvatskih menadžera



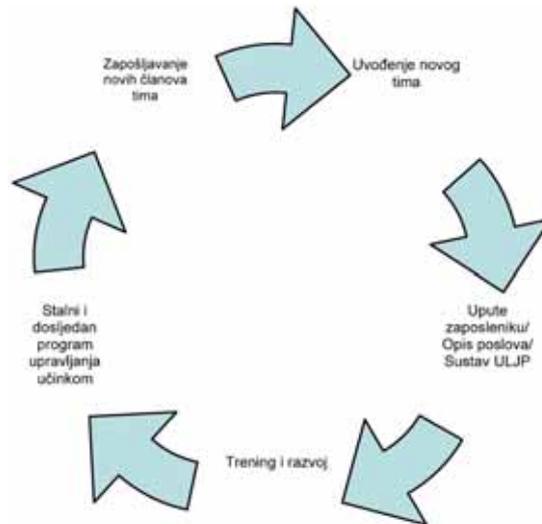
Poslovna sposobnost + profesionalno i tehničko znanje
+ integrativna sposobnost + management promjena

Da bi udovoljio zahtjevima modernog poslovanja, hrvatski menadžer mora posjedovati:

- **poslovnu sposobnost** – poznaje ekonomske i financijske sposobnosti tvrtke, razumije financijski aspekt svake alternative
- **profesionalno i tehničko znanje** – najnovije prakse u RH, nagrađivanje, motivacija, obuka
- **sposobnost upravljanja promjenama** – organizacija diše i raste, dijagnostika problema
- **sposobnost integracije** – obuhvaća sve navedeno (npr. paket za novog djelatnika).

Zadaci HR stručnjaka:

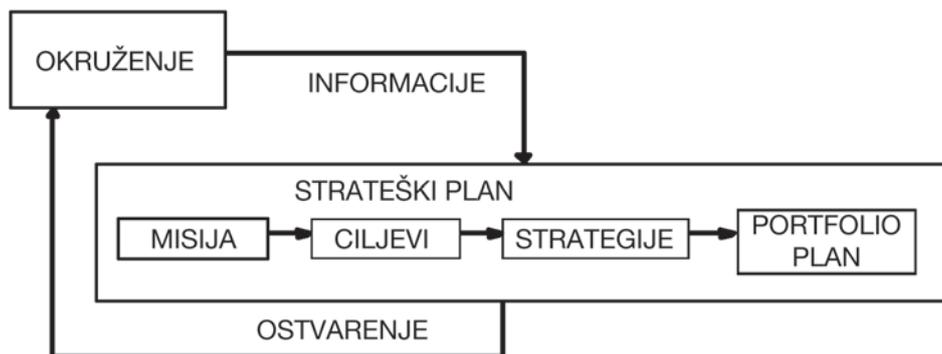
- identifikacija potreba za ljudskim resursima (planiranje, selekcija, zapošljavanje)
- edukacija o potrebnim vještinama
- mjerenje uspješnosti
- kreacija poticajnog okruženja (komunikacija)
- prepoznavanje interesa, ciljeva i vrijednosti djelatnika uz potrebe budućih uloga u organizaciji.



Strategija

grčki, *strategos* – vojni plan

Strategijski menadžment – proces reakcije na konkurencijske izazove i okolinu, u skladu s internim prilikama.



Misija, ciljevi, strategija

Konzum: Naša je misija pružiti svakom kupcu najbolju vrijednost za novac putem vrhunske usluge i zadovoljstva pri kupnji te pažljivo odabrane ponude kvalitetnih roba uz naglasak na svježem, zdravom i domaćemu.

Misija je Sveučilišta u Zagrebu pridonijeti razvoju društva, neprekidno unaprjeđujući obrazovanje, učenje i istraživanje na najvišim stupnjevima znanstveno utvrđene izvrsnosti, putem konstantnoga ulaganja u kvalitetu rada, jake motivacijske izvrsnosti profesora i studenata i unaprjeđivanja kvalitete studijskih i istraživačkih programa.

Podravkina je misija biti vodeća prehrambena tvrtka po znanju, odnosu prema potrošačima i prihodima među tvrtkama sa sjedištem u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više.

Misija je Atlantic Grupe graditi i održavati dugoročne odnose s klijentima i potrošačima nudeći im jedinstvene proizvode i usluge prilagođene njihovim individualnim potrebama. Atlantic Grupa stvara dodanu vrijednost razvojem novih proizvoda, stalnim inovacijama, prepoznavanjem novih poslovnih mogućnosti i postavljanjem tržišnih trendova te prepoznavanjem i unaprjeđivanjem ljudskoga potencijala.

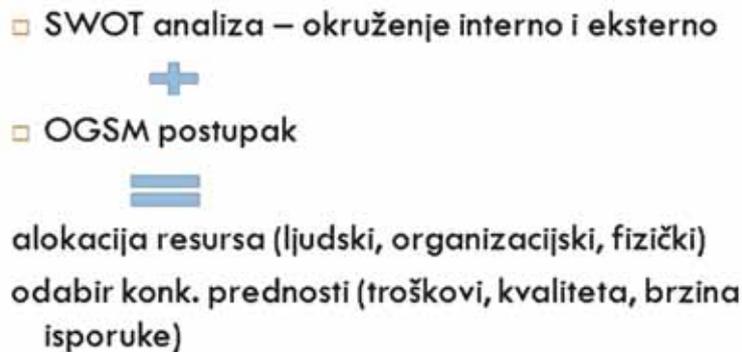
Misija – zašto postojimo

Vizija – kamo idemo, odnosno gdje želimo biti u bližoj ili daljoj budućnosti

Ciljevi što želimo postići u sljedećih nekoliko godina (pritom moramo jasno definirati rokove za svaki cilj)

Strategija – kako ćemo do toga doći (dugoročni plan za postizanje nekog cilja).

Strategijsko planiranje



Primjer utjecaja strategijskog odabira /HR

- strategija niskih troškova (minimalno ulaganje u ljude)
- strategija visoke kvalitete (ljudi su imovina – ulaganje)
- strategija lidera (patenti, I&R, visoko ulaganje u ljude, farmaceuti)
- strategija sljedbenika – srednja ulaganja, ne u visoko tehnološki obrazovan kadar, ali da u distribuciju

Uspješnost primjene strategije

Varijable koje određuju uspješnost primjene su:

1. organizacijska struktura,
2. oblikovanje zadataka (HR),
3. selekcija, obuka, razvoj ljudi (HR),
4. sustav nagrađivanja (HR),
5. informacijski sustav (*feed back*, korektor, akcelerator/ tijekom informacija).

Oblikovanje zadataka

Uvjet 1. – analiza radnih zadataka (mjesta)

Uvjet 2. – makroanaliza (stupanj centralizacije)

Sokrat, pri opisu „pravednog društva“, navodi da:

- a) pojedinci imaju različite sposobnosti i sklonosti,
- b) različiti poslovi (zanimanja) trebaju različite sposobnosti i sklonosti,
- c) će uspješna organizacija (društvo) uskladiti oboje.

Uspješan hrvatski menadžer najprije mora prepoznati obje stvari.

Analiza radnih zadataka (mjesta rada)

Opis posla – zadaci i odgovornosti koje posao uključuje.

Specifikacija posla – popis znanja, vještina, sposobnosti koje osoba mora imati da bi uspješno obavila posao.

Podrijetlo informacija za uspješnu analizu

- akteri (skloni preuveličavati), voditelji, kolege, „lanac prije, poslije“
- nema „najboljeg“ načina, teorija - dvjestotinjak detalja, ali se mogu svesti na:
input informaciju – odakle i kako
mentalne procese – zaključivanje, donošenje odluka
output rada – fizičke aktivnosti, alati, strojevi
- odnos s ostalim osobama – ovisnost rezultata
- okruže posla

Uspješnost oblikovanja zadataka postaje kostur i krvotok cijelog društva (napomena: *dejobing*).

SELEKCIJSKI PROCES

Selekcijski proces – aktivnost koju tvrtka provodi u svrhu privlačenja i prepoznavanja novih zaposlenika.

Izvori kandidata: unutarnji, vanjski.

- unutarnji – motivacija, trenutačna konfiguracija
- vanjski – najniža mjesta (?), „svježa krv“
- izravni i preporučeni
- oglasi, agencije
- fakulteti, škole
- internet

Oglašavanje potrebe

- naziv radnog mjesta s razumljivom terminologijom
- zadaci na poslu i neposredni voditelj
- školska sprema i radno iskustvo
- preporučena dobna skupina (raspon)
- beneficije, kompenzacije
- napredovanje, okruže
- propisani oblik odgovora
- rok

Metode selekcije

- **seleksijski intervju** – razgovor koji vodi jedna ili više osoba s ciljem prikupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje. Nedostaci: predrasude, subjektivnost. Rješenje: strukturiranost, standardiziranost i usmjerenost na ciljeve.
- **preporuke i biografski podaci** (svi imaju dobre preporuke)
- **testovi fizičke sposobnosti**
- **testovi kognitivnih sposobnosti** (verbalno razumijevanje, zaključivanje, točnost)
- **upitnici osobnosti**
- **uzorci posla**
- **testovi poštenja** (zamjena cijena, u kino „preko veze“, u redu uzeti gazdi jer mnogo zarađuje?)

„Nije dovoljno dati sve od sebe; morate znati što činiti, te zatim dati sve od sebe.“

W. Edwards Deming

Proces selekcije treba biti nepristran/objektivan, dosljedan i uspješan.

Rezultat selekcije

- mijenja živote ljudi
- mijenja timove
- gradi tvrtku
- povećava svjesnost o tvrtki kao o poželjnom poslodavcu

Fokus selekcije

- *know-how* (znanja i vještine) ŠTO?
- kompetencije (ponašanja) KAKO?
- motivacija (uvjerenja i vrijednosti) ZAŠTO?

Selekcija

Predselekcija - materijali o kandidatima (ponuda, CV); usporedba s potrebama, obavijesti o obrazovanju, radnom iskustvu, znanju jezika i tehničkim vještinama; prethodna zaposlenja

Intervju

- BIO intervju (biografija)
- CBI (potrebne kompetencije)
- motivacija kandidata

Konačna provjera

- provjera zabilješki o kandidatu
- pitati o dijelovima koji nedostaju

Prijetnje

- očekivanja zasnovana na CV-u
- selektivno opažanje
- efekt prednosti i nedavnosti (*Primacy & Recency*)
- halo-efekt (u nečemu iznimno dobar, „sve 5“)
- sirena-efekt
- stereotipi
- efekt sličnosti i kontrasta
- subjektivne pogreške (osobna jednadžba procjenjivača)

Početak intervjuja

- uspostavljanje odnosa (neformalna pitanja)
- obavješćivanje kandidata o svrsi, duljini i strukturi intervjuja
- predstavljanje sebe i tvrtke
- upit o jasnoći informacija
- organizacijski aspekt cijelog procesa

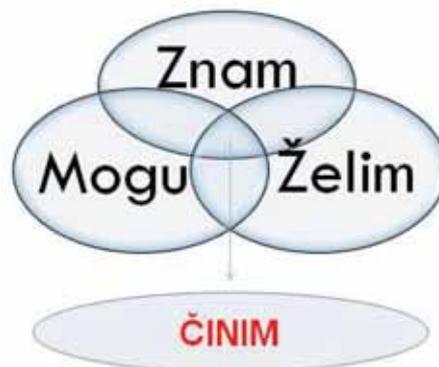
Selekcijski intervju

CBI – intervju utemeljen na kompetencijama – strukturirani niz pitanja za dobivanje obavijesti o ponašanjima koja su bitna i potrebna za obavljanje određenog posla

- koncept razvio McClelland 70-ih godina – traži ponašanja po kojima se uspješni zaposlenici razlikuju od neuspješnih ili prosječnih (prva primjena State Dept.)

Sposobnost osobe da demonstrira kako može obaviti određene zadatke prema postavljenim standardima ukupna je pretpostavka za radnu uspješnost.

Ponašanje



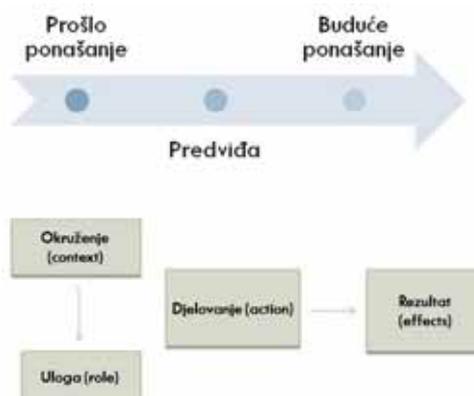
Model kompetencija

Primjer:

- usmjerenost na ostvarivanje ciljeva (temeljna)
- kreativno razmišljanje (temeljna)
- analitičnost i sposobnost učenja
- usmjerenost na korisnika (temeljna)
- treniranje i vođenje
- komunikacija i utjecaj
- rješavanje problema

Intervju

CBI komponenta intervjuja temelji se na pretpostavci da prošla ponašanja, primjeri i iskustvene spoznaje različitih aspekata prijašnjeg života uvelike određuju ljudsko ponašanje u istim/sličnim situacijama ubuduće.



Context / kontekst

- opisuje situaciju, o čemu je bila riječ
- pomaže pri razumijevanju kandidatove akcije/djelovanja

Action / djelovanje

- što je kandidat učinio/rekao kao odgovor na kontekst

Role / uloga

- objašnjava kandidatovu odgovornost i ulogu

Effect / rezultat

- rezultat djelovanja i uloge kandidata
- uspjeh i primjerenost uloženom trudu

Pitanja koja se postavljaju kandidatu za posao:

- otvorena (kako, što, gdje, kada)
- jednostavna
- jedno po jedno pitanje
- usmjerena na ponašanje (što ste vi učinili?)
- pitajte za primjere

NE: slažete li se da...?, što biste da je...? je li tako da...?

- vi držite FOKUS

Dodatna pitanja

Ovaj posao znači da ćete putovati oko 60% svog vremena. Što o tome mislite?

U ovom ćete poslu povremeno podizati teške terete, što mislite o tome?

U ovom ćete poslu redovito raditi vikendom. Hoće li to za vas biti problem?

Motivacijska pitanja

Što vam se svidjelo na prošlom poslu?

Zašto ste odabrali ovaj posao?

Zašto ste otišli s prošlog posla?

Zatvaranje intervjua.

Prije kraja, ostavite prostora za:

- informacije o sadržaju posla
- pitanja kandidata
- zahvalu na uloženom trudu i vremenu
- obavijesti o sljedećim koracima.

Vaša uloga

Pokažite zanimanje i razumijevanje za odgovore.

Postavljajte primjereni pitanja.

Održavajte kontakt očima s kandidatom.

Dajte kandidatu vremena za odgovore.

Ne komentirajte ponašanje/odgovore kandidata.

Vodite detaljne bilješke o relevantnome.

Zapišite točne riječi kandidata.

Koristite se simbolima.

Uhvatite fraze.

Ocjena kandidata –obavijesti koje ste dobili razvrstajte, provjerite, usporedite, ocijenite i dajte završno mišljenje/zaključak/prijedlog.

2.4. Motivacija zaposlenika

Andrea Božić, prof.

UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO

Nakon završetka selekcijskog postupka i potpisivanja ugovora o radu, slijedi uvođenje novog radnika u posao. Prva iskustva novog radnika, osobito početnika, u susretu s organizacijskom i radnom sredinom bitno određuju njegov kasniji odnos prema poduzeću i radu te uspjeh u poslu. Svaka je sredina drugačija, pa je potrebna prilagodba i s jedne i s druge strane. Uvođenje u posao zahtijeva psihološku pripremu, što znači da ostali članovi trebaju prihvatiti pridošlicu. Time će se izbjeći pogreške i neugodnosti pri obavljanju posla što je temeljni uvjet veće učinkovitosti na poslu. Organizirani program uvođenja u posao smanjuje vrijeme potrebno za socijalnu, radnu i psihološku prilagodbu novih radnika na organizacijsku sredinu te smanjuje negativne posljedice promjene okruženja. To znači kako treba stvoriti uvjete da novi radnici na početku steknu dobar dojam o tvrtki i radnoj sredini, da se osjete poželjnima i važnima, počnu oblikovati dobre radne navike i osposobe se za rad na poslovima za koje su primljeni. Novozaposleni tijekom prvih nekoliko mjeseci preispituje svoju odluku o prihvaćanju posla, a učenje o ponašanju u tvrtki u prvoj je godini staža presudno. Mnoge tržišno orijentirane tvrtke u svijetu primjenjuju organizirano uvođenje u posao, a u primjeni te metode upravljanja ljudskim potencijalima vodi Japan.

Koristi djelotvornog programa uvođenja zaposlenika u posao za novog radnika su to što takav program pruža stvarnu dobrodošlicu radniku, daje mu cjelovite informacije, omogućuje kontrolu nad tim što će i kada biti rečeno, smanjuje mogućnost pogreške, smanjuje vjerojatnost pogrešnog informiranja ili potpunog zanemarivanja radnika, stvara pozitivan dojam kod novog radnika, potvrđuje njegovu odluku da se pridruži poduzeću, smanjuje osjećaj nelagode, a ujedno pruža pravnu zaštitu poslodavcu.

Ako novom zaposleniku želite zagorčati dolazak na posao, obvezno napravite nešto (ili sve) od navedenoga.

- Budite sigurni da novom radniku nije pripremljeno ili dodijeljeno radno mjesto.
- Dogovorite njegov dolazak na posao dok je njegova neposredno nadređena osoba na godišnjem odmoru.
- Ostavite ga da čeka u predvorju (na dvorištu, u hodniku...) bar pola sata dok vratar smišlja što s njim.
- Ostavite ga na radnome mjestu da se sam snađe dok drugi radnici zajedno odlaze na ručak.
- Stavite ga na najprometnije i najglasnije mjesto u tvrtki – neka ondje pročita Pravilnik o radu, sistematizaciju, Pravilnik o zaštiti na radu... i potpiše da je upoznat s načinom rada poduzeća.
- Pokažite mu radno mjesto i nikako ga nemojte upoznati s kolegama ili mu dodijeliti mentora.
- Dodijelite ga osobi koja za tri dana mora predati golem projekt o kojemu ovisi budućnost tvrtke.
- Dodijelite ga najnesretnijoj, najnegativnijoj osobi koja uvijek kritizira tvrtku i ostale zaposlenike.
- Utrpajte mu hrpu posla koji nema nikakve veze s opisom njegova radnog mjesta ili s razlogom njegova zapošljavanja samo zato jer vi imate gužvu.

To su odlični primjeri onoga što tvrtke NE bi smjele učiniti kada novi zaposlenik dođe prvi dan na posao. Zaposlenik će, naime, biti razočaran i (opravdano) se pitati je li donio pravu odluku kada je prihvatio posao. Kada se govori o regrutiranju, većina smatra da to znači „locirati, prepoznati, intervjuirati i zaposliti“ i ondje sve završava. No zapravo taj proces nikada ne bi smio završiti i trebao bi biti svakodnevna aktivnost. Ključan je korak pri tome, koji se često propusti, uvođenje u posao.

Nije važno samo osmisliti, već i zaista provesti dobar program uvođenja zaposlenika u posao. Dijelovi tog programa vrlo su jednostavni i pomažu u stvaranju pozitivne atmosfere prvog dana na poslu, ali i godina koje slijede. Uspješan program uvođenja u posao ima tri osnovna elementa – sudionike, materijale i vremenski okvir.

- **Sudionici** – treba odrediti tko će sve biti dio procesa i tko će sudjelovati u programu uvođenja u posao. Svaki sudionik trebao bi potpuno razumjeti program kako bi poslao produktivnu i konzistentnu poruku.
- **Materijali** – treba imati definiran plan aktivnosti i raspored. Teme mogu uključivati: poruku dobrodošlice, povijest tvrtke, proizvode/usluge, konkurenciju, politike/procedure, informacije o odjelima itd.

- **Vremenski okvir** – regrutacijski bi proces trebao biti neprekidan. To će poboljšati angažman i komunikaciju sa zaposlenicima, što rezultira manjom fluktuacijom i zadovoljstvom zaposlenika na dugi rok.

Faze uvođenja u posao jesu:

PRIPREMA

- pripremiti radno mjesto i zaštitnu opremu
- obavijestiti menadžere i suradnike
- odrediti mentora u poduzeću

PREDSTAVLJANJE

- neposrednom pretpostavljenom
- kolegama i poslovnim partnerima s kojima će surađivati
- ostalim suradnicima unutar i izvan poslovnog sustava

INFORMIRANJE

- upoznati s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća
- uručiti postojeće opće akte
- objasniti procese rada i radnu dokumentaciju, kao i protok informacija
- uputiti radnika u prava i obveze, kao i pravila ponašanja u tvrtki
- međusobnim očekivanjima

UHODAVANJE

- davati savjete i pružati pomoć u procesu rada
- obučiti radnike potrebnim metodama, tehnikama i vještinama potrebnim za rad
- sustavno nadzirati izvedbu posla
- razgovarati o rezultatima rada

OCJENJIVANJE

- sustavno pratiti ponašanje i postignuća
- svaki tjedan i nakon isteka roka razgovarati o problemima
- dati izvješće i ocjenu o probnom ili pripravnničkom radu.

Sve faze logično slijede potrebe i prepoznavanje određenog posla, a svaka od njih pojedinačno ovisi o vrsti i složenosti posla te o poslovnoj politici poduzeća. Organizirane aktivnosti uvođenja u posao trebaju imati obilježje rituala jer tako jačaju osjećaj pripadnosti poduzeću.

Program obučavanja novoprimitljenih radnika definira neposredni voditelj i mentor kojega on odredi. Mentor može postati najbolji radnik koji je stručan, komunikativan, iskusan i taktičan. U suradnji s odgovarajućim stručnjakom iz odjela za ljudske potencijale (ako ga tvrtka ima) ili neposrednim voditeljem, on provodi dogovoreni program uvođenja u posao. Program obučavanja počinje odmah nakon prijama novih radnika, a obuhvaća, ovisno o veličini tvrtke i broju primitljenih, predavanja, seminare, sastanke, rasprave i što je najvažnije - učenje putem iskustva.

Učenjem putem radnog iskustva stječu se:

- pravila organizacijskog ponašanja
- praktične radne sposobnosti
- sposobnosti za timski rad
- samodisciplina.

Pri stjecanju praktičnih radnih vještina presudna je uloga mentora. Njegov je zadatak da novoprimitljenim radnicima, u stalnom i neposrednom kontaktu:

- da obavijesti o tome kako se radi
- dopusti da sami obave posao
- pruži povratnu informaciju o tome kako su ga obavili
- da podršku i korektivne upute.

Cilj je obuke što prije radnika dovesti u fazu djelotvornosti i kvalitetnog rada te otkriti što više njegova potencijala i usmjeriti ga na pravi način. Duljina uvođenja u posao ovisi o složenosti posla i propisanim pravilima poduzeća, a traje od nekoliko dana do jedne godine.

Razvoj programa uvođenja zaposlenika u posao

Pri planiranju programa najprije treba procijeniti potrebe (o kakvom je radnome mjestu riječ, je li novi zaposlenik pripravnik ili osoba s iskustvom, zapošljava li se privremeno ili ga u poduzeću planirate dulje zadržati). Na temelju te procjene i broja osoba koje primete, odlučujete o samom izgledu programa. Ako je riječ o više osoba, uputno je zajednički dio odraditi istodobno kako biste uštedjeli vrijeme. Uz to, morate odlučiti tko će biti odgovoran za provođenje uvođenja u posao. Vrijeme potrebno za uvođenje ovisi i o vrsti zaposlenja te o iskustvu, odnosno neiskustvu radnika.

1. Trajanje orijentacije
 - priprema za dolazak novog zaposlenika
 - zakazivanje termina za orijentaciju
 - priprema radnog stola, telefona, uredskih potrepština
 - prvi radni zadaci
 - komplet „novi zaposlenik“ (pravilnici, predlošci, upute)
2. Program – **što** uključiti, **tko** će sve odraditi i **kada** (podijeliti zadatke)
 - dobrodošlica i upoznavanje s kolegama
 - povijest tvrtke
 - organizacijska struktura
 - obilazak poduzeća
 - opis posla
 - relevantna pravila i upute na razini poduzeća
 - plaća i beneficije te politika plaća (napredovanje, povećanje, radnja uspješnost)
 - radno vrijeme
 - upoznavanje s organizacijskim dijelom
 - sigurni radni postupci – zaštita na radu
 - općenita pravila ponašanja
 - obuka o IT sustavu i opremi te uporabi ostale opreme
 - administrativni poslovi – predlošci koje treba popuniti
 - pravila i upute vezane za odjel u kojemu radi
 - odgovornosti nadređenoga prema zaposleniku
 - očekivanja nadređenoga od zaposlenika
 - postupak ulaganja pritužbi, postavljanja pitanja ili problema vezanih za radnička prava
3. Komplet za zaposlenika
 - priručnik za zaposlenike (ako ga imate) ili
 - ugovor o radu
 - pravilnik o radu i sistematizaciji radnih mjesta, kolektivni ugovor
 - predlošci – mirovinsko, zdravstveno, zaduživanje radne opreme
 - procjena zaposlenika – elementi procjene

Priručnik za zaposlenike

Priručnik za zaposlenike je skup materijala s kojima je dobro upoznati zaposlenika pri sklapanja radnog odnosa. U njemu su navedeni uvjeti rada u trenutku početka radnoga odnosa zaposlenika: radno vrijeme, godišnji odmori i slobodni dani, naknada bolovanja (ako je dulje od zakonom propisanoga). Služi kao referentni materijal za obavijesti o plaći, dodacima na plaću i beneficijama, plaćanju prekovremenih sati, uvećanja plaće i dr. Služi i za upoznavanje zaposlenika s organizacijom – poviješću, kulturom, strukturom, lokacijom, raspodjelom poslovnih zaduženja, protokom informacija te kodeksom odijevanja i ponašanja. Smanjuje probleme i pruža pravnu zaštitu jer na jednome mjestu donosi sve obavijesti, a ujedno jasno daje do znanja što se očekuje od zaposlenika te koja su njegova prava i obveze.

Dobar priručnik mora sadržavati sljedeće elemente:

- obavijest na početku da tvrtka zadržava pravo izmjene podataka i pravilnika sadržanih u priručniku (na taj način poslodavac zadržava pravo izmjene pravilnika, radnih uvjeta, beneficija i dr. tijekom radnog staža zaposlenika)
- podatke o poslodavcu – organizacijsku shemu, misiju, viziju, ciljeve, povijest, kulturu...
- način zapošljavanja i popunjavanja upražnjenih radnih mjesta
- način procjene radne uspješnosti
- obavijesti o plaći i dodacima na plaću, načinu obračuna plaće, beneficijama
- opis radnih uvjeta – radno vrijeme, prekovremeni rad, nazočnost na radu
- obavijesti o obrazovanju i obuci
- pravilnik o ponašanju (kodeks odijevanja, ponašanje, pušenje, pristup internetu)
- obavijesti o posebnim pogodnostima za zaposlenike: kantini, sportskom društvu, osiguranju, prostoru za pušenje, parkiralištu, zastupanju radnika
- postupke ulaganja žalbi ili pritužbi
- obavijesti o godišnjem odmoru (koliko dana, dodaci prema Ugovoru)
- obavijesti o plaćenom i neplaćenom dopustu (selidba, vjenčanje, smrt u obitelji, školovanje i dr.)
- propise vezane za prestanak radnog odnosa
- savjete o tome što učiniti ako ne možete doći na posao
- osobne podatke za kadrovsku službu – što se sve traži.

Nedostaci, odnosno zamke pri stvaranju priručnika su sljedeće:

- nerazumljivo napisane i predstavljene informacije
- nepažljivo odabran rječnik koji izaziva dvojbu zaposlenika
- izostavljen podatak da će se obavijesti tijekom vremena dopunjavati i usklađivati s trenutačnom situacijom
- neujednačenost dijelova priručnika
- prevelika obećanja ili postavljanje nerealnih ciljeva ili standarda
- previše informacija (manje je više; pisano jednostavnim jezikom)
- uvezani primjerak (teže za usklađivanje), najbolje da bude u obliku registratora
- dosadan je i nedostaje mu humora (nitko ga neće čitati).

Nadalje, postoji nekoliko još jednostavnijih naputaka za sprječavanje stjecanja negativnoga dojma novih zaposlenika tijekom prvog dana na poslu. To su:

- određivanje osobe koja će dočekati novog zaposlenika i provesti ga po tvrtki/odjelu
- slanje e-pošte dobrodošlice kako bi sadašnji zaposlenici doznali za novog kolegu
- potpuno pripremljeno radno mjesto mora – radni stol i stolica, računalo, e-mail adresa, uredski materijal i sl.
- unaprijed naručene posjetnice s pravilno napisanim imenom, izravnim brojem telefona i e-mail adresom
- unaprijed dogovoren ručak s kolegama
- unaprijed dogovoreno kratko upoznavanje s višim menadžmentom ako je moguće.

Upamtite, male su stvari važne, a prvi je dojam sve. Zaista je razočaravajuće ako zaposlenik počne raditi na novom poslu osjećajući se više kao problem nego kao rješenje.

SAVJET

Stavite sebe u ulogu zaposlenika i zapitajte se sljedeće.

- Što ste željeli znati kada ste se prvi put priključili tvrtki? Jesu li pitanja ili nejasnoće koje ste imali otklonjeni pomoću programa orijentacije?
- Jeste li imali dovoljno vremena da se priviknete na uvjete rada?
- Jesu li Vam ostali zaposlenici bili spremni pomoći da se uklopite?
- Jesu li bili spremni odgovoriti na Vaša pitanja?
- Je li materijal koji ste dobili sadržavao sve potrebne informacije kako biste što bolje shvatili što se od Vas očekuje?
- Što je u procesu orijentacije moglo biti bolje organizirano?
- Što o tvrtki znate danas, a bilo bi korisno da ste znali prvog dana na poslu?

Na temelju tih odgovora složite program uvođenja zaposlenika u posao.

PRIMJERI

Raspored prvog dana rada u tvrtki X

- 8:00 dolazak – dočekuje Vas Ivana iz odjela za ljudske potencijale
- 8:15 uvodni razgovor s direktorom, g. Horvatom
- 8:45 upoznavanje s radnom kolegicom Majom uz kavu – pregled radnog mjesta
- 9:15 poslovanje tvrtke – organizacijska struktura, predmet rada, misija, vizija... – Vaš šef, g. Ivančić
- 10:00 obilazak tvrtke s Ivanom
- 12:00 ručak s Ivanom – mogućnost za pitanja
- 13:00 odjel ljudskih potencijala – upoznavanje s pisanim materijalima i pravilnicima, njihovo preuzimanje, popunjavanje preostale papirologije
- 14:00 zaštita na radu – osnovne upute, preuzimanje materijala i dogovor o daljnjoj obuci ako je potrebno
- 15:00 odlazak na buduće radno mjesto, upoznavanje s ostalim radnim kolegama i boravak na radnome mjestu do kraja radnog vremena

Primjer ciljeva orijentacije koje si je postavio i ostvaruje odjel za ljudske potencijale tvrtke Tennessee Gas u Houstonu:

- stvaranje osjećaja u novozaposlenih da su dio tvrtke
- informiranje o tvrtki i njezinoj poslovnoj politici
- organiziranje razgovora za novozaposlene na kojima oni postavljaju pitanja i dobivaju odgovore od menadžmenta
- organiziranje susreta s ostalim zaposlenima
- objašnjavanje beneficija koje postoje u poduzeću
- skrb o svim rutinskim poslovima vezanima za prijam.

Belupov program uvođenja

U Belupu već godinama postoji sustav uvođenja u posao. Novom zaposleniku, bez obzira na stupanj obrazovanja, struku, prethodno iskustvo ili status, osiguravaju kvalitetno uvođenje u novu radnu sredinu. Ulazak u tvrtku jedinstvena je prilika da se, putem programa uvođenja u posao, novozaposlenoga uputi u značenje koje on ima za funkcioniranje cijeloga sustava. Uvođenje u posao jest i proces socijalizacije; upoznavanje s misijom i vizijom tvrtke, strateškim odrednicama i ključnim vrijednostima te samom djelatnošću, organizacijskom strukturom i kulturom poduzeća. Uz opće informiranje o tvrtki, program

uvođenja podrazumijeva i strukturirane stručne sadržaje kojima se novim zaposlenicima želi omogućiti lakše i efikasnije snalaženje u užoj radnoj okolini. Ako je program osmišljen i proveden kvalitetno, uz stjecanje ukupne slike o poduzeću i pozitivnog prvog dojma, zaposleniku pruža priliku za mentorski rad i dopunjavanje profila kako bi što prije udovoljio kriterijima radnog mjesta i počeo samostalno obavljati radne zadatke i ostvarivati planirane poslovne ciljeve.

Proces uvođenja jasno je definiran i propisan pisanom procedurom. Ovisno o tome je li novozaposleni pripravnik ili je novi zaposlenik, uz obvezne teme koje su jednake za sve, razlikuju se sadržaj i trajanje uvođenja u posao. Sadržaj i tijek uvodnog obrazovanja i upoznavanja s tvrtkom ovise i o stupnju obrazovanja zaposlenika, a svakome se dodjeljuje mentor koji posebno za njega izrađuje plan uvođenja u posao.

U Belupu se jedanput na godinu održava sastanak svih novih zaposlenika s Upravom na kojemu od predsjednika Uprave mogu doznati informacije o rezultatima i planovima, o strategiji i razvoju Belupa te o vrijednostima i tradiciji. Na tom se sastanku proglašava najbolji pripravnik kojega biraju na temelju procjene mentora, prezentacije i rezultata na pripravnničkom ispitu. Nagrada je najboljem pripravniku, u skladu sa strategijom i orijentacijom prema znanju – dodatna edukacija! Veliku važnost u procesu uvođenja u posao u Belupu imaju mentori. Stoga osobitu pozornost posvećuju njihovim kompetencijama jer je iznimno važno da, uz stručno-specijalistička znanja koja neupitno moraju posjedovati, imaju i razvijene vještine rada s ljudima.

Saponia d.d. – program uvođenja zaposlenika u posao

Program uvođenja zaposlenika u posao razlikuje se ovisno o skupinama posloprimaca. Radnici s iskustvom u posao se uvode od nekoliko dana do tri mjeseca, ovisno o složenosti posla i njihovu prethodnom iskustvu. Njihovo se uvođenje u posao dijeli na opći i poseban dio. Opći dio traje prvih nekoliko dana, a obuhvaća upoznavanje s kolegama, poduzećem, pravilnicima, očekivanjima i obvezama i radnika i poslodavca te zaštitom na radu. Zatim slijedi uvođenje u sam posao i proširivanje obuke o zaštiti na radu i protupožarnoj zaštiti prema potrebi, što čini poseban dio uvođenja.

Pripravnici prolaze opsežniji program koji za VSS traje godinu dana. Pri dolasku se imenuje mentor zadužen za obuku pripravnika i nadzor njegova napredovanja. Opći dio – pravilnici, politike, procesi, struktura tvrtke, povijest i kultura – jednak je za sve. Zaštitu na radu i protupožarnu zaštitu polažu svi, jedino opseg materijala ovisi o radnome mjestu i njegovim zahtjevima. Slijedi upoznavanje sa svim organizacijskim dijelovima čije trajanje također ovisi o struci i odjelu u koji je pripravnik primljen. Inženjeri više vremena provode u razvoju i pogonima, a ekonomisti dulje obilaze odjele financija, nabave, prodaje i marketinga. Prvih je šest mjeseci namijenjeno upoznavanju s poslovanjem tvrtke i radom odjela u koji su primljeni te obuci za rad na svome radnome mjestu, a sljedećih šest mjeseci radi se na konkretnim radnim zadacima koji se ocjenjuju. Tijekom cijeloga pripravnčkog staža vodi se dnevnik rada koji se pregledava i ocjenjuje. Na kraju se polaže završni ispit u sklopu kojega se procjenjuje dotadašnji rad pripravnika te se uz razgovor s povjerenstvom provjerava samostalnost koju je stekao u radu. Ako je pripravnčki staž završen uspješno, a uglavnom je tako, sklapa se ugovor o radu na odgovarajućem radnome mjestu.

VJEŽBA

1.) Napravite program uvođenja u posao za sljedeća zanimanja i tvrtke.

- a) Inženjer građevine s iskustvom zapošljava se u „Gradimo“ d.o.o., građevinskoj tvrtki koja se bavi visokogradnjom i ima jednoga zaposlenoga diplomiranog inženjera građevine, dvojicu inženjera građevine i 80 radnika. Rad je organiziran na 4 gradilišta. Zbog odlaska jednog inženjera građevine u mirovinu, zapošljavaju novoga koji treba voditi dva gradilišta s ukupno 40 radnika.

Prijedlog polaznika:

- upoznavanje s ostalim inženjerima – imenovanje mentora – kontakt-osobe za moguće probleme
- zaduživanje zaštitne opreme, prijenosnog računala i mobitela te službenog automobila
- upoznavanje s pravilnicima i zaštitom na radu, određivanje roka u kojemu mora zatražiti ono što mu eventualno nedostaje, upoznavanje s dokumentacijom gradilišta koje preuzima i ostalim projektima u tijeku
- odlazak na gradilište, upoznavanje s radnicima i preuzimanje posla
- nadzor rada u početku radi izbjegavanja problema – prvih mjesec dana
- analiza i ocjena samostalnosti u radu; ako zadovoljava, radi samostalno.

- b) Prodajni predstavnik (SSS) s iskustvom u prodaji zapošljava se u tvrtki „Vau“ d.o.o. koja je zastupnik proizvođača pseće hrane i potrepština za kućne ljubimce. Prodaja je podijeljena prema regijama – Primorje i Dalmacija, istočna Hrvatska i Grad Zagreb i središnja Hrvatska. Svaka regija ima svojeg voditelja i po 8 prodajnih predstavnika. Zbog velikog rasta prodaje i broja prodajnih objekata u istočnoj Hrvatskoj pojavila se potreba za zapošljavanjem jednoga prodajnog predstavnika.

Prijedlog rješenja:

Priprema: osigurati opremu, službeno vozilo, prijenosno računalo, mobitel, uzorke, kataloge, posjetnice i imenovati mentora

Predstavljanje: neformalna kava i upoznavanje sa suradnicima, poslovnim partnerima – razmjena iskustava

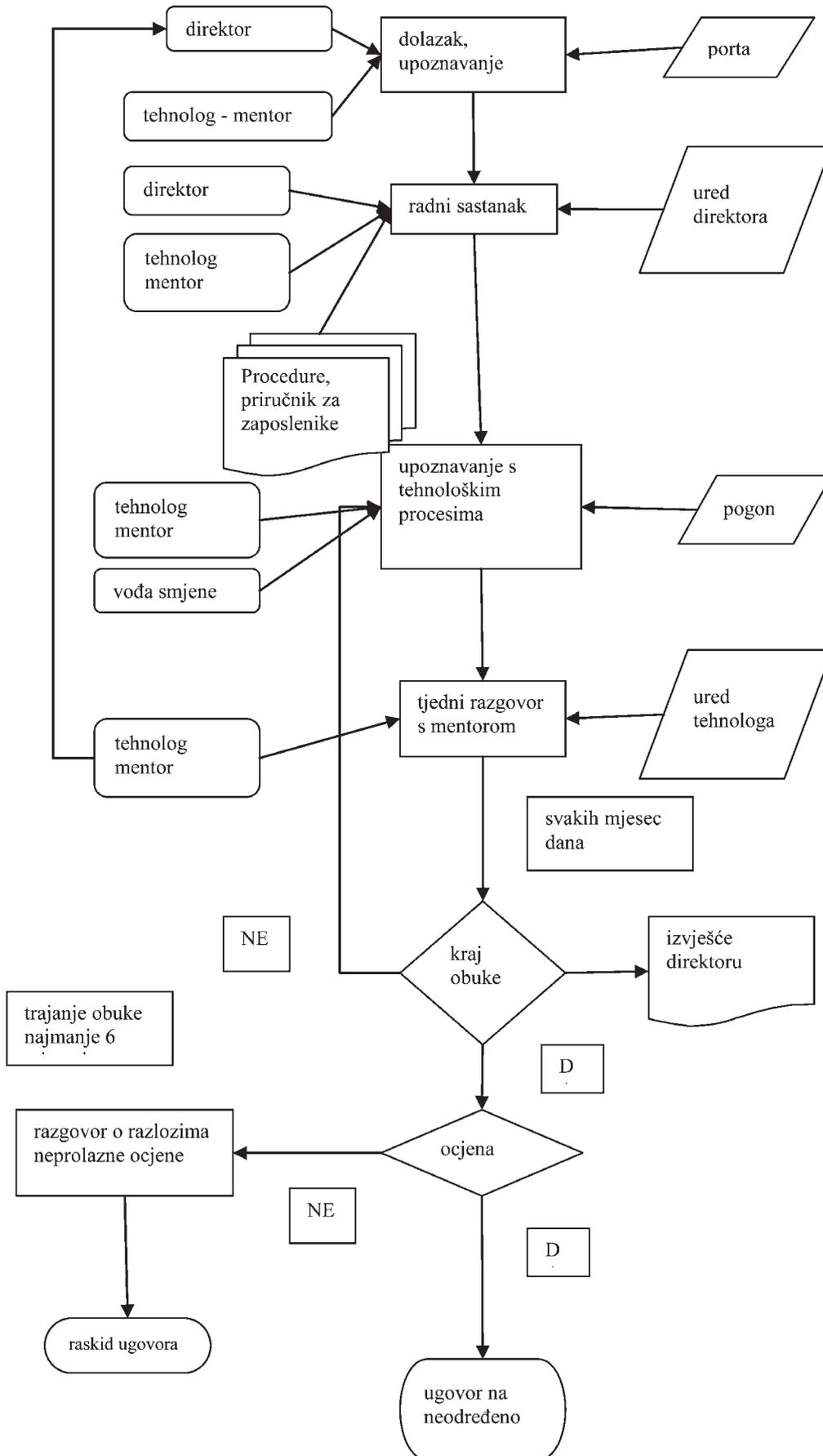
Informiranje: povijest tvrtke, organizacija tvrtke, katalog posla, pravilnici, plaća i ostalo iz priručnika za zaposlenike

Uhodavanje: obuka – naučiti sve o hrani u ponudi i o korisnicima (osnovno znanje o psima i mačkama, proizvodima prema dobi i problemima životinja); prvih desetak dana zajedno s mentorom obilazak terena; nadzor – češći kontakt kad krene sam na teren radi davanja dodatnih informacija, savjeta i uputa

Ocjenjivanje: dogovoriti tjedne sastanke - analiza prodajnih rezultata, savjeti za poboljšanje, mjesečno izvješće, nakon tri mjeseca ocjena zadovoljava li ili ne.

- c) Mag. ing. prehrambene tehnologije bez iskustva zapošljava se u tvrtki „Sok“ d.o.o. koja se bavi proizvodnjom ekoloških sokova. U proizvodnji je zaposleno dvoje diplomiranih inženjera prehrambene tehnologije, troje voditelja smjene i 100 radnika. Tvrtka planira povećanje proizvodnje i nove proizvode te se pojavio manjak inženjerskog kadra. Novi tehnolog treba preuzeti dio posla starih tehnologa koji bi se više bavili razvojem proizvoda i procesa, a novi tehnolog operativnim poslovima kad ga uvedu u posao.

Prijedlog rješenja:



MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća pitanje je koje u tvrtkama nerijetko postavljaju. Naime, rezultati motiviranoga i zadovoljnog zaposlenika, kvalitetniji rad, veća kreativnost i slično, cilj su svih poslodavaca.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Najviše je rasprava usmjereno prema ulozi zaposlenika u procesu povećavanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa ostvaruju što viši rezultati ili se uz dodatno angažirane resurse ostvaruje golemo povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, primjerice novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji *resurs*, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i u dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su promjenama usmjerenima novim, dobro argumentiranim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi te su i tehnokrati počeli poštovati određene zakonitosti motiviranja. Te su zakonitosti postojale oduvijek jer su određivale način ljudskog djelovanja, no dosad nisu bile dovoljno prepoznate i nije postojala potreba za njihovim razumijevanjem i poštovanjem. Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi veliko poboljšanje učinkovitosti. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika pripadaju među najvažnije čimbenike gospodarskog razvoja poduzeća. Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i iz svakoga zaposlenika „izvući“ ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla „pronaći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način“. Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja „pravih ljudi“, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno uspješno sučeljavanje s problemima. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja i ljudima zaposlenima u organizaciji i samoj organizaciji.

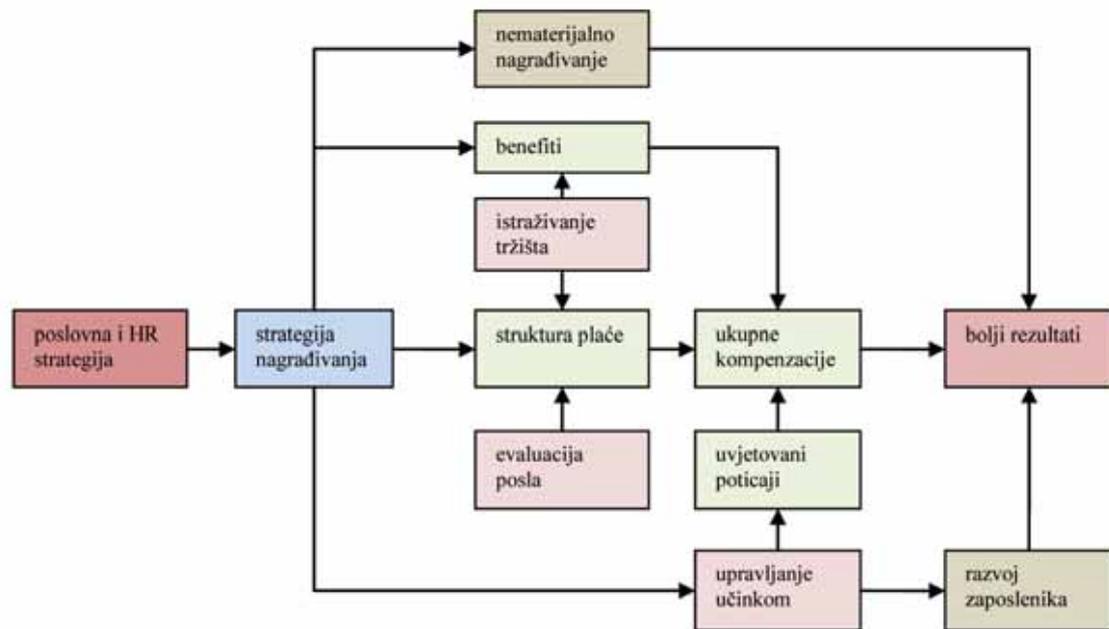
Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja.

- Zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, a drugi rade što je manje moguće?
- Kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- Zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?

Odgovori na ta pitanja nalaze se u sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije odgovaraju na ključna pitanja i pomažu menadžerima pri boljem sučeljavanju s tim problemima jer poznaju njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskoga i profesionalnog djelovanja, uz sposobnosti i znanja te osobne karakteristike, potrebna je motivacija. Što su zanimanja složenija i zahtjevnija, uloga motivacije je veća.¹

Ljude možemo motivirati na različite načine, zadovoljavanjem njihovih različitih potreba i nagrađivanjem odgovarajućeg ponašanja i željenoga radnog učinka. Nagrađivanje može biti materijalno ili nematerijalno. Grafički prikaz strategije nagrađivanja koji se temelji na poslovnoj i strategiji ljudskih potencijala zorno prikazuje međusobnu povezanost plaće, benefita i nematerijalnog nagrađivanja s radnim rezultatima, upravljanjem učinkom i razvojem zaposlenika.

Prikaz strategije nagrađivanja



Što je motivacija?

Motivacija je stanje u kojemu smo „iznutra“ potaknuti nekim nagonima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Dakle, organizam nije samo „gurnut“ u aktivnost unutarnjim nagonima, već ga izvana potiču i privlače neki okolni predmeti i situacije. Iako među navedenim izrazima (potrebe, nagoni itd.) postoje određene konotativne, pa djelomice i denotativne razlike, u literaturi o motivaciji te razlike uopće nisu jasne. Pojedinci različito doživljavaju i interpretiraju te male razlike i većina se tih izraza u svakodnevnom govoru i u psihološkoj literaturi upotrebljava naizmjenice. Sve što čovjek svjesno radi, radi zato jer je „motiviran“ da tako radi. Čak i kad nas netko prisili da radimo „protiv svoje volje“, i tada radimo tako jer smo odlučili to raditi, jer je takvo rješenje ipak bolje od alternative. Pri tomu, dakako, to ne znači da nas ono što radimo veseli. Tek su novije teorije motivacije razjasnile zašto čovjekovo ponašanje u životu često nije u skladu s njegovim glavnim željama i interesima. Njegova je konačna odluka posljedica nekoliko čimbenika, a ne samo toga koliko ga neki cilj „privlači“. U konačnoj je odluci odabrao cilj koji ga razmjerno najviše motivira.²

Dakle, na temelju navedene definicije, motivacija je proces koji se sastoji od tri međuoaktivna i međuovisna procesa:

- potrebe nastale na temelju određene fiziološke ili psihološke neravnoteže ili nedostatka (npr. nedostatak hrane, manjak prijatelja)
- pobude, nagona ili motiva, srca motivacijskog procesa, ponašanja pokrenutoga kako bi se ublažila potreba (npr. glad, nagon za pripadnošću)
- poticaja, djelovanja usmjerenoga prema određenom cilju čijim će se dostignućem ublažiti potreba i smanjiti ili prekinuti pobuda (primjerice hrana, prijatelji).

Teorije motivacije³

Postoje dvije osnovne skupine motivacijskih teorija koje se razlikuju prema aspektu promatranja motivacije – **sadržajne** i **procesne** teorije motivacije.

Sadržajne teorije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, ponajprije naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da

bi se postigao cilj, a to je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije ponovno dijelimo na one usmjerene na potrebe, cilj ili djelovanje. Među sadržajnim su teorijama najvažnije:

- teorija hijerarhije potreba (Maslow)
- teorija x i y (Mc Gregor)
- teorija triju potreba (McClelland)
- teorija ERG (Alderfer)
- teorija „motivacija – higijena“ (Herzberg)
- teorija postavljanja cilja (Locke i Langham).

TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA - MASLOW

Prema teoriji hijerarhijskih potreba **Abrahama Maslowa**, svaki čovjek nastoji zadovoljiti pet osnovnih potreba - fiziološke, potrebe za ljubavlju i sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i moći te potrebe za samoispunjenjem. Ako ih povežemo s poslom, samo je prva među njima izravno vezana za novac, a ostale su psihološke. Dobar će menadžer prepoznati izraženiju potrebu u nekih zaposlenika te će na temelju toga upotrijebiti motivacijske tehnike. Primjerice, ako je u zaposlenika izražena potreba za poštovanjem, menadžer će ga pohvaliti kad učini nešto dobro ili mu pomoći ako pogriješi. Pred takvim osobama uspjeh grupe menadžer ne bi smio pripisivati samo sebi jer će tako izazvati kontraefekt. Istodobno, zaposlenici koji teže samoispunjenju vjeruju u svoj rad i ne može ih se pridobiti nagradama i laskanjem. To su obično visoko stručne osobe koje su spremne na sebe preuzeti odgovornost. Kako bi zadržali takvog zaposlenika, menadžeri trebaju razgovarati s njim kao sa sebi jednakom osobom i ocjenjivati njegov rad potpuno realno. Jasno je da je za zaposlenike s izraženim potrebama za poštovanjem i samoispunjenjem prikladan demokratski oblik vođenja. Takav oblik vođenja nije jednako uspješan ako se primjenjuje na zaposlenike koji se osjećaju nesigurni i uz to su nemotivirani. Njima ćete u početku morati davati zadatke u strogo određenim okvirima, inzistirati na poboljšanju te ih postupno upozoravati na važnost usavršavanja određenih vještina. Stručno bi usavršavanje trebalo organizirati na trošak tvrtke da se uvidi prirodna upućenost radnika na poduzeće i obratno. Izgrađivanje međusobnih odnosa s takvim zaposlenicima neće odmah ići glatko, osobito ne na početku, a ako im date potporu, shvatit će je kao odobravanje nerada. Pritom treba naglasiti da se time ne preporučuje autokratski oblik vođenja, već samo postupni pristup osobi dok se kod nje ne pojave konkretni rezultati na temelju kojih se može izgraditi kvalitetan odnos utemeljen na povjerenju. Primjerice, postavljanje kontrolora radnog procesa je nepoželjno. Radnicima, upravo suprotno, treba pomoći da putem prosuđivanja učinaka vlastitog rada uvide smisao jer upravo oni mogu najbolje unaprijediti svoj posao.



Fiziološke potrebe – hrana, piće, zrak, san, toplina, zaklon, ugodni uvjeti rada, luksuzna osobna imovina, veća plaća, više slobodnog vremena, pitanja perifernog značenja za sam rad...

Potrebe za sigurnošću – sigurnost od fizičkih i emocionalnih opasnosti, zanimanje za povlastice, standarde uspješnosti, red, pravila i propise, sigurnost posla, mirovinu, zdravstveno osiguranje...

Društvene potrebe – osjećaj pripadanja i povezanosti, primanje i pružanje prijateljstva, društvene aktivnosti, težnja za ljubaznim kolegama, svojim mjestom u timu, skladnim odnosima i omiljenošću...

Potreba za samopoštovanjem – samopoštovanje i poštovanje ostalih, autonomija, odgovornost, ugled, priznanje, moć, postignuće, znanje, status, traži zadatke za pokazivanje, kompetentnost, konstruktivnost, maštovitost, samoispitivanje...

Potreba za samoaktualizacijom – osobni rast i razvoj, ispunjenje, realizacija osobnih potencijala i potpuno iskorištenje talenta, kreativnost, preuzimanje rizika, inovativan, sklon eksperimentiranju...

TEORIJA MOTIVACIJA - HIGIJENA (Herzberg, 1968.)

Prema Herzbergu, ljudi nisu zadovoljni ispunjavanjem potreba nižeg reda na poslu, primjerice, osiguranom minimalnom plaćom ili radnim uvjetima. Umjesto toga, teže zadovoljenju viših potreba povezanih s postignućima, odgovornošću, napredovanjem i prirodom samog posla. U osnovi, teorija je slična Maslowljevoj. Herzberg joj je dodao jedino novu dimenziju, predlažući dvofaktorski model motivacije utemeljen na primijećenom pravilu da jedan dio karakteristika, odnosno nagrada, uzrokuje zadovoljstvo, a drugi nezadovoljstvo na poslu. Prema tome, zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu na jednakoj razini da, kad jedno pada, drugo raste, već je riječ o dva potpuno zasebna fenomena. Stoga, da bi povećali produktivnost, voditelji moraju djelovati prema zadovoljenju obaju dijelova kako bi prouzročili zadovoljstvo radnika i veću produktivnost. Tu su teoriju nazvali dvofaktorskom teorijom, teorijom motivatora-higijenika, a temelji se na Herzbergovim istraživanjima u realnom poslovnom svijetu. Analizom su utvrdili da karakteristike vezane za prirodu posla zadovoljavaju potrebe vezane za dostignuće, kompetencije, status, osobnu vrijednost i samoaktualizaciju te uzrokuju zadovoljstvo radnika. No, nedostatak tih elemenata ne uzrokuje nezadovoljstvo. Umjesto toga, nezadovoljstvo izazivaju pravila tvrtke, tehnički problemi, plaća, loš menadžment, loši međuljudski odnosi i uvjeti rada. Dakle, ako uprava želi poboljšati zadovoljstvo, mora raditi na obilježjima posla i zadovoljavanju potreba za postizanjem većeg statusa, samoaktualizacije i dr.

Ako želi smanjiti nezadovoljstvo radnika, treba se usmjeriti na radno okružje. Teorija razlikuje:

- motivatore (izazovan posao, odgovornost, rast i razvoj, priznavanje zasluga, radna postignuća, uspjeh) koji daju pozitivno zadovoljstvo, a potječu iz elemenata samog posla (osobni rast, dostignuća...)
- higijenike (politika i administracija, nadzor, radni uvjeti, međuljudski odnosi, plaća, sigurnost posla, status) koji ne daju pozitivno zadovoljstvo, već njihov nedostatak uzrokuje nezadovoljstvo radnika, a vezani su za radnu okolinu.

U osnovi, higijenici moraju postojati da bi se izbjeglo nezadovoljstvo radnika, a motivatori služe za povećanje produktivnosti. Za razliku od Maslowa koji svoje ideje nije podržao mnoštvom podataka, Herzberg i ostali dali su značajne vrijedne dokaze koji podržavaju tu teoriju, iako je njihov rad na metodološkoj osnovi bio kritiziran.

Usporedba Maslowljeve i Herzbergove teorije

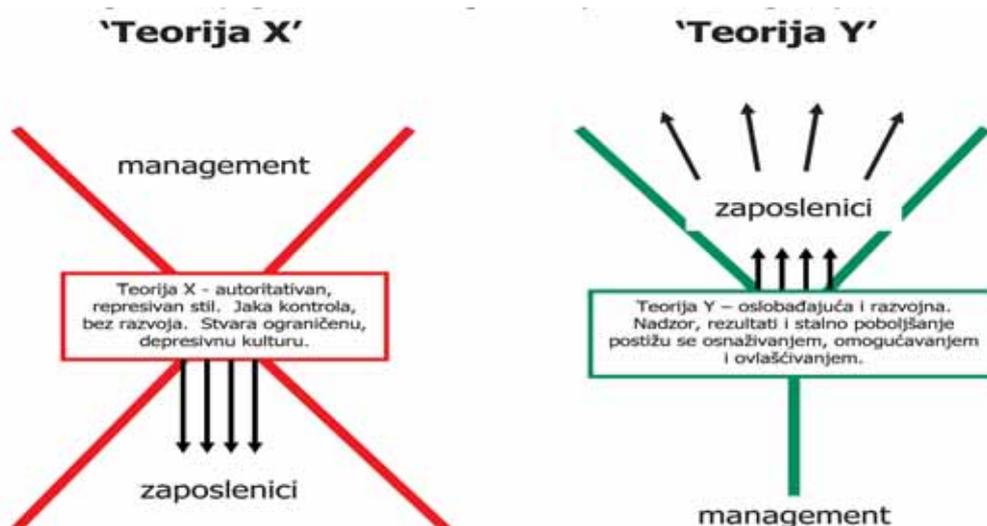
Herzberg	Maslow	
motivatori	sekundarne potrebe	potreba za samoaktualizacijom potreba za samopoštovanjem društvene potrebe
higijenici	primarne potrebe	potrebe za sigurnošću fiziološke potrebe

TEORIJA X I Y (Douglas McGregor, 1960.)

Teorija X, koja se u većini moderne prakse pokazala kontraproduktivnom, polazi od činjenice da menadžment pretpostavlja kako su zaposlenici iznimno lijeni i izbjegavaju posao kad god mogu te općenito ne vole posao. Rezultat je toga uvjerenje menadžmenta kako radnike treba pažljivo nadzirati i unaprijediti širok sustav kontrole. Potrebna je stroga hijerarhijska struktura uz nadzor na svakoj hijerarhijskoj razini. Prema njoj, radnici neće pokazati mnogo ambicije bez iznimnog sustava poticaja i izbjegavat će odgovornost kad god mogu. Zastupnici te teorije stvaraju okruženje puno prijetnji i kazni, što uzrokuje nepovjerenje, visoko ograničavajući nadzor i kažnjeničku atmosferu. Teorija X promiče tvrdnju da šef vjeruje kako sve mora završiti okrivljavanjem nekoga. Zastupnici teorije vjeruju da su zaposlenici zainteresirani samo za novac i da se vode isključivo vlastitim interesima. Za pogreške uvijek optužuju osobu, iako su one nerijetko u sustavu, nedostatku obuke ili propisima tvrtke. Ta teorija često uzrokuje gomilanje troškovi i poskupljivanje jedinica cijene proizvoda u velikim sustavima.

Istodobno, menadžment koji promiče teoriju Y pretpostavlja da su radnici ambiciozni i samomotivirani te pokazuju razinu samokontrole. Vjeruje se kako radnici uživaju u radnim zadacima te im je posao poput igre. Sposobni su kreativno rješavati probleme, ali su njihovi talenti često neiskorišteni. Menadžer koji zastupa Y teoriju vjeruje kako zaposlenici traže odgovornost i pokazuju samokontrolu i samoupravljanje u postizanju zadanih ciljeva. Vjeruju da će ljudi, ako imaju prave uvjete, željeti raditi dobro i da je motivacija dobrog obavljanja posla jaka motivacija. Mnogi Y teoriju interpretiraju kao vjerovanje u pozitivan zbir kvaliteta radnika. Detaljnije čitanje McGregorovih postavki pokazuje da on od menadžera traži samo da budu otvoreniji i pozitivniji prema radnicima jer će takvo stajalište ostvariti dobre rezultate. Smatra da će menadžeri teorije Y prije nego menadžeri teorije X stvoriti pozitivnu klimu i dobre poslovne rezultate te razviti ljudske potencijale.

McGregora ne misli kako su teorije X i Y krajevi jednoga kontinuuma, već ih radije smatra dvama različitim svjetovima. Teorije X i Y nadovezuju se na Maslowljevu hijerarhiju jer smatraju da motivacija i ponašanje moraju biti glavni prioriteti na radnome mjestu za postizanje maksimalnog učinka. Usporedimo li načela teorije Y, menadžeri tog stila povezuju se s ispunjavanjem najviših ljudskih potreba za samoaktualizacijom i samopoštovanjem. Takav menadžer na radnome mjestu promovira moralnost, kreativnost, spontanost, rješavanje problema, nedostatak predrasuda, prihvaćanje činjenica, kao i samopoštovanje, samouvjerenost, poštovanje prema ostalima, poštovanje od ostalih i postignuća.



Procesne teorije motivacije kao što su Adamsova, tj. teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model i sl. upozoravaju menadžere na vrijednost percepcija i stajališta, a osobito percepcije pravednih odnosa i pravičnosti nagrađivanja rada za radnu uspješnost i motivaciju za rad. Prema njima, menadžeri jasno argumentiraju svoje odluke, zaposlenima daju povratnu informaciju o

njihovu radu te ističu potrebu za istraživanjem mišljenja, percepcija i zadovoljstva ljudi, kako bi osvijestili i razumjeli stajališta „druge strane“. Te teorije upućuju menadžere da prate slabe signale nezadovoljstva kako bi otklanjali uzroke, na individualizirani pristup te na vrijednost određivanja i oblikovanja zadataka koji provociraju potencijale zaposlenoga. Traže jasno postavljanje standarda – uspostavljanja jasne veze između uspješnosti obavljanja zadataka i željenih nagrada. Analiziraju sustav nagrađivanja s aspekta pravičnosti.

Procesne teorije motivacije jesu:

- TEORIJA „PUT - CILJ“ - zaposlenik odabire put koji će ga odvesti do njegova osobnog cilja
- „VIE“ TEORIJA - valencija (čovjek teži prema rezultatu koji pozitivno vrednuje) - instrumentalnost (koliko ostvarivanje jednog cilja može utjecati na ostvarivanje sljedećega) - očekivanja (određeno ponašanje izaziva ostvarenje željenog cilja)
- FISHBEINOV MODEL – ljudske se odluke sastoje od mišljenja ostalih ljudi koje cijenimo i do čijeg nam je mišljenja stalo
- TEORIJA ZALAGANJA - veće zadovoljstvo, veće zalaganje, bolji učinak
- TEORIJA PRAVEDNOSTI – usporedba sebe i drugog radnika – koliko tko ulaže truda, a što dobiva zauzvrat - ako je procjena da je sustav nepravedan, lošiji su rezultati rada
- TEORIJA OČEKIVANJA - čovjek odabire cilj za koji vezuje svoju najveću korist.

TEHNIKE MJERENJA (PROCJENE) MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Mjerenje motivacije iznimno je složeno zbog kompleksnosti ljudskog ponašanja. Stoga su osmišljena određena pravila koja su rezultirala različitim tehnikama, instrumentima i indikatorima koje je moguće klasificirati na sljedeći način:

1. dubinske psihološke tehnike,
2. indirektne tehnike
3. psihološke tehnike zasnovane na samoopisu.

Dubinske psihološke tehnike temelje se na projektivnim tehnikama pri kojima ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. Njima pripadaju sljedeće.

1. Dubinski intervju - čvrsto usmjeren razgovor o poslu koji obavlja intervjuirani s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnoga ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla.
2. Test tematske percepcije - temelji se na seriji crno-bijelih slika s ljudskim figurama u nejasnim aktivnostima i položajima koje ispitanik razgleda i o svakoj mora napisati ili ispričati jednu priču.
3. Test nedovršenih rečenica – temelji se na nedovršenim rečenicama koje samo polovično određuju misao koju opisuju, a na temelju nastavka rečenice utvrđuje se stajalište ili osjećaj ispitanika prema predmetu ispitivanja.
4. Test asocijacije riječi – temelji se na što bržem odgovaranju ispitanika asocijativnom riječju na riječ koju izgovori ispitivač.
5. Rorschachov test mrlja - sastoji se od 10 mrlja tintom koje ispitanik mora opisati.
6. Ček-lista svojstava - sastoji se od popisa poslova i osobina ličnosti među kojima ispitanik mora odabrati one koje najbolje odgovaraju određenom poslu.
7. Testovi vizualizacije – temelje se na opisivanju ponašanja neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji jer ispitanik tako projicira i svoje motive i ponašanje.
8. Rosenzweigov test frustracije - sastoji se od 24 slike na kojima je jedna osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanesena nepravda pa ispitanik u ulozi frustrirane osobe odgovara na riječi osobe koja je prouzročila frustraciju.
9. Semantički diferencijal - temelji se na činjenici da većina riječi ima dvojako značenje te se pokušava utvrditi konotativno značenje koje otkriva neka opterećenja i usmjerenja ličnosti ispitanika.

Indirektne tehnike mjerenja motivacije temelje se na pretpostavci da su posljedica veće motivacije za radom bolji radni rezultati te se mjeri upravo mjerenjem radnog učinka. Norma rada jedno je od mjerila radnog učinka i ima individualno obilježje za iskazivanje grupnoga i kolektivnog učinka. Rabe se i neki

drugi indikatori, primjerice, oni koji uzimaju u obzir kvalitetu proizvoda i usluga, uštede na materijalima, energiji, stupnju iskorištenja kapaciteta i dr.

Psihološke tehnike (tehnike zasnovane na samoopisu) provode se usmenom ili pisanom komunikacijom između ispitivača i ispitanika kojom se prikupljaju podaci bitni za mjerenje motivacije za rad. Razlikuju se tehnike intervjuja, tehnike upitnika ili ankete i tehnike skaliranja:

1. Tehnika intervjuja ostvaruje se verbalnom komunikacijom; rijetko se upotrebljava sama pri mjerenju motivacije za rad; rabi se kao dopuna ostalim postupcima, primjerice, anketama.
2. Tehnika upitnika ili ankete temelji se na pisano oblikovanim pitanjima otvorenoga ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora sam dati odgovore; tom se tehnikom najviše koristi pri mjerenju motivacije za rad, iako nije laka ni brza.
3. Tehnika skaliranja: Borgadusova, Thurdstonova skala, Likertov postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvalitativne serije. Najpoznatije su vrste skala procjene sljedeće.
 - Borgadusova skala - sastoji se od odnosa procjenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrijednostima, skupinama ili pojedincima; stupnjevi na skali označeni su stajalištima koja izražavaju gradaciju odnosa (od 1 do 5).
 - Thurdstonova skala - sastoji se od niza tvrdnji koje izražavaju stajalište prema ispitanijoj pojavi; zadatak je ispitanika označiti tvrdnje s kojima se slaže; sve se tvrdnje dekodiraju i zbrajaju se njihove vrijednosti, a konačni se zbroj dijeli s brojem označenih tvrdnji kako bi se dobio numerički izraz stajališta prema ispitanijoj pojavi.
 - Likertova skala - sastoji se od određenog broja sudova i 5 mogućih odgovora za svaki sud; zadatak je ispitanika o svakom sudu odabrati odgovore koji se poslije dekodiraju i njihove vrijednosti statistički obrađuju.

Za provođenje dubinskih psiholoških tehnika te dio onih zasnovanih na samoopisu obučeni su i ovlaštene organizacijski psiholozi pa se u organizaciji provode jedino ako je zaposlen psiholog. U ostalim se primjerima provođenje takvih testiranja prepušta profesionalnim organizacijama (Zavodu za zapošljavanje ili tvrtkama koje se upravo time i bave). Tehnika koju svi možemo provoditi je indirektna tehnika mjerenja radnog učinka te djelomice razgovor i anketiranje kojima dobivamo povratne informacije radnika.

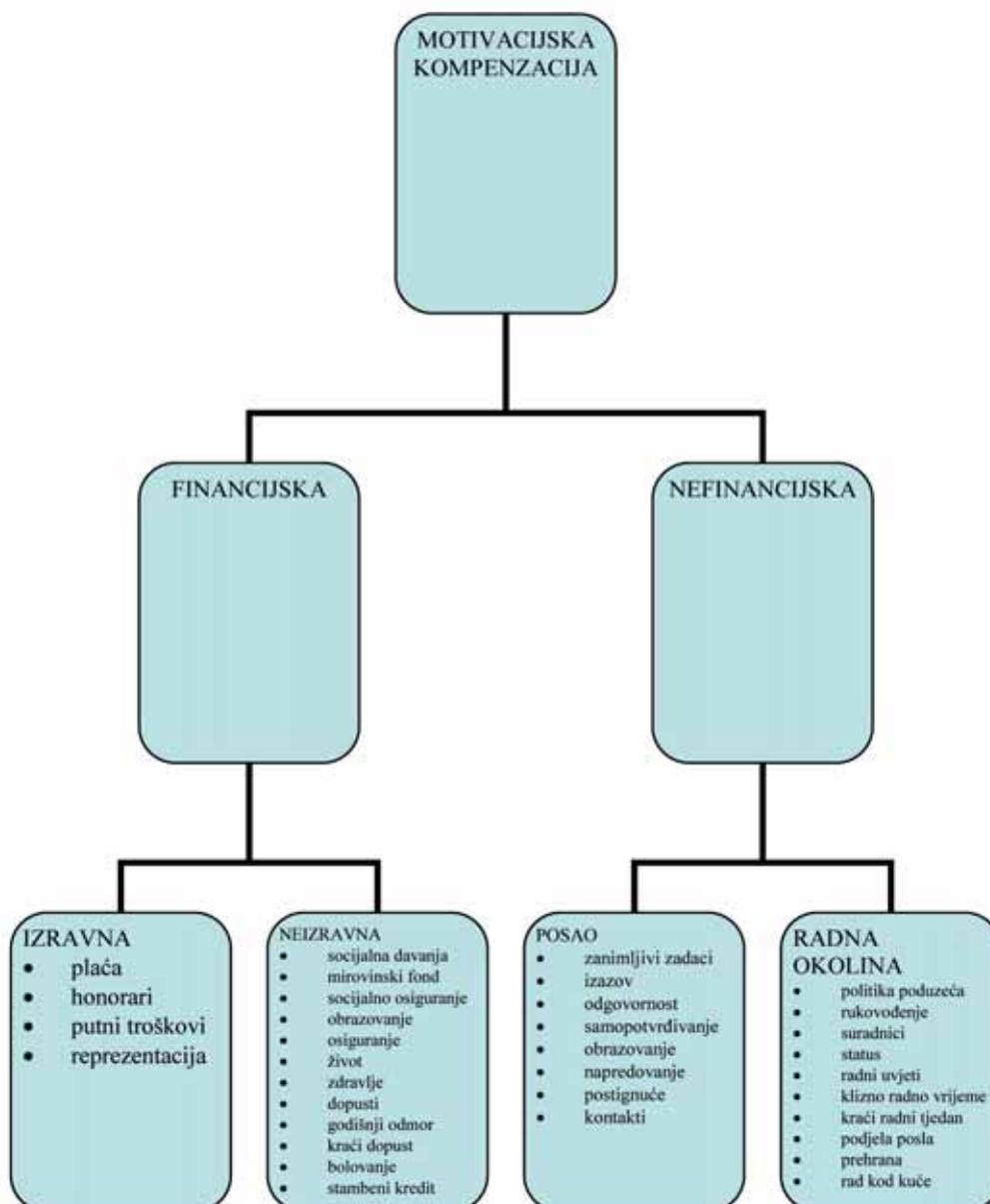
Djelotvornost rada zaposlenika i menadžera prouzročena je motivacijom za rad iz koje proizlazi zadovoljstvo radom. treba razlikovati motivaciju od zadovoljstva. Motivacija se odnosi na težnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjavanje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Zaposlenik ili menadžer može biti zadovoljan poslom, ali imati nisku razinu motivacije za posao ili obratno. Zadovoljstvo ima i suprotnu stranu - nezadovoljstvo. Kada ljudi imaju model viziju kako promijeniti postojeće stanje, u njima se pojavljuje nezadovoljstvo jer žele promjenu. Nezadovoljstvo stoga ne mora biti negativna strana zadovoljstva, već je ono suprotna strana kao rezultat želje za promjenom. Preveliko nezadovoljstvo uzrokuje blokadu, a premalo je nezadovoljstvo preslab motivator. Da bi se ostvario pozitivan radni učinak, umnožak nezadovoljstva, vizije i procesa mora biti viši od ukupnog troška promjena.⁴

SUSTAVI MOTIVACIJE – MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Motive za rad možemo podijeliti na vanjske - ekstrinzične (sustav plaća, uvjeti rada, vođenje) i unutarnje - intrinzične (obrazovanje, napredovanje).

Ekstrinzična je motivacija izazvana vanjskim čimbenicima (radim kako bi zaradio, jer mi to radno mjesto pruža društveni status, da bi netko rekao kako sam dobar radnik...). Ona služi za zadovoljenje neizravnih potreba. Ekstrinzična motivacija bitna je pri obavljanju monotonih poslova (rad na traci, likvidacija računa i sl.). Teško je motivirati ljude time kako je ono što rade lijepo i korisno. Materijalni oblici motivacije postižu mnogo bolje efekte od pokušaja pobuđivanja zadovoljstva samim poslom. Ekstrinzična motivacija pomaže i u kontroliranju emocija. Ljudi često odustanu od žestokih komentara ili svađe kad se sjete da bi ih to moglo lupiti po džepu. Ekstrinzična motivacija katkad pridonosi podizanju intrinzične motivacije. Ako nagrađujete ljude za dobre rezultate, s vremenom oni nisu iznimka, već pravilo. Intrinzična se motivacija pojavljuje zbog zadovoljstva samim poslom, uživanja u njemu i zbog osjećaja kako vrijedimo. Tipičan su primjer intrinzične

motivacije hobiji. Njima se bavimo zbog dobrog osjećaja, jer nas to raduje, a ne zbog dobiti. Naravno, nitko na poslu nije motiviran samo ekstrinzično ili intrinzično, već je riječ o mješavini jednoga i drugoga. Što tvrtki donosi intrinzična motivacija? Na prvome je mjestu zadovoljstvo poslom koji radimo i promoviranje tvrtke. Sve tvrtke žele što bolji imidž u javnosti, u što ulažu i novac i vrijeme. Najbolji su promotori intrinzično motivirani zaposlenici. Oni će tvrtku opisivati kao veliku obitelj, govoriti kako je izvrsna i ulaže u ljude, a ekstrinzično motivirani reći će da je u redu, da je plaća redovita, radnici imaju zdravstveno osiguranje te je bitno da se radi i prima plaća. Ti ljudi tvrtku ne smatraju nečim bitnim i veoma će lako promijeniti posao. Različit i složen posao traži intrinzično motivirane ljude. Najkreativniji su poslovi i najviše intrinzično motivirani. Takve je radnike teško pronaći, usprkos nezaposlenosti. Poslodavci često objašnjavaju da traže radnike kojima ne moraju sve nacrtati i stalno kontrolirati jesu li i kako odradili svoje zadatke. Intrinzično motivirani zaposlenici su uspješniji jer vole ono što rade. Spremniji su prenositi svoje znanje, učiti od ostalih i time povećavati uspješnost tvrtke te mogu vidjeti globalnu sliku i ciljeve i razraditi plan za ostvarivanje tih zadataka. Ekstrinzično motivirani zaposlenici očekuju od vas da im sve to poslužite na tanjuru. Pri postavljanju sustava motivacije najprije trebamo riješiti vanjske motive radi postizanja prosječne proizvodnosti, a zatim uključiti unutarnje čimbenike radi postizanja veće motiviranosti i iznadprosječne proizvodnosti radnika. To postizemo motivacijskim kompenzacijama koje dijelimo na financijske (izravne i neizravne) i nefinancijske (vezane za posao i radnu okolinu).



Sustav kompenzacija koji ćete primijeniti u svojoj tvrtki treba ispuniti dva cilja. Mora potpuno odgovarati vašoj tvrtki i njezinim ciljevima i mogućnostima i mora zadovoljiti zahtjeve tržišta tako da vaša tvrtka postane i ostane konkurentna u poslu kojim se bavi.

Trebate ponajprije razmišljati strateški. Djelotvoran paket pogodnosti zadovoljava sljedeće kriterije.

- Vaši zaposlenici smatraju kako je visina njihove plaće poštena te odgovara trudu i sposobnostima što ih ulažu u vašu tvrtku.
- Proračun koji odvajate na kompenzacije odgovara financijskom stanju vaše tvrtke.
- Filozofija na kojoj temeljite sustav kompenzacija jasna je svim zaposlenicima vaše tvrtke.
- Raspon plaća u vašoj tvrtki odgovara poslovima kojima se vaši zaposlenici bave, odnosno reflektira vrijednost svakoga pojedinačnog zaposlenika i stručnost koja se odnosi na njih.
- Kompenzacije u vašoj tvrtki odgovaraju tržištu, odnosno ljestvici plaća konkurencije i obliku poslovanja te vam se ne događa da najbolji zaposlenici napuštaju tvrtku kako bi se pridružili konkurenciji.
- Politika kompenzacija koju ste uspostavili odgovara zakonskim normama.
- Politika kompenzacija koju uspostavite ima takvu dinamiku da se prilagođava zakonima tržišta i promjenama koje se događaju na tržištu – na taj način možete privući, odnosno zadržati najkreativnije zaposlenike.

Ako vaša tvrtka već nema određenu filozofiju kompenzacija, trebate je kreirati.

Filozofija kompenzacija dobro je osmišljena i strateški planirana skupina kriterija koja treba biti osnova vašeg sustava kompenzacija. Pitanja na koja želite odgovoriti prije nego što oblikujete svoju filozofiju su sljedeća.

- Želite li uspostaviti kompenzacije koje su konkurentne na tržištu ili želite da one budu više od prosjeka?
- Želite li uspostaviti strukturiranu ljestvicu kompenzacija - ovisno o sektorima u vašoj tvrtki, ili ćete uspostaviti sustav kompenzacija koji se odnosi na pojedinačne zaposlenike – ovisno o vrijednosti posla i zaposlenika?
- Koji će dio kompenzacija biti dodijeljen uz plaću, a koji dio putem povlastica, bonusa, provizija i sličnoga?
- Hoćete li sustav plaća zasnivati na tome koliko dugo zaposlenici rade u vašoj tvrtki ili na temelju kvalifikacija koje posjeduju?
- Hoćete li bonuse vezati za individualne kvalitete zaposlenika ili za opći uspjeh tvrtke, ili ćete kombinirati kriterije?

Zapamtite: ne postoje fiksna rješenja, odnosno ne postoji pravilna ili nepravilna filozofija u svakoj situaciji – postoji samo ona koja vam najbolje odgovara. Bitno je da vaša filozofija kompenzacija slijedi filozofiju vaše tvrtke, njezinu misiju te strateške srednjoročne i dugoročne ciljeve. Ako je vaša zadaća stvoriti dominantnu tvrtku na tržištu u roku od pet godina, morate uspostaviti sustav kompenzacija koji će odgovarati tome cilju. Sustav kompenzacija i iznosi koje zaposlenici primaju moraju biti konkurentni i bolji od najjače konkurencije kako biste privukli, zaposlili, zadržali i stimulirali najbolje kadrove. Platit ćete ih, drugim riječima, više nego što bi to učinila konkurencija, i to dugoročno u trajanju od tri ili četiri godine. Ako je vaš cilj poboljšati trenutačnu produktivnost u tvrtki, kompenzacije biste trebali vezati za kvalitetu zaposlenika. Dakle, pri osmišljavanju filozofije kompenzacija najprije morate krenuti od toga što su zapravo vaši konkretni ciljevi, pa tek onda početi primjenjivati odgovarajući sustav kompenzacija.

MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih te financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih, odnosno financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

1. izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u „novcu“,
2. neizravni materijalni dobici koji pridonose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj su skupini obuhvaćene izravne nagrade za rad. Neizravne se, materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i uglavnom ne ovise o radnom učinku i uspješnosti, no mogu se vezati za radni učinak i uspješnost – bolji radnici dobivaju bolje „pakete“ neizravnih kompenzacija. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, vidljivo je da se materijalne nagrade vežu za organizacijsku razinu i raspoređuju na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Cilj je oblikovati sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim.

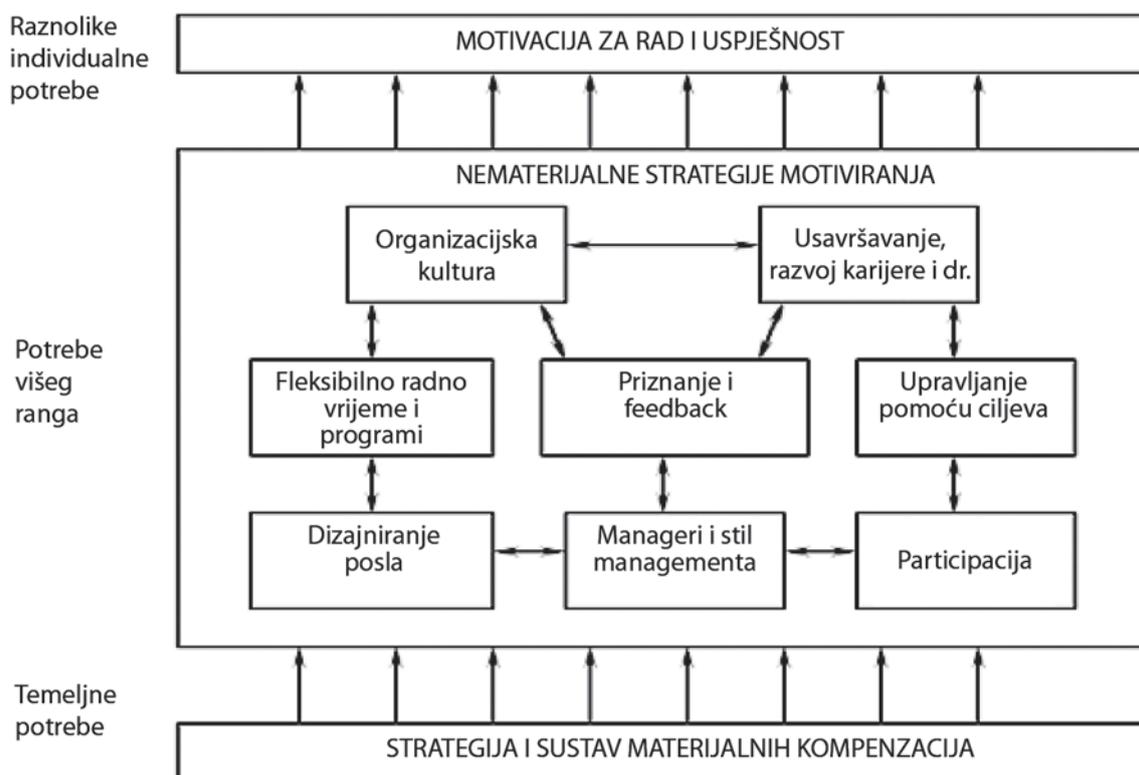
		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
R A Z I N A	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšice - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil tvrtke - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - božićnica i drugo - skrb o djeci i starijima i dr.

Ovisno o tome želi li poduzeće motivacijski sustav koji će naglašavati i poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba rabiti različite motivatore. Pri oblikovanju sustava motivacije treba paziti da se ne dogodi nesklad između lojalnosti zaposlenika prema zadatku (podržavaju se motivatorima individualni rezultati kakvi su, primjerice, plaćanje prema osobnoj uspješnosti i unapređenje) i lojalnosti prema poduzeću (potaknuto organizacijskom kulturom i nagradama utemeljenima na timskom radu i uspješnosti, promociji i sigurnosti posla).

Materijalna je motivacija jedan od temeljnih čimbenika na kojima se temelji organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njezine politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i ostale materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi dodjeljivanja specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. Detaljnije će se o plaćanju radne uspješnosti govoriti u drugom odjeljku.

NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Uz materijalne kompenzacije, koje čine temelj motivacijskog sustava, treba razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Većini su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, poštovanje, status i slično. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput oblikovanja posla, stila upravljanja, participacija, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnoga radnog vremena, priznanje i povratne informacije, organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere i dr. koje zajedno s materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.



Oblikovanje posla vrlo je bitan dio nematerijalnih strategija motiviranja jer stajališta prema poslu i zadovoljstvo njime uvelike utječu na radnu motivaciju, pa i na ukupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla uglavnom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važniji individualni pristupi u oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, pri kojoj se povremeno provodi pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada te se širi raspon posla, tj. povećava se broj različitih zadataka i učestalost ponavljanja ciklusa posla. No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno, uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

Menadžeri i stil menadžmenta također su vrlo važni čimbenici pri gradnji cjelovitoga motivacijskog sustava jer oni, razumijevanjem ljudskih želja, svojom organizacijom i djelovanjem uvelike utječu na motivaciju zaposlenika. S obzirom na stil menadžmenta, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal jer menadžeri shvaćaju da, jačajući suradnike, jačaju i sebe.

Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja uvelike utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva (*Management by Objectives*) bitna je strategija suvremenog menadžmenta pri podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je zapravo „pristup kojim se putem suradnje i participacije svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti“. Time se identificiraju područja

odgovornosti i standardi ponašanja u svakoj jedinici, uz povremeno pretvaranje tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve. Upravo će voditelji koji svoje zaposlenike aktivno uključuju u proces postavljanja ciljeva te ciljeve najvjerojatnije i ostvariti. Pri motivaciji zaposlenika vrlo su bitne i ostale nematerijalne strategije motiviranja, poput fleksibilnoga radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku o njegovu radu te organizacijske kulture poduzeća.

Jedan od najvećih problema je otpor radnika koji često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivna i pošten. Stoga je među važnijim uvjetima uspjeha stimulativnog nagrađivanja povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Primjerice, sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta. Stoga on ne smije biti kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Među čestim su mehanizmima motiviranja i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama i dr. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i zaposlenikovih interesa za rad i razvoj organizacije prouzročilo je potpunu reorganizaciju, promjenu klime i kulture te ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.

Istraživanja o utjecaju stajališta zaposlenika na posao pokazala su da organizacije u kojima su stajališta zaposlenika prema poslu iznadprosječna (više motivirani zaposlenici) imaju:

- 38% veće zadovoljstvo kupca
- 22% veću produktivnost
- 27% veći profit.

Rezultat je nastao mjerenjem zadovoljstva zaposlenika u tvrtkama koje se bave jednakim poslovnim djelatnostima i usporedbom njihovih poslovnih rezultata.

ŠEST KORAKA INTEGRATIVNOG PROGRAMA MOTIVACIJE

Kako bismo postavili dobar sustav motivacije, moramo odgovoriti na sljedeća pitanja, odnosno proći navedene korake.

1. Razumiju li i prihvaćaju moji ljudi što očekujem od njih? Pitanje je vezano za organizacijske ciljeve. Ako ljudi razumiju cilj te smatraju da je dostižan i ostvariv, spremni su uložiti trud u njegovu ostvarivanje. Istodobno, ako je cilj prelagan, odradit će to bezvoljno i bez ulaganja truda, a ako je pretežak, odustat će odmah na početku. Rezultat je u oba primjera negativan za tvrtku. Cilj je postaviti umjereno težak cilj, razumljiv i prihvaćen, kako bi se postigli dobri rezultati.
2. Osjećaju li da su postavljeni ciljevi dostižni? Treba otkloniti osobne i organizacijske prepreke kako bi se omogućilo ostvarivanje postavljenih ciljeva. To znači da ljudi trebaju raspolagati svim potrebnim resursima, i materijalnim, i znanjima i vještinama potrebnima za ostvarivanje cilja.
3. Prihvaćaju li standarde koji slabo obavljanje posla opisuju neprihvatljivim? Kako bi se postigla kvaliteta i očekivani rezultati, treba rabiti nagradu i disciplinu kojom će se spriječiti neprihvatljivo ponašanje i potaknuti poseban doprinos.
4. Misle li da su odlično obavljani poslovi vrijedni truda s obzirom na nagradu? Ako je nagrada preniska u odnosu prema uloženom trudu, i rezultati će biti slabiji jer se radnici neće truditi. Cilj je pružiti vrijedne unutarnje i vanjske poticaje.
5. Jesu li benefiti s obzirom na učinjen posao pošteno raspoređeni? Ako radnici smatraju da raspodjela nagrada nije pravična, ulagat će manji trud i postizati lošije rezultate. Nagrade treba raspodijeliti pravedno kako bi se osigurala kvaliteta obavljanja posla.
6. Je li način nagrađivanja koristan i učinkovit? Upitno je znaju li radnici kako stoje s obzirom na učinjen posao i dugoročne prilike. Treba im dati povratne informacije o obavljenom poslu i pružiti nagradu na vrijeme.

Istraživanje zadovoljstva poslom

Ministarstvo rada u SAD-u provelo je istraživanje na 1500 ispitanika od kojih su zatražili da rangiraju niz motivacijskih čimbenika prema prioritetima.

Bijeli ovratnici (stručni djelatnici - VSS)

- A. zanimljiv posao
- B. mogućnosti razvoja
- C. dovoljno informacija
- D. dovoljno autoriteta
- E. dovoljno pomoći i resursa
- F. prijateljski suradnici spremni pomoći
- G. vidljivi rezultati vlastitog truda
- H. sposobni nadređeni
- I. jasno definirane odgovornosti
- J. dobra plaća

Plavi ovratnici (radnici - SSS)

- A. dobra plaća
- B. dovoljno pomoći i resursa
- C. sigurnost posla
- D. dovoljno informacija
- E. zanimljiv posao
- F. prijateljski suradnici spremni pomoći
- G. jasno definirane odgovornosti
- H. vidi rezultate vlastitog rada
- I. dovoljno autoriteta
- J. sposobni nadređeni

Razlika između rangiranja ovisi o poziciji koju zaposlenik ima u tvrtki. Iako je istraživanje provedeno u SAD-u, neka istraživanja u Hrvatskoj pokazuju slične razlike u stajalištima zaposlenika ovisno o razini koju zauzimaju u organizaciji. Te su razlike dobra osnova za osmišljavanje kvalitetnog sustava motiviranja i nagrađivanja zaposlenika.

Sedam mogućih uzroka loše izvedbe

- perceptivni problem – Slažete li se s tim da je vaša izvedba niža od očekivane?
- problem resursa (materijalnih, ljudskih, suradnja) – Imate li dovoljno resursa za obavljanje posla?
- problem treninga – Interferira li nedostatak obuke s izvedbom posla?
- problem sklonosti (najteži među svim problemima sposobnosti) – Mislite li da je to pravi posao za vas?
- Problem očekivanja (loša komunikacija i postavljanje ciljeva) – Što očekujete s obzirom na sadašnji položaj?
- problem poticaja – Vjerujete li da je nagrađivanje povezano s vašom uspješnošću? Osjećate li pravednu raspodjelu nagrada?
- problem atraktivnog nagrađivanja – Smatrate li nagrađivanje dovoljno atraktivnim?

Kada kola krenu nizbrdo

Znaci niskog morala:

- izostanci, kašnjenja
- stopa odlazaka
- loša kvaliteta rada
- povećan broj pogrešaka na poslu
- ponavljanje radnih operacija
- nedostatak entuzijazma
- ljubomora i svađa među radnicima
- pritužbe kupaca/klijenata.

To nisu isključivo znakovi niskog morala, već i pokazatelji da možda nešto drugo nije u redu. Treba provesti analizu kojom će se utvrditi posljedice i uzroci navedenih problema. Neke od posljedica i uzroka, kao i moguća rješenja, navodimo u nastavku.

- Niska produktivnost – mogući su uzroci loše planiranje, loš raspored radnih zadataka (loša organizacija ili upravljanje vremenom), nejasne upute radnicima, preopterećenost, loša koordinacija dostave materijala i sl. Većina ljudi želi svoj posao obavljati najbolje moguće, a menadžment im to treba omogućiti – poboljšanjem organizacije, boljim planiranjem...

- Visoka stopa obrta radne snage – pogrešna osoba na pogrešnome mjestu, neadekvatna sredstva za rad, preopterećenost radnika, loš sustav plaća i nagrađivanja, loš menadžment. Treba provesti analizu radnih mjesta i radnika te spojiti odgovarajuće radnike i radna mjesta, prilagoditi radne uvjete, omogućiti rast i razvoj, educirati ako je potrebno, popraviti sustav plaća i nagrađivanja, pokazati radnicima da ih cijenate.
- Smanjivanje lojalnosti - neispunjavanje obećanja radnicima, loš sustav plaća i nagrađivanja, loš menadžment...
- Visoka stopa izostanaka s posla – preopterećenje radnika, loši međuljudski odnosi.

Kako bismo riješili te probleme, treba utvrditi želje zaposlenika (putem razgovora, upitnika) te djelovati u skladu s tim. Ako provedete istraživanje i ne napravite ništa jer ste nezadovoljni onim što su radnici naveli, još ćete više pogoršati situaciju, povećati apatiju radnika i smanjiti produktivnost. Zadovoljan zaposlenik ne napušta lako svoj posao. Odlazak radnika jasan je pokazatelj da nešto nije u redu. Pri tome se ne misli na umirovljenje, obiteljske razloge, promjenu profesije, pokretanje vlastitog posla, već na odlazak radnika zbog nezadovoljstva situacijom u tvrtki. Odlazak radnika generira i dodatne troškove za tvrtku.

- Odlazak radnika s nekoga radnoga mjesta generira ne samo financijske, već i skrivene troškove:
- pad produktivnosti – novi radnik ne zna, postojeći ne može stići
- novac – plaćanje prekovremenog rada; procedura ponovnog zapošljavanja
- vrijeme – procedura zapošljavanja novog radnika.

U komunikaciji s radnicima budite profesionalni i nikad nemojte prekoračiti crtu diskrecije u odnosu poslodavac/radnik. Obvezno morate izbjegavati sljedeće.

- Nemojte omalovažavati radnika pred ostalima.
- Nemojte im lagati.
- Ne dajte im lažne nade o povišici ili napredovanju.
- Nemojte njihove ideje pripisivati sebi.
- Nemojte psovati pred njima.
- Ne odnosite se prema njima kao prema djeci.
- Ne dopustite da vas agresivan radnik izbací iz takta.
- Ne pokazujte nepoštovanje osobnih potreba radnika.
- Ne razgovarajte o njima iza leđa pred ostalim radnicima.

TOP 10 savjeta za povećavanje motivacije

1. Pravedno i korektno platite zaposlenika. Definirajte sustav nagrađivanja; ljudi točno trebaju znati što se i na koji način nagrađuje.
2. Odnosite se prema svakom zaposleniku uz poštovanje. Ako se prema radnicima ponašate kao prema djeci, tako će se i oni ponašati prema vama. Ako i poštujete, i oni će se jednako odnositi prema vama.
3. Pohvaliti postignute rezultate, ali i pokušajte. Stvorite klimu za inovacije, potaknite radnike na što bolji rad.
4. Jasno objasnite ciljeve, odgovornosti i očekivanja. NIKAD javno ne kritizirajte zaposlenika. Podijelite misiju i viziju s njima, budite vođe u pravom smislu riječi.
5. Prikladno i konzistentno prepoznajte doprinos svakoga radnika. Nagradite izvanredne rezultate, ali ne tolerirajte trajno lošu izvedbu.
6. Uključite zaposlenike u ciljeve i planove, podržite inicijative. Dajte im mogućnost suodlučivanja u određenim situacijama.
7. Kreirajte prilike za zaposlenike u kojima mogu učiti i rasti. Pošaljite ih na dodatno obrazovanje, dajte im zanimljive, izazovne radne zadatke, potaknite ih na educiranje ostalih radnika jer na taj način i sami uče.
8. Podijelite informacije na vrijeme, otvoreno i jasno. Ako radnik raspolaže svim potrebnim informacijama, lakše donosi kvalitetne i pravodobne odluke te tvrtki štedi i vrijeme i novac.
9. Proslavite uspješno dovršene organizacijske i osobne uspjehe i poslovne međukorake.
10. Prepoznavanje doprinosa zaposlenika ključ je menadžerskog motivacijskog procesa.

IDEJE ZA NAGRAĐIVANJE BEZ NOVCA

Zaposlenike možete motivirati na različite načine.

1) Priznanje / pažnja

Kad vaši zaposlenici nešto postignu, čestitajte im. Menadžeri često zaboravljaju čestitati radnicima na uspjesima, vjerojatno jer ni sami ne dobivaju pohvale, a nisu svjesni pozitivnog učinka pohvale na motiviranost radnika. Najbolje je što je pohvala besplatna.

2) Pokali i sl.

Ne morate dijeliti klasične plakete poput onih „Zaposlenik mjeseca“, no priznanje za postignut uspjeh u obliku fizičkog priznanja ljudima znači mnogo. Budite kreativni, dodijelite vrećicu Diga osobi koja je najviše digla prodaju, Duracel zeku dajte onima koji ne posustaju, kartonsku zvijezdu za zvjezdane rezultate...

3) Jedan na jedan (coaching – coaching)

Riječ je o razvoju zaposlenika, a košta samo vaše vrijeme. Vrijeme znači da se brinete o svojim zaposlenicima, a oni će to znati cijeliti.

4) Trening u sklopu tvrtke

Učenje nikad ne završava i nikad nije dovoljno obuke. Ne mora biti riječ o klasičnoj obuci isključivo za potrebe posla. Mogu se obrađivati i teme koje nisu vezane isključivo za rad, a ljudima su zanimljive. Trošak je ponovno samo uloženo vrijeme, a rezultati su iznimno pozitivni.

5) Upravljanje karijerom

Zaposlenici vole znati što ih čeka u budućnosti, planirate li ih unaprijediti, dodijeliti im nove poslove ili smatrate da trebaju nešto poboljšati. Popunjavanje položaja u tvrtki napredovanjem zaposlenika umjesto zapošljavanjem izvana daje vrlo pozitivnu sliku i dobar je motivator ostalima da uz trud mogu napredovati.

6) Titule – nazivi radnih mjesta

Priznajmo da smo mi ljudi tašti i da pomalo patimo od titula i naziva radnih mjesta. Dobro osmišljene titule poprilično dobro djeluju na samopouzdanje ljudi i njihovo zadovoljstvo poslom.

7) Dobro radno okruženje

Svakome je ugodnije raditi u dobrom okruženju. Pri tome nije riječ samo o uređenosti prostora, već i o dobrim međuljudskim odnosima. Sve studije pokazuju da su ljudi spremni raditi i za manju plaću ako je radno okruženje ugodno, suradnici dobri, a šefovi kvalitetni. Kanta boje, nekoliko posuda sa cvijećem i trud uloženi u međuljudske odnose sve je što vam treba.

8) Pravodobno priznanje

Čovjeka treba pohvaliti i priznati njegove uspjehe, ali onda kada su postignuti, ne godinu dana poslije. Pohvalite ih odmah, odvojite minutu vremena. Nemojte se zavaravati da ćete „otići poslije“ jer to „poslije“ često izostane.

9) Voditeljske uloge

Davanjem voditeljskih uloga ljudima priznajete njihove kvalitete, a istodobno vam to omogućuje da procijenite tko ima kvalitete za buduće voditeljske položaje. Neka netko drugi vodi sastanke, nakon povratka s treninga ili kongresa neka taj zaposlenik održi predavanje ili kratak trening za ostale. Kad vam dolaze posjetitelji u obilazak pogona, nekog imenujte vodičem i odgovornom osobom za taj posjet. Jačate samopouzdanje i izgrađujete voditeljske kvalitete svojih ljudi.

10) Timski duh

Radite na izgradnji timskog duha, ne samo putem radnih zadataka, već i pomoću „izvanškolskih“ događanja u zajednici. Aktivirajte svoje zaposlenike (prikupljajte pomoć, natječite se u kuhanju, organizirajte športska natjecanja itd.). Ako ljudi u takvim situacijama funkcioniraju dobro, mnogo će bolje funkcionirati i na poslu.

11) Priznanje predsjednika uprave

Za posebna dostignuća neka radniku čestita predsjednik uprave (vlasnik, generalni direktor). Osoba se osjeća važno i bolje se povezuje s tvrtkom. Svako priznanje na zaposlenike djeluje izvrsno, a osobito priznanje „glave“ tvrtke.

12) Društvena događanja

Organizirajte druženja zaposlenika izvan posla gdje se mogu bolje povezati, primjerice, prigodom proslave Praznika rada, na športskim događajima, proslavama poslovnih uspjeha...

13) Neformalni odjevni dan

Ako je u tvrtki obvezna odora ili formalno odijevanje, jedan dan s neformalnom odjećom često na ljude djeluje veoma pozitivno.

14) Slobodan dan

Dodjeljujte ih za postignute rezultate, posebne bitne događaje u životu (krstitke, rođendane...) ili organizirajte natjecanja u kojima je nagrada slobodan dan. Osim slobodnog dana, nagrada može biti i raniji odlazak kući ako je neki bitan posao obavljen prije roka i sl.

15) Dodatna odgovornost

Sigurno postoje ljudi kojima možete dati dodatna zaduženja kojima ujedno provjeravate njihov potencijal za napredovanje.

16) Tematska natjecanja

Za razvoj kreativnosti, opuštanje i sl. možete organizirati tematska natjecanja otvorena za sve, primjerice, osmišljavanje božićne čestitke za tvrtku, slogana, natjecanja vezana za šport, kulturu... Izbor je velik. Najbolji pojedinci i timovi dobivaju, primjerice, besplatan ručak u kantini ili kavu ili dužu stanku za ručak.

17) Upravljanje stresom

Stres je u određenoj mjeri dobar, no previše stresa djeluje demotivirajuće, smanjuje radnu uspješnost i tjelesno iscrpljuje ljude. Pripremite brošure o upravljanju stresom jednostavnim tehnikama opuštanja. Možete čak dovesti i trenera koji će održati kratak trening vašim zaposlenicima. Rezultat – zadovoljniji radnici, bolji rezultati.

18) Dan kokica/ pizze/ kolačića

Povremeno iznenadite ljude pizzom, kolačićima ili nečim sličnim. Cilj je razbijanje svakodnevne rutine i opuštanje ljude, a može poslužiti i kao poticaj za bolji rad. Kad vidite da su ljudi premoreni, napravite stanku. Nije skupo, a pokazujete da skrbite o svojim zaposlenicima.

19) Obrazovanje izvan tvrtke

Vanjski seminari nisu financijski najisplativiji, no možete ih rabiti i kao nagradu za dobro odrađen posao. One koji se najviše trude češće šalžite na vanjske seminare.

7 savjeta o motivaciji

1. Budite dobar primjer.

Vaše je stajalište zarazno. Komunikacija je ključ za uključenost radnika. Stoga slušajte njihove prijedloge, osobito pri donošenju bitnih odluka. Često ćete čuti ideje kojih se niste sjetili te povoljnije riješiti problem. Uz to, vaši će se suradnici osjećati uključenima u sva događanja i ostvarivat će bolje rezultate.

2. Usmjerite se na sreću zaposlenika više nego na njihovo motiviranje.

Primjerice, poslodavac koji isplaćuje manje plaće i manje bonuse zaposlenicima je omogućio besplatnu kafeteriju i prehranu u tvrtki, dopunsko zdravstveno osiguranje koje pokriva sve troškove te različitim sitnim djelima povećava osjećaj sreće zaposlenika.

3. Podijelite udio dobiti.

Podijelite dio dobiti tvrtke sa svim zaposlenicima jednako. Svi će se tada više usmjeriti na profitabilnost jer imaju konkretne rezultate.

4. Njeguajte kulturu samostalnosti.

Dajte zaposlenicima određenu slobodu pri odabiru radnih zadataka i radnog vremena. Neka sami stvore užitek u onome što rade. To često uzrokuje bolje odrađene zadatke i veći profit.

5. Potaknite radnike da jasno izražavaju nezadovoljstvo.

Organizirajte antigrupu – mjesto na kojemu se bez straha mogu davati kritike. Radite na rješavanju tih kritika. Ako ne rješavate probleme, a radnici se boje javno ih navesti, prije ili poslije oni će eskalirati.

6. Zabavljajte se volonterskim zadacima.

Ako je vaše poslovanje u usporenoj fazi, višak vremena radnici mogu ispuniti *pro bono* radom za različite udruge. Koristeći se svojim znanjima i vještinama, istodobno ih usavršavaju, ali i šire mrežu poznanstava koja može osigurati nove poslove.

7. Kontaktirajte s unutarnjim početnikom.

Svako jutro organizirajte zajedničko pijenje kave svih zaposlenika. Neka to bude razgovor neformalnih grupa tijekom kojega ćete ujedno i doznati tko što radi. U takvim se okružjima stvaraju nove ideje, a radnici se bolje povezuju, kao da ste opet nova početnička tvrtka.

Što ispunjava vaše zaposlenike

Na menadžerima u Hrvatskoj i inozemstvu provedeno je istraživanje u kojemu su se propitivala njihova stajališta o tome što misle da najviše ispunjava i motivira njihove zaposlenike. U tablici donosimo rezultate.

	Svijet	HR
dobra plaća	5	3
sigurnost posla	4	2
osobni razvoj / promaknuće	7	7
dobri uvjeti rada	9	9
zanimljiv posao	6	6
lojalnost uprave	8	8
taktično, disciplinirano ponašanje	10	10
priznavanje zasluga	1	1
razumijevanje osobnih problema	2	5
osjećaj pripadnosti	3	4

Vježba: Osmislite sustav motivacije zaposlenika triju tvrtki koje smo uvodili u posao.

- a) „Gradimo“ d.o.o. građevinska je tvrtka koja se bavi visokogradnjom i ima jednoga dipl. ing. građevine, dvojicu ing. građevine i 80 radnika. Rad je organiziran na 4 gradilišta.

Rješenje polaznika

Motivacija voditelja gradilišta:

- plaća u skladu s prosjekom na tržištu, bonusi vezani za rokove i kvalitetu gradnje (nadzor bez primjedbi i sl), korištenje službenog vozila u privatne svrhe, mogućnost zadržavanja starog mobitela kad dobije novi, najsuvremeniji. kao nagradu, tvrtka je jamac pri podizanja kredita, uz obvezne edukacije, mogućnost pohađanja dodatnih tečajeva po izboru, iznos ovisi o radnim rezultatima, edukacije u sklopu radnog vremena...

Motivacija radnika:

- plaća u skladu s prosjekom na tržištu, bonus za obavljanje posla kvalitetno i prije roka, božićnica, korištenje mehanizacije tvrtke u privatne svrhe (odobrava šef), najbolji radnici dobivaju karte za bazene i ručak za cijelu obitelj (definirani su kriteriji za nagrađivanje), mogućnost korištenja slobodnih dana ako je posao obavljen mnogo prije roka, edukacije u sklopu radnog vremena...
- b) Tvrtka „Vau“ d.o.o. zastupnik je proizvođača pseće hrane i potrepština za kućne ljubimce. Prodaja je podijeljena po regijama – Primorje i Dalmacija, istočna Hrvatska i Grad Zagreb i središnja Hrvatska. Svaka regija ima svog voditelja i po 8 prodajnih predstavnika.
 - plaće u skladu s prosjekom, bonusi viši od prosjeka, vezani za prodajne rezultate i naplatu potraživanja, korištenje vozila u privatne svrhe, prikupljanje bodova za dovođenje novih kupaca koje se zamjenjuje za neku od nagrada iz „kataloga“, primjerice, ulaznice za kino, na bazene, edukacije, večere, proglašenje radnika tromjesečja, dan u termama za cijelu obitelj, radnik godine – trinaesta plaća...
- c) Tvrtka „Sok“ d.o.o. bavi se proizvodnjom ekoloških sokova. U proizvodnji je zaposleno dvoje dipl. ing. prehrambene tehnologije, 3 voditelja smjene i 100 radnika.

Motivacija tehnologa:

- plaća i bonus viši od konkurencije (tvrtka se želi probiti na tržištu), službeni automobil, mobitelima se mogu koristiti i u privatne svrhe, plaćen poslijediplomski studij iz područja tehnologije sokova, dodatne edukacije i u inozemstvu, inovacije se posebno nagrađuju postotkom od ostvarene uštede ili profita...

Motivacija radnika:

- dodaci na plaću vezani za povećanje proizvodnje, proizvodnju bez zastoja i kvalitetu sokova, nova rješenja u proizvodnji nagrađuju se bonusom, slobodni dani za posebno dobre rezultate, skraćeni radni tjedan kad je plan premašen za 5 - 10% , organizirana rekreacija za sve zaposlenike, interne edukacije, najbolji radnici (odabire se po pet radnika) svake godine dobivaju tjedan dana plaćenoga godišnjeg odmora za cijelu obitelj...

KREATIVNOST I OTKRIVANJE TALENTA

„Genij je 1% inspiracije i 99% perspiracije. U skladu s tim, genij je često samo talentirana osoba koja je napravila svu svoju domaću zadaću.“

Thomas Edison

Što je kreativnost?

Riječ kreativnost potječe od latinske riječi *creatus*, što znači onaj koji je narastao. Kreativnost je mentalni proces koji rezultira stvaranjem novih ideja, rješenja problema ili novih poveznica između ideja i pojmova. Kreativnost se manifestira u svakom stvaranju kreativnog djela koje je istodobno originalno i korisno, a vidi se u aktivnostima koje rezultiraju:

- stvaranjem ili predlaganjem nečega djelomično ili sasvim novoga
- stvaranjem postojećeg predmeta s novim svojstvima ili obilježjima
- zamišljanjem novih mogućnosti koje još nitko nije osmislio
- gledanjem ili izvođenjem nečega na sasvim drugačiji način od onoga koji se prije smatrao uobičajenim ili mogućim.

Kako bi se dobio što bolji uvid u proces kreativnosti, provedena su mnoga neurobiološka istraživanja kreativnog procesa. Ta su istraživanja pokazala da se iznimno kreativne osobe obično razlikuju od ostalih prema:

- visokoj razini stručnog znanja
- sposobnosti razmišljanja „izvan kutije“ pomoću frontalnog režnja mozga
- sposobnosti modulacije neurotransmitera poput norepinefrina u frontalnom režnju.

Frontalni se režanj smatra dijelom moždane kore koji je najvažniji za razvoj kreativnosti, a suradnja frontalnog režnja i malog mozga najvažnija je za kreativnost vezanu za radnu memoriju malog mozga.

Daljnja su istraživanja pokazala i da osobe sa shizotipnim poremećajem ličnosti imaju izraženiji kreativni potencijal. To je objašnjeno činjenicom da takve osobe lakše pristupaju objema hemisferama mozga, što im omogućuje brže donošenje kreativnih zaključaka.

No, treba razlikovati kreativnost i inovaciju. Kreativnost je aktivnost stvaranja novih ideja, pristupa ili postupaka, a inovacija je proces stvaranja i primjenjivanja tih kreativnih ideja u određenom kontekstu.

Kako postati kreativan

Prvi je savjet da se posvetite tomu. Kako je već rečeno, genij je 1% inspiracije i 99% znoja. Kreativni potencijal možete povećati vježbanjem kreativnosti. Kako vježbati? Igrajte se – pokušavajte smisliti nova rješenja već riješenih problema, razmišljajte kako bi se nešto moglo napraviti drugačije ili probajte smisliti nešto posve novo.

Da biste iskoristili svoj potencijal, postanite stručnjak na području koje vas zanima – što više znate o nekim stvarima, dobivat ćete i više ideja za rješavanje nekoga problema ili osmišljavanja novoga proizvoda.

Također, svaki put kad napravite nešto dobro, nagradite se. Tada raste razina endorfina koja potiče neurotransmitere i pojačava kreativni proces, čime trenirate mozak da kreativan proces uzrokuje sreću.

Budite spremni na rizik. Uopće nije bitno ako ne uspijete iz prve. Uostalom, ni dijete ne prohoda odmah, a i svi su veliki izumitelji imali mnogo više promašaja nego uspjeha. Trudite se izvući pouke iz neuspjeha i nemojte dopustiti da sumnje „a što ako“ i negativne misli potpuno blokiraju vaš mozak i kreativni proces.

Radite na svojoj samouvjerenosti – samouvjereni ljudi lakše riskiraju i spremniji su isprobavati nove ideje. Pobjedite strah i izložite svoje ideje, koliko vam god vam djelovale nesavršenima. Dobar će *brainstorming* s kolegama od vaše početne ideje vjerojatno razviti nešto iskoristivo. Budite svjesni činjenice da većina problema ima više različitih rješenja – ako ste zapeli, isprobajte drugačiji pristup.

Vodite dnevnik svojih kreativnih procesa. Možda vama najbolje ideje padaju na pamet u interakciji s drugima ili ste osoba koja najbolje razmišlja i smišlja u šetnji, slušajući glazbu, vježbajući... Pokušajte otkriti mjesto na kojemu vam je palo na pamet najviše ideja, pa kad trebate riješiti neki problem, radite ono što najbolje potiče vaš kreativni proces (namakanje u kadi?).

Ako ste vizualni tip, pokušajte raščlaniti problem i spoznati rješenje pomoću dijagrama toka ili mentalnih mapa.

Tehnike kreativnosti

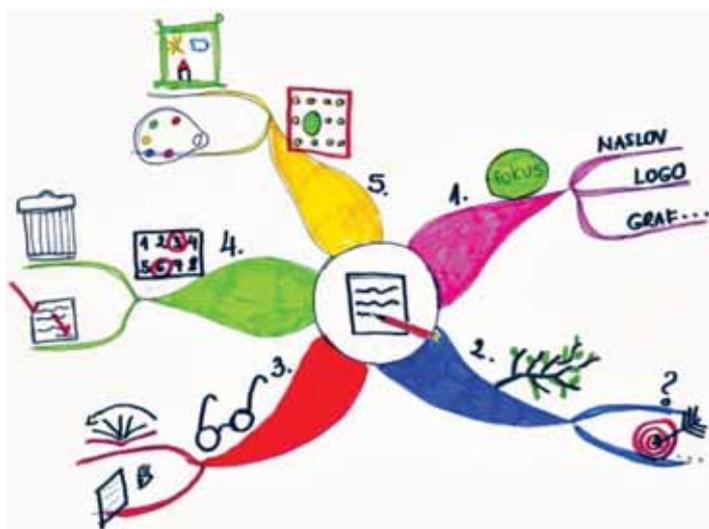
Brainstorming

Brainstorming ili „oluja mozgova“ tehnika je rješavanja problema pri kojoj se nižu što neobičnija i radikalnija rješenja postavljenog problema. Sve su ideje dobrodošle, pa i one naoko besmislene, a sve do kraja sastanka nema mjesta kritici. *Brainstorming* je idealna metoda za radikalno rješenje problema. Tek se na kraju sastanka počinju razrađivati ideje. Tako će se svi dobro zabaviti, a količina i kvaliteta rješenja zasigurno će sve ugodno iznenaditi. Pristup se temelji na činjenici da različiti ljudi s različitim iskustvima i znanjem različito pristupaju određenom problemu. Ako ste voditelj projekta, ta će vam tehnika pomoći da otkrijete razmišljanja različitih ljudi i dobijete niz rješenja problema koja predlažu. *Brainstorming* je učinkovit i vrlo popularan alat u poslovnom svijetu. Rabi se kako bi se problem riješio brzo i iznimno kreativno i radikalno.

Osobito je koristan kada je nužan odmak od uobičajenih načina razmišljanja, kada valja smisliti nešto novo i neobično za poboljšanje proizvoda (usluge) ili kada dotadašnji pristup jednostavno ne daje rezultate koji se žele postići. Tehnika je iznimno uspješna kada se provodi u sklopu radnog tima jer su u rješavanje problema uključena iskustva i ideje svih članova tima.

Izrada mentalnih mapa

Mentalna mapa ili umna mapa (engl. *Mind map*) vrsta je dijagrama specifičnog oblika koji prikazuje ideje ili razmišljanja na određen način. On je shematski opis neke spoznaje, a sadržava riječi, rečenice, simbolične sličice ili crteže i različite znakove koji predstavljaju značenje tih ideja ili razmišljanja. U središtu je mape ključna riječ (*keyword*), dakle ideja ili tema, a oko nje se dalje zrakasto granaju ostale zamisli, uz to da su svi dijelovi međusobno grafički i semantički povezani te čine cjelinu. Elementi koji se granaju podijeljeni su u grupe. Svrha je toga strukturiranog prikaza lakše razumijevanje i pamćenje nekoga gradiva te organizacija određenog oblika znanja kako bi se riješio neki problem ili donijela neka odluka. Metoda izrade mentalne mape (koju odlikuje poseban grafički stil i oblik) je vizualizirani pristup rada na nekom zadatku koji je često složen i širok, a čiji je cilj istaknuti bitno.



Primjer mape - kako voditi bilješke i napraviti mentalnu mapu

- Korak 1.: određivanje glavne teme ili fokusa
- Korak 2.: određivanje grana
- Korak 3.: pregled teksta
- Korak 4.: odabir bitnih informacija
- Korak 5.: istaknite (slikom, ilustracijom i/ili bojom) bitne informacije

Disneyjeva strategija uspješnosti

Walt Disney znao je da kreativan proces zahtijeva tri različita profila stvaraoca. Prvi je sanjar, drugi realista, a treći kritičar. Strategija je to koja je primjenjiva u svakoj tvrtki za održavanje sastanaka, *brainstorming* ili bilo koji kreativni radni proces čiji su cilj nove ideje.

Sanjar daje ideje bez ograničenja, njegovo su područje vizije i fantazije. U tome ga se ne smije prekidati ni ograničavati. Faza sanjarenja obično je početna faza kreativnog procesa nakon koje slijede faze realista i kritičara. Sanjar se fokusira na **što** i kreira veliku sliku. Pritom mu je sve dopušteno i sve je moguće.

Realist ideje sanjara prihvaća u praksi. Realist je orijentiran na praktičnu primjenu, on daje temelje planova i pokreće ih. Njegova su pitanja **gdje, kad i kako**. Podržava ishod, ali je zainteresiran za detalje tijekom ostvarivanja.

Kritičar vidi viziju, prihvaća detalje izvedbe, ali vidi i propuste. On upozorava na to što sve može poći po zlu i postavlja potrebnu pričuvu. Vrijedan je saveznik jer osigurava izvedivost planova realista. Njegovo je omiljeno pitanje **što će se dogoditi ako...** Važno je naglasiti da on kritizira plan, a ne sanjara ili realista.

Uloge možemo podijeliti ako proces provodimo timski ili svatko prolazi kroz sve tri faze. Bitno je svaku ulogu u razmišljanju i stvaranju ideja provesti do kraja.

Tehnika šest šešira

„Šest šešira za razmišljanje“ tehnika je koja vam pomaže da važne odluke promotrite s različitih stajališta. Pomaže pri poticanju kreativnosti, izbjegavanju grupnog razmišljanja u timskom radu, ali i vas osobno može navesti da razmišljate izvan uobičajenih okvira.

Tehniku je osmislio Edward de Bono i opisao u knjizi „Šest šešira za razmišljanje“. Svaki šešir donosi drugačiji stil razmišljanja. De Bonovi šeširi za razmišljanje mogu se upotrebljavati u različitim situacijama. Donosimo opis originalnih šešira.

Bijeli šešir: usredotočuje se na podatke, činjenice i raspoložive informacije. Osoba kojoj je dodijeljena bijela boja treba zaboraviti na prijedloge, argumente i sugestije i koncentrirati se na to koje su informacije potrebne i raspoložive i kako se do njih može doći.

Crveni šešir: kada razmišljaju o problemu, osobe kojima dodijelite taj šešir trebaju se usredotočiti na svoje osjećaje i predošjećaje i iznijeti ih timu bez mnogo razmišljanja.

Crni šešir: oprezno razmišlja o rizicima i mogućim negativnim posljedicama, promiče oprez i ističe sve što se ne može riješiti.

Žuti šešir: optimist koji razmišlja o najboljim mogućim (realnim) rezultatima i protuteža je Crnom šeširu. Promiče pozitivne strane rješenja problema ili mogućnosti. Nije intuitivan poput Crvenog šešira, već svoj optimizam temelji na logičnim osnovama.

Zeleni šešir: kreativno razmišlja o mogućem rastu ili razvoju, idejama koje mogu proizaći jedna iz druge te postavlja pitanje: „Može li se ovo napraviti na bilo koji drugi način?“

Plavi šešir: kada vidite plavu boju, razmišljajte o plavetnilu neba, pregledu situacije s odmakom. Osoba s plavim šeširom razmatra proces razmišljanja i kontrolira sastanak/rad grupe ili odjela.

Svatko ima uobičajeni način razmišljanja i pripada jednome od šešira. Smisao je toga sustava promotriti problem i na drugačije načine. Članovima tima dodijelite uloge suprotne od njihovih uobičajenih reakcija i analizirajte situaciju, problem ili ideju. „Šest šešira za razmišljanje“ dobra je tehnika za razmatranje posljedica odluka s različitih stajališta. Omogućuje poticanje kreativnosti, pomaže pri sprječavanju grupnog razmišljanja u sklopu tima i daje dobar pregled mogućih posljedica odluke koju donesete.

Kako razviti kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika

Neizostavno je i nužno prihvaćanje pogrešaka na putu do dobrih ideja. Nikad sve ideje nisu primjenjive i svi pokušaji uspješni. Ako ljude budete previše kritizirali i neuspjeh im nabijali na nos, prestat će davati ideje i sputavat će svoju kreativnost.

Dobre ideje mogu biti ostvarene samo u sredini koja podržava dijeljenje znanja. Ako svatko živi u svom malom svijetu i skriva ono što zna, nema konstruktivne rasprave i razmjene ideja koja dovodi do novih proizvoda, usluga i rješenja problema. Sva istraživanja pokazuju da sredine u kojima zaposlenici bez straha dijele svoje znanje i ideje najviše napreduju na tržištu. Takve tvrtke lakše prolaze kroz krizu jer svatko daje svoj mali doprinos rješavanju problema.

Uz to, potrebna je i odgovarajuća kreativna kultura koja se sustavno razvija - da bi dobra ideja postala inovacijom, često su potrebne mnoge druge dobre ideje zaposlenika, od marketinga pa sve do održavanja. Njegovanjem kulture kreativnosti i dijeljenja informacija brže ostvarujemo konkretne rezultate. Motivirani i višedisciplinarni timovi osiguravaju kreativne ideje i visoku produktivnost organizacije.

Uputno je i početi mjeriti kreativnost i inovativnost u organizacijama – koliko je bilo novih ideja, koliko prijedloga za poboljšanja. Način mjerenja može se temeljiti na broju novih, uspješnih proizvoda ili usluga, učestalosti poboljšanja proizvoda i usluga te zadovoljstvom korisnika/kupac onim što im pružamo.

I zapamtite - svatko ima kreativan potencijal!

Kako organizacije mogu povećati kreativnost zaposlenika

Poštovanjem grupe – poštovanje prema prijašnjim i današnjim metodama stvaranja ideja. Nijedna metoda nije bolja od ostalih – svaka je dobra ako dovodi do rezultata.

Ne pretjerivanjem s rokovima

Timove trebamo ohrabriti na preuzimanje vlasništva nad cijelim procesom. Dajte im slobodu odlučivanja o roku u kojemu mogu dati zadovoljavajući rezultat. Naravno, u određenim je situacijama rok fiksna, no budite svjesni toga da prekatak rok uzrokuje prevelik stres i blokadu kreativnog procesa.

Usredotočenjem timova na ciljeve

Ako još nema ciljeva, pravi je trenutak za poticanje kreativnosti. Neka timovi postavte svoje ciljeve i osmisle načine njihova ostvarivanja.

Usredotočenjem na budućnost

Ne treba se baviti samo dobro poznatim postojećim problemima koji zaposlenike uglavnom vežu za poznate načine rješavanja. Razmislite o tome što vam nosi budućnost – kakva su kretanja u okruženju i s čime ćete se susresti za 6, 12 ili 18 mjeseci. Potaknite razmišljanje „izvan kutije“ i stvaranje ideja na načine kojima se dosad niste koristili.

Jasnim povezivanjem svih aktivnosti i ciljeva s ciljevima i rezultatima poslovanja

To nam omogućuje prepoznavanje korisnih akcija, odnosno uzročno-posljedičnih veza. Treba pokazati da novosti donose profit i potaknuti zaposlenike na stvaranje ideja.

Stvaranjem klime koja ohrabruje prirodnu kreativnost

Koristimo se glazbom, aktivnostima, bojama i prostorom na kreativan način. Time ćemo stvoriti razigran prostor koji potiče moždanu aktivnost i kreativnost.

Tražanjem referenci angažiranih konzultanata

Ako angažirate nekoga da potakne kreativnost vaših ljudi, provjerite u tvrtkama koje navodi kao svoju referencu koliko su bili zadovoljni. Tek nakon toga angažirajte tu osobu.

Pitanja za provjeru kreativnosti

Pokušavamo li u mojem timu probleme uvijek riješiti na jednostavan način?

Koristimo li se u timu novim metodama i načinima razmišljanja?

Potiče li vodstvo organizacije zaposlenike na rad na novim idejama bez obzira na nesigurnost ishoda?

Donosi li moj tim, kada je potrebno, brzo odluke?

Zbivaju li se procesi nakon donošenja odluka brzo?

Kako odabrati pravu ideju

Definirajte kriterije na temelju kojih ćete odabrati pravu ideju ili ideje za primjenu – na taj način olakšavate i izbor i stvaranje ideja.

Prenesite kreativcima kakvu vrstu ideja želite – dajte im barem osnovna obilježja usluge ili proizvoda koji želite unaprijediti, ciljnu skupinu ili učinak koji želite izazvati u korisnika (koje osjećaje).

Pripremite mehanizme koji potiču primjenu odabranih ideja – ubrzajte donošenje odluka. Kad se ideja osmisli i prezentira, neka vrijeme za odlučivanje o tome krećete li u realizaciju bude što kraće. Jednako se odnosi i na tijek realizacije. Cilj je ipak što brže (prije konkurencije ili odmah nakon njih) izaći na tržište. Ako predugo čekate, gubite profit, ali i entuzijazam ljudi koji osmišljavaju ideje – ipak svi žele svoje „dijete“ što prije prenijeti u život.

Steve Jobs – 6 savjeta za kreativnost

Slijedite svoju strast – radite ono što volite.

Ako nešto volite, radite to strastveno i uživajte u tome. Novi proizvod, uslugu ili projekt na kojemu radite pokušajte učiniti što boljim. Takvim pristupom otključavate svoju kreativnost i sigurno ćete imati izvrsne rezultate.

Ispunite očekivanja kupca - prodajte snove, ne proizvode.

Stvorite nešto što će izravno utjecati na želje, potrebe i snove vaših kupaca/korisnika. Doznajte što oni žele te stvorite nešto što će izravno ispunjavati te njihove želje.

Zadržite jednostavnost.

Ljude odbijaju složene stvari, pri kojima moraju učiniti previše koraka da bi ostvarili željeni rezultat. Ne smišljajte tisuću funkcija ili svojstava, neka vaša rješenja budu najjednostavnija – takva su uvijek najbolja.

Znajte kada reći NE.

Ne samo pri pretjerivanju s funkcijama, već i kada zapnete u nekom projektu – stanite, recite da je gotovo i krenite ispočetka. Uštedjet ćete i vrijeme i novac.

Pazite na novac.

Ako vidite da razvoj stoji više nego mogući profit, odustanite. Ako planirate stvoriti izvanredan proizvod, ali preskup, odustanite. Jedno oko uvijek usmjerite na financije jer nema smisla smišljati superkreativne stvari zbog kojih ćete bankrotirati.

Oporavite se od neuspjeha.

Kad padnete, ustanite, otresite prašinu i krenite dalje. Iz neuspjeha samo učite što idući put možete napraviti bolje. Neka on nikako ne postane izgovor za razloge neostvarivanja.

Otkrivanje talenta

U životu možemo potrošiti uistinu mnogo vremena pokušavajući uspjeti u području koje nam ne leži samo zato što nas je netko gurnuo u tom smjeru. Iznimno bismo si mnogo vremena uštedjeli i bili bismo uspješniji kad bismo pokušali otkriti koje su naše jake strane i za što smo talentirani.

Često komentiramo kako su neki ljudi talentirani za nešto uz uzdah: „Da sam bar ja tako talentiran/a.“ Pritom zaboravljamo da svatko od nas ima neku sposobnost, neki talent, samo ga trebamo otkriti. Kako? Postoje različiti načini, među kojima ćemo navesti neke.

1. Testovi osobnosti i odabira karijere – od onih na internetu do testiranja dogovorenoga u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje ili u nekoj agenciji za regrutiranje. Taj će vam test otkriti koje su vaše jake strane, u čemu se krije vaš potencijalni talent i u što se isplati ulagati i jačati. Ako, primjerice, nemate razvijene personalne vještine (komunikaciju, razgovor, slušanje, empatiju...) upitno je koliko vam se isplati pohađati seminare koji vas jačaju u tom području. Uspjeh će biti minimalan. Više se isplati jačati ono u čemu ste dobri.
Utvrđite koje su vaše jake strane i u kojim su područjima vaši skriveni talenti te odaberite put koji najbolje ističe te vaše jake strane. Uz manje napora postići ćete mnogo više.
2. Obratite pozornost na to što vam govore prijatelji. Često uopće nismo svjesni svojih talenata. Sve ono što obavljamo s lakoćom u odnosu prema ostalim ljudima naši su talenti. Ako često čujete rečenicu „da bar ja mogu _____ kao ti“, to je nešto vaš skriveni talent. Ako nešto radite s lakoćom, čak i ako niste toga svjesni, to bi mogao biti vaš skriveni talent.
3. Koji razgovori i teme privlače vašu pozornost? Ako vas neka tema privlači, odnosno ono što čujete odvlači pozornost od onoga što radite, to bi mogao biti vaš skriveni talent.
4. Kako izgleda vaš savršeni dan/tjedan? Što radite, u čemu uživajte? I u tim ćete odgovorima pronaći svoje skrivene talente.
5. Pitajte prijatelje i poznanike da definiraju vaše jake strane i opišu ono u čemu ste dobri. Napravite popis i analizirajte što vi mislite o tome. Razmislite koliko uživajte u svakoj stvari s popisa. Sličnim se metodama možete koristiti i da biste procijenili jake strane svojih suradnika i otkrili u čemu su dobri, a gdje bi mogli posebno briljirati.

Kad otkrijete svoje talente i jake strane, razmislite o tome koliko se slažu s opisom posla koji trenutačno radite. Ako je podudaranje izvrsno, imate sreću jer ste odabrali ste pravu karijeru za sebe. Ako nije, razmislite o tome kako svoje talente najbolje uklopiti u posao koji obavljate ili o promjeni karijere.

Gallupova su istraživanja pokazala kako je percepcija da treba raditi na svojim slabostima pogrešna. Nasuprot tomu, najbolje rezultate postizemo ako radimo na usavršavanju svojih talenata i jakih strana¹.

Postavite si sljedeća pitanja (i odgovorite na njih).

1. Što želim postići u životu?
2. Što su moji ciljevi, smisao i svrha?
3. Koje svoje prirodne talente želim dalje razvijati?
4. Koji mi talenti pomažu ostvariti ciljeve u životu?
5. Što trebam učiniti da te talente pretvorim u jake strane?
6. Što trebam naučiti?
7. Koje su mi vještine potrebne za daljnji razvoj talenata?
8. Koje slabosti trebam prevladati da bih usavršio/usavršila svoje talente?

Talent sam po sebi nije previše koristan ako ga ne unaprjeđujemo. To što smo zamislili kako je naš cilj postati koncertni pijanist, ne pomaže besprijekorno odsvirati neku skladbu. Da bismo ostvarili cilj, potrebni su sati učenja i vježbanja. Talent nam samo omogućuje da to lakše postignemo. Jednako vrijedi i za sve ostalo. Vrhunski rezultat postizemo svladavanjem znanja i vještina koje naglašavaju naše talente i uklanjanjem prepreka koje sprječavaju uspjeh.

Prema psiholozima, uz spoznaju o tome što su naši talenti, moramo „natjerati“ mozak na pozitivno razmišljanje u smislu „ja to mogu i želim napredovati“, a ne se zadovoljiti statusom *quo* i stajalištem „ja to ne mogu, drugi mi ne daju“ i sl.

1 Buckingham Marcus, Donald O. Clifton, „*Now, Discover Your Strengths*“, New York, Free Press, 2001.

2.5. Evaluacija i nagrađivanje

Mr. sc. Dalija Jelić

Upravljanje radnom uspješnošću

Proces se sastoji od sljedeća tri dijela.

- Defniranje uspješnosti
- Mjerenje uspješnosti
- Davanje povratne informacije

Sirovina – osobine pojedinca (vještine, znanje, sposobnosti koje mogu pokazati).

Rezultat – mjerljiv, opipljiv i objektivan rezultat kao posljedica ponašanja pojedinca ili grupe.

Model upravljanja uspješnošću



Proces upravljanja uspješnošću

1. Defniranje uspješnosti – rezultat provedene analize posla, definira što je uspješno obavljen zadatak.

2. Mjerenje uspješnosti

- Kriteriji mjerenja
- Pristupi mjerenju
- Izvori informacija
- Pogreške

2. Povratna informacija

1. Defniranje uspješnosti koristi se rezultatom provedene analize posla te definira što je uspješno obavljen zadatak.

2. Mjerenje uspješnosti

Kriteriji mjerenja:

A/Strategijsko podudaranje

- farmaceutska industrija, razvojni tim – broj traženih odobrenja od FDA (skratiti ciklus prije odobrenja), broj odobrenih zahtjeva, fluktuacija inženjera, suradnja tima
- prodajna organizacija, prodajni tim – strategija naglašava uslugu potrošača

B/Valjanost

- uzimanje u obzir svih relevantnih aspekata
- sveučilište mjeri samo rezultate istraživanja, a ne i uspješnost predavanja polaznicima, primjerice, jesu li prodajni rezultati valjani kriterij za uspješnost prodajnog osoblja na terenu

C/Pouzdanost

- rezultati u kontinuitetu, dva ocjenjivača jednak ili sličan rezultat

D/Specifičnost

Uputa zaposlenicima o tome što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti očekivanja.

E/Prihvatljivost

- prihvaćenost od „mjerenih“ i „mjeritelja“; jednostavnost i pravednost, u suprotnome kontraproduktivni

Pristupi mjerenju

- *usporedni pristup* (rangiranje, prisilna distribucija, uspoređivanje u parovima)

Prednost: uklanjaju problem blagost/strogost, laki za uporabu. Nedostatak: ne povezuju strategiju i ponašanje, pojedinac ne zna što treba bolje činiti, ovisni o procjenitelju.

- *pristup utemeljen na osobinama*

a/ grafičke ljestvice procjene (znanje, komunikacija, timski rad, inicijativa, ocjene 1-5)

b/ ljestvice mješovitih standarda (osobine koje se procjenjuju/razina uspješnosti); primjer: „Iznimno je inteligentan i veoma brzo uči.“ – visoko, nisko, neutralno slaganje s ocjenom

Prednost: lako razviti, primjenjiv na mnoge poslove. Nedostatak: povezanost sa strategijom, nejasni standardi, različitost procjene različitih procjenitelja, povratna informacija

- *pristup utemeljen na ponašanju*
- kritični primjeri (primjeri ponašanja)
- ljestvice primjena ponašanja (ponderirani kritični primjeri)
- ljestvice opažanja ponašanja (sluša brige zaposlenika; nikad, uvijek, rijetko)
- modifikacija ponašanja (sobarice, 70 kriterija)
- središta procjene individualnih potencijala (simulacija, uloge)

Prednost: može povezati strategiju, učinkovit, daje povrtnu informaciju. Nedostatak: složen i skup, pretpostavlja da postoji „najbolji“ način obavljanja posla.

- *pristup utemeljen na rezultatima*
- upravljanje pomoću ciljeva (godišnji plan)
- mjerenje i procjena produktivnosti (stopa povrata, postotak neisporučenoga)

Prednosti: minimalizira subjektivnost, povezuje strategiju i rezultat. Nedostaci: povratna informacija ne kaže kako poboljšati rezultat, povećava kompetitivnost i demotivira timski rad, ne uzima u obzir stvari koje nisu pod utjecajem zaposlenika.

- *kvalitativni pristup* (osobine i rezultati); kombinacija navedenih pristupa; poštuje subjektivni povrat informacije menadžera, kolega i klijenata te objektivni povrat na osnovi samog procesa rada (rezultati)

Najveća je prednost pristupa modularnost prema potrebama, a nedostatak potreban angažman HR odjela i visoko znanje i „predorganiziranost“ cijelog sustava.

Vježba WDP (*work & development plan*)

Ocjena radne učinkovitosti 360 stupnjeva (WDP)

- provodi se 1 – 2 puta na godinu
- kratak pregled rada i postignuća svakog djelatnika
- individualni plan rada za sljedeće razdoblje
- individualni plan treninga

Rezultat: ocjena, plan treninga, kadrovski planovi, sustav nagrađivanja.

Potpisom dokumenata obje strane potvrđuju suglasnost sa sadržajem i informacijama navedenima u „Ocjeni radne učinkovitosti/Planu rada“. Datum se unosi kako bi voditelj i djelatnik povremeno mogli verificirati provođenje plana.

Vježba (sustav stimulacije prodaja)

- Prodajna mreža obuhvaća komercijaliste zadužene za određenu vrstu prodavaonica, različite terene i grupe proizvoda koje prodaju.
- Strategijska veza – fokus, učinkovitost, troškovi, VOLUMEN
- Simulacija sustava po 5 parametara (volumen, targeti, ključni pokazatelji, udjeli na policama, fiksni dio)



Case study na nastavi obrađuje primjer sustava stimulacije prodajne službe (kvantitativni pristup) s više uključenih parametara radi slikovitog prikaza načina na koji se svaki od njih može definirati i njihova utjecaja na ponašanje i rezultat zaposlenika u prodaji.

Rezultat

Ime	Volumen Cilj	Ostvareno	Iznos	Target Cilj	Ostvareno	Iznos								

Rezultat tako definiranog sustava stimulacije jednostavna je i transparentna tablica koja i upravi i djelatnicima omogućuje kontinuitet praćenja rezultata, sudjelovanje pojedinca u ukupnom rezultatu i usporedbu s ostalim djelatnicima u odjelu.

Na nastavi se može razraditi sustav za specifičnu industriju za koju je polaznik zainteresiran, uz sudjelovanje i komentare svih polaznika.

Odabir izvora informacija

Pri prikupljanju informacija o ukupnoj „slici“ djelatnika nisu dovoljni (samo) kvantitativni podaci, kao što nisu raspoloživi ni na radnim mjestima čija se učinkovitost ne može izmjeriti „brojenjem“.

- MENADŽERI
 - imaju opsežno znanje o zahtjevima posla
 - najčešće korišten izvor informacija
 - povezanost njihovih rezultata s rezultatima tima koji vode (motivacija za objektivnost)
 - mogući problem – dislociranost („dan na terenu“, najbolje izdanje)

- KOLEGE
 - posjeduju znanje i svakodnevni nadzor (problem: pristranost)

- PODREĐENI
 - osveta i ulizivanje; treba osigurati anonimnost i barem tri procjene radi objektivnosti

- SAMOOCJENJIVANJE
 - „napuhanost“ rezultata, rabiti kao uvod u povratnu informaciju

- KLIJENTI
 - primjena u djelatnostima koje se „konzumiraju“ odmah, nema kolega ni podređenih
 - predlošci u hotelima o zadovoljstvu uslugama i osobljem, telefonska ispitivanja

Pogreške

- ✓ „slično meni“
- ✓ kontrast (dobar radnik u izvanrednom društvu)
- ✓ distribucijske pogreške (preblag/prestrog ocjenjivač)
- ✓ „halo“ efekt – u nečemu vrlo dobar, sav je dobar
- ✓ „sirena“ efekt – u nečemu nisam dobar, ne valjam

Povrat informacija

Učinkovit povrat informacija uvjetuje uspješnost cijelog modela ocjenjivanja i nagrađivanja.

Učinkovitost osiguravamo:

- učestalošću (jedanput na godinu je premalo)
- kontekstom (ugodno, ne kritičko)
- samoprocjenom (prije sastanka)
- poticanjem podređenoga na razgovor
- usredotočivanjem na rješavanje problema
- razgovorom o rezultatu, a ne o osobi
- dogovorenim ciljevima i rokovima.

NEMATERIJALNO STIMULIRANJE

- intervencija u zadatke i uloge (rastezanje ili sužavanje), rotacija posla, mentorstvo
- mogućnost diskontne kupnje, povoljne kupnje kod partnera
- posebna mjesta za parkiranje, pravni savjeti, dodatno osiguranje
- darovi i predstave za djecu
- ulaznice za bazene, rekreaciju, događanja

2.6. Obrazovanje zaposlenika

Andrea Božić, prof.

Planiranje i sustav obrazovanja i razvoja zaposlenika

Zašto uopće mora postojati sustav obrazovanja i razvoja zaposlenika? Neki ga smatraju potpuno nepotrebnim bacanjem novca. Ako se radi stihijski, bez plana i procjene potreba tvrtke, radi zadovoljavanje forme da smo educirali zaposlenike, doista i jest tako. Ako se provodi ciljano, u skladu sa strategijom tvrtke, tada je ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika iznimno isplativo. Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja najisplativiji je način postizanja konkurentske prednosti.

Osnovna su pitanja koja si morate postaviti sljedeća.

- Koja je vaša poslovna strategija?
- Imate li ljude koji mogu ostvariti strategiju?
- Što ćete učiniti da vaši ljudi budu sposobni ostvariti strategiju?

Da bi zaposlenici bili sposobni ostvariti poslovnu strategiju tvrtke, potrebna su im odgovarajuća znanja i vještine koje stječu obrazovanjem i usavršavanjem.

Obrazovanje pruža osnovna znanja i podiže svjesnost. Ono je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina te sposobnosti osobe. Može se smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina, uz uvjet da radnik ima kompetencije potrebne za ispunjavanje standarda i zahtjeva radnog mjesta. Obrazovanje je samo jedna od metoda razvoja zaposlenika.

Razvoj omogućuje pojedincu izražavanje i ispunjavanje vlastitog potencijala.

Kada se koristimo jednim, a kada drugim?

Obrazovanje provodimo radi poboljšanja rezultata rada, kada je riječ o obveznoj obuci (traženoj propisima) ili kad postoji rupa u kompetencijama koja nas sprječava u postizanju maksimalnih rezultata i dobrom obavljanju posla.

Obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije obavljanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je orijentirana na posao, a manje na osobu. To je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vježbanje psihičkih osobina.

Razvoj pak rabimo zbog unaprjeđivanja budućeg potencijala, individualne želje (djelatnik se želi usavršiti u nekom području koje nije izravno vezano za posao – čime motiviramo, ali i otvaramo mogućnost za buduće napredovanje) ili nasljeđivanja/napredovanja zaposlenika (planirano buduće radno mjesto zahtijeva dodatna znanja i vještine).

Zlatni je omjer razvoja **60/25/15**, pri čemu je raspored sljedeći:

60% razvojne aktivnosti na poslu,
25% *coaching*/mentoringa i
15% radionice / učionica.

Obrazovanje provodimo zbog svih promjena koje se događaju u sklopu tvrtke i izvan nje. To su:

- promjena u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- promjene u organizaciji i upravljanju
- promjene u ljudskim resursima.

Sve nas te promjene navode na usvajanje novih znanja ili nas, u protivnome, tržište jednostavno melje jer nemamo konkurentne proizvode, proizvodimo nešto što se više ne traži, koristimo se zastarjelim

materijalima ili smo organizacijski toliko tromi da ne možemo na vrijeme odgovoriti izazovima. Obrazovanje provodimo s ciljem povećanja radne uspješnosti i kako bismo usmjerili buduće zaposlenike. Uz to, posebni su ciljevi obrazovanja usmjereni prema specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za obavljanje takvih zadataka. Predstavljaju točno određeni dio ponašanja ili buduće uspješnosti koja će se ostvariti obukom za neki poseban zadatak.

Ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika kako bi se postigla što veća uspješnost programa obrazovanja.

Politika obuke i razvoja kadrova sastavni je dio ukupne politike poduzeća, a temelji se na permanentnoj obuci zaposlenika, a posebno menadžmenta.

Sljedeći prikaz pokazuje koliko dugo zadržavamo stečena znanja i vještine dobivena različitim načinima obrazovanja. Vidljivo je da se gotovo sva znanja i vještine (osim osnovnih, stečenih u obitelji) gube s vremenom ako ih ne vježbamo i ne obnavljamo. Školsko i tercijarno obrazovanje pruža nam stručne kompetencije, osnove ekonomskih i pravnih aspekata i osnove informacijskih tehnologija, no to je samo 10% onoga što nam treba u praksi.

Obrazovanje	Najviši stupanj pada (gubitka)	Vrijeme pada
obiteljsko obrazovanje - kulturalne vještine - jezik - govor - povjerenje itd.	0%	nije poznato
školsko obrazovanje – osnovna i srednja škola - čitanje - pisanje - matematika	30%	30 god.
tercijarno obrazovanje - visoke škole i fakulteti - specifična znanja i vještine	67%	20 god.
obrazovanje odraslih - obuka menadžera - tečajevi i radionice vještina	67%	10 god.
učenje na poslu - nove tehnologije - nova tržišta - novi alati	50%	10 god.

Oblikovanje obrazovanja i razvoja

Dobro učenje obuhvaća nekoliko metoda učenja kako bi odgovaralo pojedincu:

- učionicu (poslijediplomski, radionice)
- e-učenje i literatura
- iskustveno (na poslu, rotacija posla, sudjelovanje u projektima, studijska putovanja)
- *coaching/mentoring*.

Nadzor nad procesom učenja imaju i menadžer i pojedinac, a neposredni je nadređeni i ključ uspješnog razvoja zaposlenika. Bez njegova pozitivnog stajališta prema učenju i razvoju podređenih nema ni uspješnog programa, koliko god dobar bio. U najdjelotvornije razvojne aktivnosti pripadaju razvojni programi u kući i *coaching* neposredno nadređenih menadžera.

Organizacijski plan razvoja

Organizacijski plan razvoja donosi se na temelju poslovnih potreba (u skladu s poslovnim planom). Njegova su osnova ciljevi tvrtke u sljedećem razdoblju te informacije dobivene analizom zaposlenika. Na temelju tog plana priprema se plan nasljeđivanja. Pri spomenu plana nasljeđivanja u većini tvrtki šefovima se diže kosa na glavi (netko želi u svoju fotelju). No na taj plan nasljeđivanja treba gledati i ovako – ako netko završi na duljem bolovanju zbog bilo kojeg razloga, treba imati osobu u pričuvi koja ga može mijenjati do povratka s bolovanja. Također, može se dogoditi da dobijete ponudu koja se ne odbija i odete iz tvrtke. Tko će tada preuzeti posao? I naravno, odlazak u mirovinu također zahtijeva planirano nasljeđivanje. Radi kontinuiteta obavljanja posla i što manjih trzavica i problema pametno je za gotovo svako radno mjesto imati u planu zamjenu, osobu koja je upućena u posao i ubrzo može preuzeti taj položaj.

Osim plana nasljeđivanja, radi se i plan potreba po odjelima kako bi se osiguralo što kvalitetnije obavljanje radnih zadataka. Pri tome treba procijeniti sposobnosti, što se u manjim poduzećima često prepušta vanjskim tvrtkama koje imaju kadrove osposobljene i ovlaštene za psihološke analize. Procjena uključuje sljedeće korake.

1. Zahtijevane sposobnosti/vještine – na temelju opisa i zahtjeva radnog mjesta identificiramo ključna znanja i vještine koje mora posjedovati zaposlenik radi uspješnog obavljanja radnih zadataka.
2. Samoprocjena sposobnosti/vještina – popunjavanjem upitnika radnik sam procijeni svoja znanja i vještine.
3. Procjena šefa (360°) –jednaku procjenu napravi nadređeni.
4. Analiza rupa – uspoređivanjem mišljenja zaposlenika i šefa o tome koja znanja i vještine treba poboljšati nastaje popis potrebnih poboljšanja – donosi se zajednička odluka o tome koja znanja i vještine treba poboljšati, odnosno usvojiti.

Na temelju te analize i donesenih zaključaka radi se individualni plan razvoja koji može biti polugodišnji ili godišnji. Zatim se kreće u provedbu plana. Zaposlenike se upućuje na edukacije ili dogovor o *coachingu* ili se rabi metoda samoučenja (literatura, online tečajevi). U dogovorenim se razmacima provode povremene analize rezultata, a potkraj godine godišnja analiza rezultata te se radi plan za buduće razdoblje. U prilogu su primjeri upitnika za samoprocjenu i procjenu znanja i vještina.

Nakon što sve isplaniramo, treba odrediti prioritete i proračun u skladu s mogućnostima tvrtke, a na kraju programa procijeniti njegovu uspješnost.

Ključne su interesne skupine razvoja zaposlenika predsjednik uprave (generalni direktor), uprava, svi zaposlenici te klijenti/kupci (oni djelomice definiraju svoja očekivanja od tvrtke, što se odražava na zahtjeve koji se postavljaju pred zaposlenike).

Pri provedbi obrazovanja i razvoja primjećujemo četiri razine utjecaja.

Razina 1: Zadovoljstvo – osoba stjecanjem novih znanja i vještina postaje zadovoljnija sobom zbog ostvarenog usvajanja znanja.

Razina 2: Razumijevanje – primjenom stečenih znanja povećava se razumijevanje materije i postiže bolje obavljanje radnih zadataka.

Razina 3: Poboljšanje rezultata rada – bolje razumijevanje uzrokuje bolju radnu uspješnost.

Razina 4: Utjecaj na poslovne rezultate – bolja radna uspješnost očituje se i na poboljšanim poslovnim rezultatima – zaposlenici zbog boljeg znanja i baratanja vještinama brže i kvalitetnije rješavaju radne zadatke te mogu obaviti više posla i povećati profit.

Treba redovito provoditi reviziju plana razvoja kako bismo bili sigurni da je postojeći plan u skladu s organizacijskim ciljevima i strategijama tvrtke, ali i u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika radi maksimalnog učinka.

Kako uključiti menadžment?

Plan razvoja zaposlenika/godišnji plan obrazovanja treba usvojiti kao dio godišnjega/strateškoga poslovnog plana. Povezivanjem obrazovanja i razvoja sa strateškim planom naglašavamo važnost učenja i stjecanja novih znanja i vještina, čime povećavamo utjecaj obrazovanja i potičemo postizanje boljih rezultata. Uz to, razvoj možemo smatrati i individualnim poslovnim indikatorom jer praćenjem razvoja u poslovnim rezultatima naglašavamo važnost zaposlenika u tvrtki i pojačavamo njihovu uključenost te lojalnost tvrtki.

Coaching treba postati rutina i definirana praksa – menadžeri putem *coachinga* bolje upoznaju podređene i imaju veći utjecaj na ostvarivanje poslovnih rezultata usmjeravanjem svojih zaposlenika. Mogu se organizirati i sastanci uprave vezani za osobni razvoj. Uprava time naglašava potrebu razvoja zaposlenika te šalje pozitivnu sliku prema zaposlenicima –pokazuje da joj je stalo do radnika i njihova razvoja i napredovanja.

Menadžeri podržavaju razvoj kompetencija *coachingom*, upravljanjem rezultatima rada, procjenom zaposlenika, provođenjem treninga, davanjem povratnih informacija, usuglašavanjem obrazovnih i razvojnih planova te delegiranjem i identificiranjem uzora među zaposlenicima.

ANALIZA POTREBA ZA OBRAZOVANJEM I OBUKOM

Analiza je utvrđivanje razlika između zahtjeva koje postavlja posao i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj toga posla. Obuhvaća tri različite razine na kojima treba prikupiti podatke. To su:

- razina poduzeća (struktura poduzeća, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za radnom snagom...)
- razina posla (opis poslova, specifikacije poslova, znanja, vještine, sposobnosti ⇒tzv. KSA analiza)
- individualna razina (bilješke o procjeni učinaka, o osobnoj obuci, rezultati testova, pregledi rezultata stajališta i sl.).

Faze analize obrazovnih potreba u tvrtki su:

1. ocijeniti učinak svakog zaposlenoga u odnosu prema planovima i standardima poduzeća,
2. odrediti kriterije i uvjete za inoviranje znanja zaposlenika,
3. utvrditi razliku između postojećega i potrebnog znanja radnika,
4. procijeniti isplati li se uložiti novac i vrijeme u obrazovanje suradnika,
5. otkloniti zapreke u poslovnom sustavu i menadžerskim odnosima
6. premjestiti na drugi posao ili dati otkaz radniku ako dodatno osposobljavanje ili premještanje u sklopu poduzeća nisu dali odgovarajuće rezultate.

Predlošci koji se rabe pri procjeni potrebe za obukom vrlo su slični onima koji se upotrebljavaju za procjenu radne uspješnosti, a često u tvrtkama na temelju procjene radne uspješnosti identificiraju nedostatke i potencijalna mjesta poboljšanja rezultata rada (ondje gdje se pokažu lošiji rezultati provjerava se je li riječ o nedostatku znanja ili manjku motivacije i postupa se adekvatno tome).

OBLICI OBRAZOVANJA U GOSPODARSKOJ PRAKSI:

FORMALNO OBRAZOVANJE - redoviti obrazovni sustav i njegove institucije; utvrđeno propisima, zakonskim i podzakonskim aktima

NEFORMALNO OBRAZOVANJE - širok izbor različitih programa inoviranja znanja; izvanškolske potrebe, i poslovnih sustava, i odraslih

INFORMALNO OBRAZOVANJE - najviše izraženo u cehovskim udrugama putem različitih informiranja određenih skupina o aktualnim temama i događajima.

NAJČEŠĆI OBLICI IZOBRAZBE U PODUZEĆU:

ORIJENTACIJA - to je početak karijere na poslu, upoznavanje radnika s poslom za koji je u natječaju odabran; informacije o poslovanju poduzeća, obilazak tvrtke i upoznavanje menadžera i sredine u kojoj će raditi

PRIPRAVNIČKI STAŽ - uključuje kombinaciju dopune onoga što je stečeno tijekom školovanja i osposobljavanja za uspješnu primjenu znanja u praksi

DOPUNA PROFILA - tečajevi iz gradiva ili predmeta koji radnik nije slušao u školi, a nužni su za uspješno obavljanje poslova

INSTRUKTAŽA - univerzalni oblik osposobljavanja zaposlenih; osposobljavanje za vještine koje su potrebne za uspješno obavljanje konkretnog posla; obavlja se pod nadzorom instruktora

PROFESIONALNO I TEHNIČKO OBRAZOVANJE - oblik provođenja koncepcije permanentnog obrazovanja uvjetovanoga općenitim tehničko-tehnološkim promjenama

DOPUNSKO OBRAZOVANJE - proširenje i inoviranje znanja i spoznaja s područja sudjelovanja u vlasništvu, u poslovnoj kulturi, zaštiti na radu i sl.

ROTACIJA ILI PRIVREMENI PREMJEŠTAJ – pridonosi razvoju osobne karijere i čini radnika mobilnijim, ali može prouzročiti i nesigurnost na poslu

POSEBNE ZADAĆE - sudjelovanje u radu različitih timova i povjerenstava; povjeravanje složenijih zaduženja

REDOVITO, IZVANREDNO I DOPUNSKO ŠKOLOVANJE - oblici obrazovanja uvjetovani potrebama poduzeća te mogućnostima i željama zaposlenih

OBRAZOVANJE MENADŽERA - pomoću seminara i specijalizacija, na poslovnim školama i poslijediplomskim studijima za menadžere.

PLANIRANJE IZOBRAZBE U PODUZEĆU

PRVA RAZINA - potreba za osposobljavanjem radnika za određeni posao prema planovima i standardima poduzeća; obuhvaća: praktično obrazovanje, uvođenje u posao, instruktažu, pripravnčki staž i sl.

DRUGA RAZINA - radnici koji već postižu planiranu produktivnost, ali je potrebno da prošire i inoviraju svoje znanje o dodatnim aktivnostima; profesionalno i tehnološko obrazovanje te dopunsko obrazovanje vezano za promociju

TREĆA RAZINA - razvoj karijere i priprema za napredovanje motiviranih i sposobnih pojedinaca i menadžera; redovito i izvanredno školovanje za potencijalne menadžere

IZRADA PLANA I PROGRAMA OBRAZOVANJA

- pokretanje postupka izrade plana i programa – odluka da treba provesti obrazovanje i donijeti plan obrazovanja
- prikupljanje podataka – na temelju provedenih analiza menadžment utvrđuje ciljeve koji se žele postići, sadržaje i programe obrazovanja te metode i tehnike kojima će se izvoditi
- priprema prijedloga plana – prioriteta, ključna područja obrazovanja, broj i struktura kandidata, metode, preliminarni raspored sati te procjena troškova
- usvajanje plana
- priprema prijedloga programa - u obliku izvedbenog projekta koji definira sve parametre svakoga pojedinog programa (u sklopu plana definirano je nekoliko programa)
- usvajanje programa

REALIZACIJA PLANA I PROGRAMA OBRAZOVANJA

- prikupljanje ponuda
- izbor izvođača nastave i ustanove
- obavijest izvođača o izboru
- obavješćivanje polaznika
- osiguravanje materijalno-tehničkih uvjeta
- ugovaranje obrazovanja
- održavanje nastave (treninga)
- provjeravanje znanja
- ocjenjivanje programa i nastave
- evidencija o obavljenom obrazovanju

Obuka je proces kojim se ostvaruje program na unaprijed određen način ⇒ izravnom komunikacijom instruktor – polaznici, ili indirektno, korištenjem TV-a, računala, udžbenika i ostalih pomagala. Metode obuke ključan su element procesa obuke. Izbor metode uvelike određuje program obuke, odnosno vrsta posla za koji se polaznici obučavaju. Najjednostavnija je podjela obuke na obuku za menadžere i obuku za nemenadžere.

Nemenadžeri		Menadžeri	
Na poslu	Izvan posla	Na poslu	Izvan posla
- najniži menadžer preuzima ulogu instruktora	- u tvrtki i izvan nje	- dodjeljivanje zamjenika	- studija slučaja
- vještine jednostavnih procesa	- predavanja	- dotacija posla	- grupne rasprave bez voditelja
- planove izrađuju menadžeri srednje i više razine	- AV materijali	- lateralni transfer	- menadžerske igre
	- e-učenje	- dodjeljivanje projekata	- igranje uloga
	- simulacija situacija	- nazočnost na sastancima viših razina menadžmenta	- modeliranje ponašanja

EVALUACIJA OBUKE

Odnosi se na postavljanje odgovarajućih standarda obuke koji mogu biti u obliku politika, ciljeva, vanjskih standarda i sl. Strategije evaluacije mogu biti usmjerene na obuku (ocjenjuju se inputi procesa obuke), reakcije (ocjenjuju se reakcije polaznika nakon završene obuke), učenje (provjeravanjem polaznika tijekom obuke mjeri se stupanj naučenoga), organizaciju (utvrđuju se efekti obrazovanja povezani s razvojem organizacije) i korist od uložena (utvrđuju se i neekonomske koristi od utjecaja na organizacijske ciljeve).

Vrste evaluacije su:

- *ex ante* - provodi se prije početka programa
- evaluacija koja se provodi tijekom programa te se koncentrira na napredak i provedbu
- *ex post* – provodi se nakon završetka programa te analizira rezultate.

Evaluaciju provodimo zbog različitih ciljeva.

- financijska odgovornost - kako smo utrošili sredstva
- razvoj i planiranje; evaluacija može smanjiti nesigurnost provedbe i poslužiti kao temelj i instrument za donošenje odluka vezanih za razvoj i planiranje (npr. produžetak ili zamjena programa, prilagodbe programa i sl.)
- dodjela sredstava – rezultati evaluacije mogu se upotrijebiti kao kriterij za daljnju dodjelu sredstava
- poboljšanje provedbe - može pridonijeti poboljšanju izvedbe i učinkovitosti programa
- transparentnost i jačanje odgovornosti

Istraživanje raširenosti i primjene različitih vrsta evaluacije u Hrvatskoj otkrilo je poražavajuće rezultate. Naime, većina se provedenih programa obrazovanja uopće ne evaluira, odnosno prate se samo troškovi provedenih programa i njihov odnos prema prihodima, profitu po zaposlenome i sl., a gotovo se uopće ne mjeri djelotvornost programa (znanje i vještine prije i poslije edukacije, poboljšanje radne uspješnosti i sl.).

POTICAJI I POGODNOSTI ZA POTICANJE PRIHVAĆANJA STALNE IZOBRAZBE

Kako bismo zaposlenike potaknuli na prihvaćanje izobrazbe kao normalnoga, uobičajenoga sastavnog dijela posla (zaposlenici često smatraju kako sve znaju i ne treba im obuka), nude se različiti poticaji:

- fleksibilno i skraćeno radno vrijeme
- plaćeni dopust tijekom obrazovanja uz punu ili prosječnu plaću
- održavanje nastave tijekom radnog vremena
- plaćeni dopust za polaganje ispita
- pomoć pri izradi seminarskih, diplomskih, magistarskih i doktorskih radnji
- mogućnost spajanja plaćenoga dopusta za učenje s godišnjim odmorom
- plaćen i osiguran prijevoz tijekom pohađanja nastave ili polaganja ispita
- plaćanje putnih troškova i dnevnica za odlaske na ispite izvan mjesta boravka
- besplatna literatura i ostali pribor za učenje
- mentorska pomoć u pripremi ispita i pisanju uradaka
- plaćanje troškova nastave.

Prilog 1: Procjena potreba za obrazovanjem

Na temelju postavljenih ciljeva za iduću godinu pomoću sljedećih pitanja ocjenom od 1 do 5 (1 najniži, 5 najviši prioritet) procijenite svaki cilj.

1. Koliko je to bitno za opstanak vaše tvrtke?

2. Koliko je to bitno za uspjeh vaše tvrtke?

3. Koliko je hitno?

4. Raspolažete li resursima za to?

5. Imate li dovoljno ljudi za to?

Unesite odgovore u donju tablicu.

Cilj	Bitno za opstanak	Bitno za uspjeh	Hitno	Resursi	Ljudi

Na temelju zbira svakoga cilja procijenite imate li odgovarajuća znanja i vještine za njihovo ostvarivanje. Izdvojite ciljeve za koje nedostaju znanja i vještine i identificirajte što treba naučiti (primjerice, planirate izvoz u Njemačku, treba vam znanje njemačkoga ili za povećavanje kapaciteta proizvodnje nabavljate novi stroj za čije upravljanje treba obučiti radnike i sl.)

Prilog 2: Samoprocjena obrazovnih potreba zaposlenika

U tablicu unesite glavne zadatke vašega radnog mjesta. U drugi stupac upišite koja su vam znanja potrebna za uspješno obavljanje zadatka, a u trećoj procijenite koliko se dobro služite svakim znanjem ili vještinom (ocjenama od 1 do 5; 1 najlošije, 5 najbolje).

Zadaci radnog mjesta	Potrebna znanja	Samoprocjena

Odgovorite na sljedeća pitanja.

1. Jesu li u proteklom razdoblju uvedene novosti u način obavljanja radnih zadataka (novi software, novi propisi, procedure ili nova oprema)?
2. Koje ste nove postupke usvojili radi ispunjavanja planova i postizanja ciljeva?
3. Vodite li evidenciju o svojim glavnim aktivnostima?
4. Kako unaprjeđujete uspješnu komunikaciju i odnose u timu?
5. Smatrate li da vam je potrebna edukacija u nekom od navedenih područja kako biste bolje obavljali svoj posao?
6. Ako je prethodni odgovor potvrđan, navedite koje su vam edukacije potrebne.

Procjena zaposlenika - vježba

Zamislite zaposlenika kojega procjenjujete. Ta je procjena istodobno izravno vezana i za njegovo/njezino znanje o poslu i radni učinak i za odnos prema obavljanju radnih zadataka i stupanj motivacije.

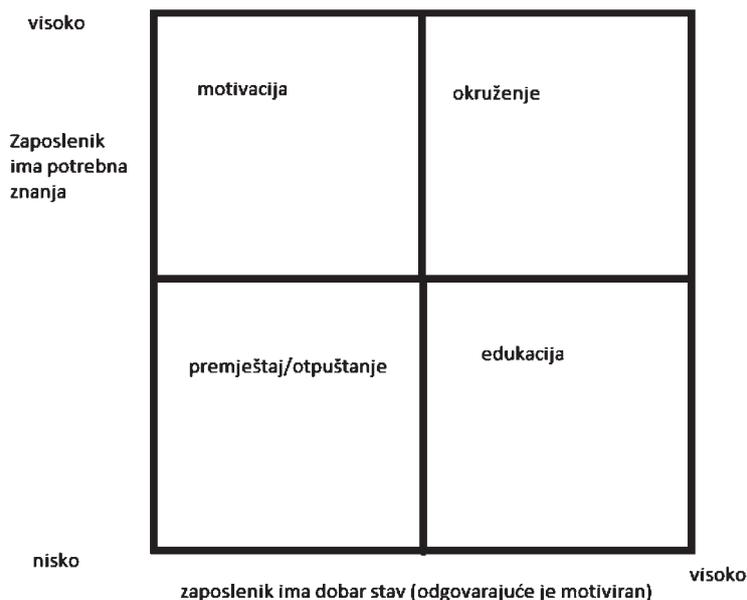
U grafikonu odaberite točku presjeka koja najbolje odražava vaš odgovor na dva pitanja na okomici i horizontali vezana za znanje o poslu i stajalište prema poslu. Takva vam analiza može osigurati indikacije za četiri različita rješenja, ovisno o tomu u kojem je kvadrantu točka presjeka zaposlenika kojega procjenjujete.

1. Kvadrant A: Ako zaposlenik ima dovoljno znanja o poslu, ali je njegov odnos prema poslu loš, može biti riječ o motivacijskom problemu. Rješenje su različite nematerijalne ili materijalne strategije motiviranja, primjerice, nagrade ili povišica plaće usklađeni s njegovim radnim rezultatom.

2. Kvadrant B: Ako zaposlenik posjeduje znanje o poslu i ima primjereno stajalište, ali je njegov radni učinak nezadovoljavajući, problem može biti izvan zaposlenikova nadzora. Nedostatak sredstava za rad, prevelik pritisak zbog vremenskih rokova i ostali utjecaji iz okruženja mogu biti razlogom takvoga ponašanja. Potrebna je analiza radnog okruženja.

3. Kvadrant C: Ako zaposlenik nema znanje o poslu ni primjereno stajalište, on/ona je neadekvatno raspoređen/a na radno mjesto u tvrtki s obzirom na karakteristike. To upućuje na problem odabira zaposlenika, a prijedlog je razmotriti premještaj na drugo radno mjesto ili otpuštanje.

4. Kvadrant D: Ako zaposlenik želi raditi, ali nema potrebna znanja o poslu ili vještine, odgovor na problem može biti dodatna obuka.



Pogledajte u kojem je kvadrantu smještena većina vaših zaposlenika. Razmislite o tome postoji li možda u tvrtki određeni predložak.

Primjer iz prakse

- plan obrazovanja tvrtke xy d.o.o. – 25 zaposlenih, grafička tvrtka
- analiza potreba i mogući oblici obrazovanja
- 1. promjene u propisima – računovodstveni propisi, ovršni zakon, obvezni odnosi - otvoreni seminari TEB, Altius, Udruga računovođa, HGK...
- 2. promjena u tehnologiji – planira se nabava novoga tiskarskog stroja i novog softwarea za prijelom i obradu – edukacija kod dobavljača stroja, odnosno kod njihova partnera, za software je dostupna online edukacija proizvođača softwarea

3. povećanje opsega posla – zapošljavaju se tri nova radnika u tiskari – edukacija uz rad – imenovanje osobe koja će ih uvoditi u rad i provesti osnovnu edukaciju za rad na strojevima, zaštita na radu kod ugovorne ustanove koja nam odrađuje edukacije iz zaštite na radu
4. redovita edukacija za razvoj zaposlenika – dizajner, grafički urednik, informatičar – praćenje dostupnih seminara na tržištu tijekom godine, odlazak na sajmove grafičke industrije

Izrada plana, procjena potrebnih sredstava i vremenski okvir

Naziv programa	Tko će pohađati	Procjena troška	Vremenski okvir	Certifikat/provjera usvojenih znanja
računovodstveni seminari	Lučić, B.	800 kn po seminaru, 4 seminara na godinu	jednodnevni seminari	tijekom rada – primjena usvojenog znanja odmah u radu
rad na novom stroju	Marić, I. Bošnjak, M.	uključeno u cijenu nabave stroja	1 tjedan na lokaciji dobavljača/partnera, 1 tjedan uz njihova tehničara po montaži stroja u tvrtki	besprijekoran rad stroja
software BB	Bitoraj, S.	1500 kn	online licencija u trajanju od 90 dana – moguće pristupanje u bilo koje doba, procjena utroška vremena za završetak tečaja 80 sati	nakon završetka online testiranje i certifikat o uspješnom završetku tečaja

Nakon završetka svake edukacije podaci se unose u Karton osposobljavanja radnika gdje se evidentiraju sve edukacije tijekom radnog odnosa.

Planiranje samoobrazovanja

Kako planirati vlastito obrazovanje?

Treba definirati zadatke, područja kvalifikacija i svoje kompetencije. Odgovorite na pitanja koji su vaši zadaci u organizaciji te koji su organizacijski ciljevi vezani za struku i upravljanje te vašu osobnost.

Faza	Pitanja	Osobna samoprocjena
Faza 1: Analiza	Gdje? Što?	Gdje sam poslovno? Gdje sam osobno? Što trebam od kvalifikacija?
Faza 2: Planiranje	Kako? Što?	Kako najbolje učim? Što moram konkretno naučiti?
Faza 3: Kontrola	Kako? Što?	Kako sam naučio/la? Što sam naučio/la?

Napravite analizu svojih kompetencija (znanja, sposobnosti, vještine i iskustvo). Trebamo procijeniti svoju poslovnu okolinu, svoj poslovni i osobni položaj te kretanja i očekivanja. Na temelju toga planira se vlastito obrazovanje. Pri samoprocjeni se koristimo upitnikom od 10 pitanja. On služi za procjenu vlastitoga osobnoga i poslovnog puta, procjenjuje u čemu ste dobri, a što bi trebalo poboljšati. Odvojite vrijeme i na miru ga ispunite.

Na temelju tog upitnika donosi se plan učenja koji sadržava cilj, metode učenja i vremenski okvir.

Cilj - Što želim postići? Gdje se vidim u budućnosti? Što trebam poboljšati?

Metode učenja

Kratice	Metoda učenja
STRU	stručni skupovi
ISK	vlastita poslovna iskustva, razmjena iskustava
DALJ-T	tečajevi na daljinu
EXT	vanjski tečajevi
INT	interni tečajevi
INI	razvoj vlastite inicijative
E-L	e-učenje
KNJI	stručne knjige
KOL	kontaktirati i pitati kolege
LINK	slijediti zbirke linkova
MAIL	popisi e-pošte
PRED	držati predavanja
PROJ	sudjelovanje na projektima
MENT	pronaći mentora - <i>coacha</i>
OST	ostalo

Vremenski okvir – procjena koliko nam je vremena potrebno za ostvarivanje plana učenja.

Nakon završetka učenja procjenjujemo uspješnost učenja. Jeste li dosegli željeni cilj, što je bilo iznimno pozitivno u cijelom procesu učenja, što vas je guralo naprijed, što vam je pomoglo u ostvarivanju cilja? Ako je učenje bilo neuspješno, analizirajte razloge zbog kojih cilj nije ispunjen.

10 pitanja za samoprocjenu!

Upitnik služi za procjenu poslovnoga i osobnog puta. Unesite u njega sve svoje aktivnosti koje smatrate važnima, čak i one koje nisu izravno vezane za struku.

1.	Obrazovanje sa završet	
2.	Dodatne kvalifikacije putem certificiranog doškoloovanja	
3.	Ostalo obrazovanje (tečajevi)	
4.	Članstvo u stručnim udrugama, udrugama građana:	
5.	Aktivno sudjelovanje u radnim grupama, tijelima:	
6.	Pretplate, aktivno praćenje sljedećih časopisa:	
7.	Sudjelovanje u raspravama, <i>Newsgroups</i> :	
8.	Sudjelovanje na stručnim skupovima, kongresima:	
9.	Glavno područje rada na sadašnjem radnome mjestu najviše zahtijeva: a) stručna znanja b) osobne sposobnosti c) znanja menadžmenta d) znanja vezana za poslovanje tvrtke e) iznimnu komunikaciju s ostalima	Glavno radno područje: _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

uz pitanje br. 9: **Značenje glavnog područja rada za:**

vlasnika tvrtke	korisnike, kupce	vas osobno

Ocijenite znakovima od ++ do -- i definirajte time značenje svoga sadašnjeg rada.

- ++ iznimno važno
- + važno
- 0 prosječno, uobičajeno važno
- malo važno
- nevažno

10.	Vaša područja rada, navedena kao primjeri: Stupac 1	Koliko rado obavljate tu funkciju? Hitljestvica vaših omiljenih područja rada! Stupac 2	Koliko ste dobri u obavljanju tog posla? Ovdje pomaže samo iskrenost! Stupac 3
	1. 2. 3. rješavanje problema, odlučivanje, vođenje razgovora i sl. 4. planiranje kadrova, proračuna i sl. 5. kooperacija unutar tvrtke, javni rad, prezentacije i sl. 6. ozbiljno shvaćanje voditeljske uloge, vođenje kadrova i sl. 7. pisana izvješća i radovi 8. komunikacija s dobavljačima, korisnicima i ostalo (e)		

Naputak za stupac 2:

Ocijenite znakovima od ++ do --. Iskreno odlučite i postavite svoje prioritete! Odvojite vrijeme i procijenite sebe u miru. Riječ je o tome što vas veseli kad radite, a ne o tome koliko dobro nešto znate i možete!

- ++ To radim posebno rado, željela/želio bih samo to raditi. Pogodak!
- + To radim s veseljem. Raduje me.
- 0 To ne radim s takvim oduševljenjem, ali rutinski obavljam bez problema.
- To baš ne volim, ali pripada u rutinske poslove.
- To ne volim. Ba bar to mogu izbjeći.

Naputak za stupac 3:

Ocijenite znakovima od ++ do --.Budite iskreni! Odvojite vrijeme i procijenite na miru. Riječ je o tome što dobro radite, čemu ste vični i što znate, a ne volite li taj dio posla i uživajte li u njemu.

- ++ Veoma dobro to obavljam.
- + Dobro obavljam.
- 0 Prosječno znam.
- Znam dovoljno.
- Znam površno.

Plan učenja s primjerima

Kompetencija	Cilj	Metoda	Vrijeme
osobne kompetencije	radno vrijeme pravilno rasporediti na zadatke	1.) KNJI 2.) EX-T početni tečaj <i>Time-management</i>	1.) 2 dana 2.) 3 dana
organizacija - tvrtka	unaprijediti viziju moje organizacije	1.) ISK sa XYZ kontaktirati i njegovati suradnju 2.) radionica na stručnom skupu 3.) MENT – nađi ga	1.) trenutačno 2.) 2 dana 3.) trenutačno
posao i informacije	organizirati i provesti edukaciju potrošača	1.) INI - vlastita inicijativa: sa 2-3 potrošača napraviti <i>brainstorming</i> 2.) KOL	1.) 2 dana 2.) 1 dan
menadžment	- obračun troškova - poznavanje vrste troškova osnivača (troškovi osoblja, investicijski troškovi, održavanje, obrazovanje...)	1.) KOL 2.) RAZG 3.) INT	1.) 1 dan 2.) 1 dan 3.) 1 dan
itd.			

Evaluacija naučenoga

Mjera

- primjerice, vanjski tečaj, razgovor s osobom koja vas nadgleda, sudjelovanje u diskusijskoj listi nakon, primjerice, pola godine, lektura stručne knjige i dr.

Osobni obrazovni cilj pri tome

Zabilježite osobni obrazovni cilj koji ste si postavili pri određivanju mjere ili tijekom njezine provedbe.

Je li cilj dostignut?

Definirajte vlastiti uspjeh obrazovne mjere svojom procjenom ocjenama od 1 do 5 (5 - cilj je potpuno ostvaren; 1 - potpuni promašaj).

1

2

3

4

5

Što je bilo iznimno pozitivno i poticajno te mi je osobito pomoglo?

Zabilježite sve što vam se čini važnim, čak i sitnice. Ako je obrazovanje bilo neuspješno, je li ipak nešto bilo pozitivno? Naveli smo dva primjera.

Što je bilo dobro?	Bilješke	Kako to mogu primijeniti u praksi?
važni kontakti	imena, adrese, e-pošta	održati kontakt putem e-pošte
aktualne informacije uz temu X	izvor	napisati članak u časopisu tvrtke ili društva

Što je bilo loše... i trebalo bi zabilježiti da se ne ponovi?

Tečaj je bio preopćenit.	Zanimaju me detalji koji uopće nisu bili obrađeni; za to je tečaj bio prekratak (samo pola dana).	- postaviti pitanja u diskusijskoj listi?

COACHING & MENTORING

Pojmovi *coachinga* i *mentoringa* često se brkaju i upotrebljavaju jedan umjesto drugoga. U tablici je kratak pregled najbitnijih razlika između te dvije tehnike usavršavanja zaposlenika.

Razlika između <i>mentoringa</i> i <i>coachinga</i>		
	mentor	coach
Fokus	osoba	rezultati
Uloga	posrednik bez posebnog cilja	specifični cilj
Odnos	sami odabiremo	dolazi s poslom
Izvor utjecaja	primijećena vrijednost	položaj
Osobni rezultat	afirmacija / učenje	timski rad / radni rezultati
Područje	život	vezano za zadatak

Dok se mentor fokusira na osobu, njezinu karijeru i potporu osobnom razvoju u formalnom mentorskom programu ili neformalnom odnosu, *coach* je fokusiran na posao i orijentiran na rezultate i izvedbu. Korisnici tih programa o njima su sami izjavili sljedeće.

„Mentor je kao savjetnik, savjetuje, ali sugovornik bira što će napraviti. Odnos nema određene ciljeve vezane za rad. *Coach* pokušava usmjeriti osobu prema nekom završnom rezultatu, osoba može odabrati način za postizanje cilja, ali *coach* strateški procjenjuje napredak i daje savjete kako biti djelotvorniji.“ „Mentoriranje je pristrano u tvoju korist. *Coaching* je nepristran, usmjeren na poboljšanje ponašanja.“

Mentoriranje je dvosmjerni, obostrano koristan odnos. Mentori su posrednici i učitelji koji omogućuju partnerima otkrivanje vlastitog smjera. („Pustili su me da se mučim kako bih naučio.“; „Nikad mi nije dao rješenja – uvijek je postavljao pitanja kako bi me natjerao misliti i pronaći vlastito rješenje.“). Njegov način interakcije s vama je prijateljski, izravan, logičan i ispitivački.

Coach, naprotiv, ima čvrst plan za utvrđivanje ili mijenjanje vještina i ponašanja. On ima cilj /svrhu svake rasprave. Njemu je bitniji vaš razvoj u osobu koja će maksimalno pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve, a svi njegovi postupci usmjereni su na povećanje vaše djelotvornosti.

U mentorskom programu sudionici biraju koliko će se dugo, kako često i na što fokusirati te hoće li nastaviti. *Coaching* dolazi uz posao. Često je vaš poslodavac vaš *coach* i on određuje vrstu odnosa. U nekim je organizacijama *coaching* definirana kompetencija menadžera.

Osobne vještine određuju djelotvornost utjecaja mentora i *coacha*. *Coach* ima određeni autoritet prema vrsti svoga položaja, tako da može inzistirati na poslušnosti. Mentorov je utjecaj proporcionalan vrijednosti koju partneri donose u odnos. Taj se odnos temelji na obostranom poštovanju i vrijednosti. Vaš opis posla može sadržavati naziv „coach“, ali to je samo etiketa ili očekivanje. „Mentor“ je reputacija koju treba osobno steći – niste mentor dok vaši partneri ne kažu da jeste.

Rezultat *coachinga* je bolja usuglašenost timova, bolji poslovni rezultat, dakle, poboljšanje izvedbe organizacije u kojoj se program *coachinga* provodi. Mentorski je odnos recipročan – ne uči samo učenik, i mentor uči od povratnih informacija i mišljenja svojih partnera: „Slušao me, omogućio da vidim što sve mogu, osnažio me.“

Područje mentoriranja više je vezano za škole te volonterske i neprofitne organizacije (traže se za šire područje života i rada, proaktivan je, dvosmjernan odnos), *coaching* je orijentiran na cilj i zadatak, on potiče raspravu i odgovoran je za krajnji rezultat.

Coaching

Coaching je skup različitih metoda, a usmjeren je prema vašoj dobrobiti i napretku. To je profesionalan, povjerljiv odnos između *coacha* i klijenta koji se temelji na otvorenosti, iskrenosti i integritetu. On nije terapija ni savjetovanje i ne bavi se analizom vaše prošlosti. Usmjeren je na trenutačno mjesto i vrijeme, traženje rješenja i načina na koji nešto možete ostvariti. *Coaching* je autocesta prema zadovoljstvu i uspješnosti. Područja u kojima se primjenjuje *coaching* su osobni razvoj, poslovni razvoj, razvoj voditeljskih i komunikacijskih vještina, razvoj karijere...

Glavna je obilježje *coachinga* usmjerenost na procese, u središtu je osoba, a cilj je poboljšanje izvedbe modificiranjem procesa. Izvedba je ono što radiš, a proces je način na koji to postižeš.

Osobine dobrog *coacha* obuhvaćaju sposobnost stvaranja međusobnog povjerenja i poštovanja, zajedničko preuzimanje odgovornosti za donesene odluke i postupke. Svojim radom i ponašanjem on je uzor, posjeduje dobre komunikacijske vještine te pruža potporu. Izdvaja vrijeme za slušanje i fokusiran je na krajnji cilj.

Coach mora imati i određene vještine da bi bio dobar u provođenju toga razvojnog procesa. On izgrađuje povjerenje prema osobi koju usmjerava, postavlja jasne i dohvatljive ciljeve, pažljivo sluša i ispituje, a istodobno ima osjećaj za druge. Stvara izazovnu okolinu koja je istodobno podržavajuća, daje konstruktivne povratne informacije i discipliniran je pri ocjenjivanju rezultata rada.

Da biste bili dobar *coach*, morate usavršiti određene vještine. To su:

- aktivno slušanje – praćenje svega što je sugovornik rekao bez stvaranja predrasuda ili donošenja brzopletih zaključaka
- promatranje i primjećivanje – promatranje osobu ne samo dok razgovarate s njom, već i u ostalim situacijama, praćenje njezine reakcije i primjećivanje mogućih problema i područja za poboljšanje
- propitivanje prije kazivanja – obvezno pitati prije donošenja zaključka, možda niste nazočili cijelom događaju ili nemate nedovoljno informacija; doznajte što ta osoba misli o određenom događaju ili predmetu, umjesto donošenja vlastitih zaključaka naprečac
- vještine ispitivanja – dobar je *coach* izvrstan ispitivač – primjećuje promjene u ponašanju, načinu govora te pitanjima i potpitanjima može točno procijeniti situaciju
- gledanje kroz klijentove oči – postavljanje u položaj određene osobe prije donošenja nekog zaključka. Sa šefovskog se položaja, odnosno sa strane, neke situacije čine jasnima i jednostavnima, ali s položaja osobe koja je izravno uključena u problem to ne djeluje tako.

Pri ispitivanju rabite:

- **zatvorena pitanja** – da, ne ili jedan podatak; ne daju mnogo informacija; za zaključivanje ili provjeru; primjerice, usuglasili smo da treba napraviti..., rekli ste da je to..., koliko se puta ponovila ta situacija...
- **otvorena pitanja** – tko, što, kada, zašto, kako; na početku razgovora da biste došli do srži problema; u načelu je riječ o standardnim novinarskim pitanjima koja služe razjašnjavanju i opisivanju situacije
- **istražna pitanja** – što mislite, recite mi više; za daljnje objašnjavanje; time otkrivате naličje problema i razjašnjavate situaciju
- **navodeća pitanja** – provjera pogleda ili stvaranje obveze; opasna; odgovor je često pod utjecajem ispitivača.

Vježbajte na obitelji i prijateljima. Također, dok ispituјete, budite potpuno smireni i kontrolirani.

GROW model

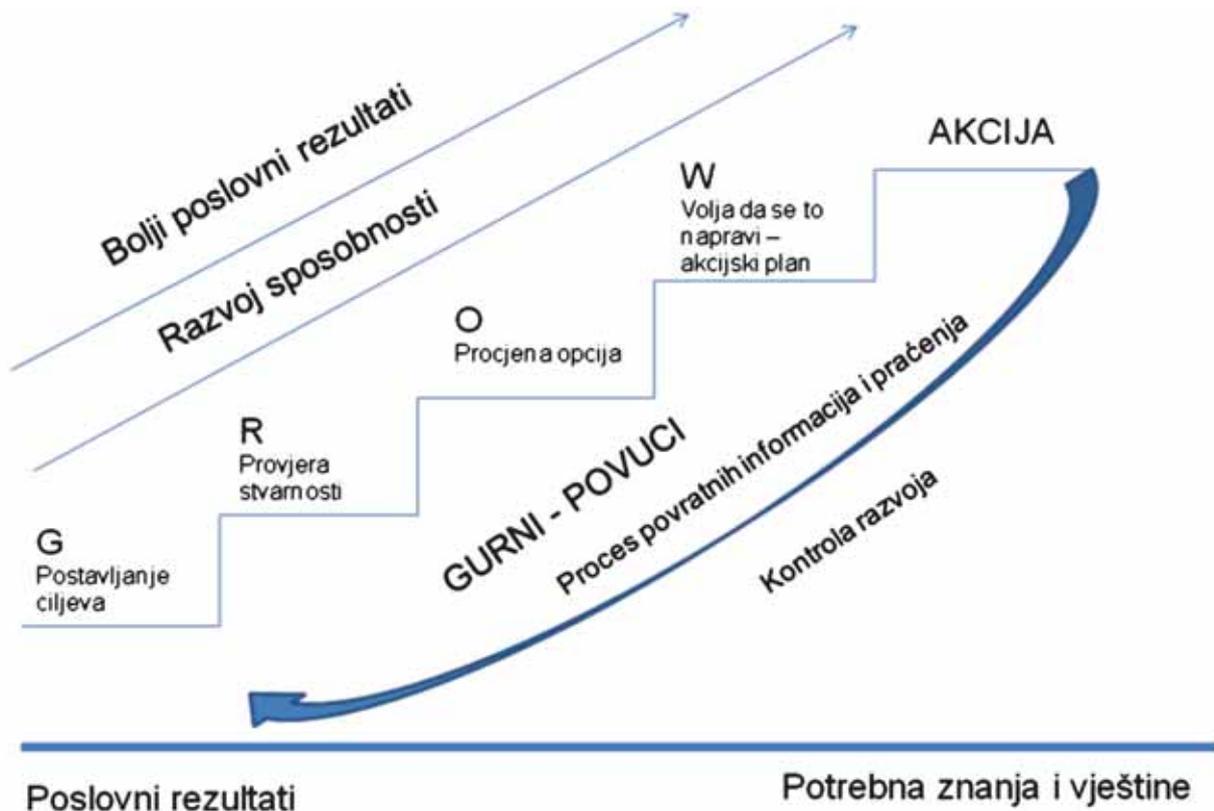
Postoje različiti modeli *coachinga*, no u praksi je najčešći i najbolje prihvaćen GROW (rast) model.

Goals – ciljevi – što želite postići

Reality – stvarnost – što se sada događa

Options – mogućnosti – što možete napraviti

Will – volja – što ćete napraviti i imate li volju potrebnu da to ostvarite



GROW (rast) model

G – razjašnjenje cilja

U toj fazi postavljate odgovarajući, djelotvorni i jasan cilj. Suzite fokus i olakšajte si prvi korak. Taj cilj treba biti SMART (**s**pecifičan, **m**jerljiv, **a**greed - dogovoren, **r**elevantan, **t**ime-phased – vremenski određen). U toj fazi definirate i cilj rasprave; koji problem ili pitanja treba riješiti; kako za ispitanika izgleda uspjeh.

Potencijalni ciljevi za *coaching* mogu biti:

- unaprjeđivanje osobnog stila vođenja
- učinkovito utjecanje na svoje kolege
- učinkovitije komunicirati
- unaprjeđivanje samopouzdanja
- unaprjeđivanje strateškog razmišljanja
- usklađivanje osobnih ciljeva s ciljevima i vrijednostima tvrtke
- povezivanje poslovnih ciljeva sa svojim sposobnostima i snagama
- preuzimanje odgovornosti za osobni razvoj
- preuzimanje odgovornosti za razvoj zaposlenika u svojoj organizacijskoj jedinici
- učinkovito snalaženje u procesima promjene
- brzo odlučivanje i djelovanje
- učinkovito pregovaranje i prezentiranje
- usklađivanje poslovnoga i privatnoga
- upravljanje vremenom
- svladavanje stresa.

R – provjera stvarnosti

Dopustite osobi da jasnije promotri stvarnost i izbjegnite nametanje svojeg pogleda. Pozovite ju da promotri situaciju iz drugog kuta i detaljnije, analizirajte situaciju različitim pristupima, pomozite joj shvatiti vlastite vrijednosti, ključne pokretače i motivatore te snagu, slabosti i iskustva. Ojačajte samopoštovanje osobe. Postavljajte pitanja poput navedenih: Kakva je trenutačna situacija – detaljno; koliko ste puta pokušali; koga sve, osim vas, pogađa ta situacija...

O – procjena opcija

Potaknite korištenje djelotvornog *brainstorminga* i kreativno mišljenje, opustite ljude i izazovite uobičajena mišljenja i pretpostavke, klasična rješenja i ideje. Tu fazu provodite bez predrasuda ili osuđivanja. Zapišite ideje, ali nastavite slušati. Svoje ideje prezentirajte tek kada osoba ostane bez vlastitih. Procijenite pozitivne i negativne strane te uloženo i dobiveno u svakoj ideji. Prijedlog pitanja: Koje korake trebate poduzeti za rješavanje problema; kad biste imali svu vlast, što biste napravili; što će donijeti najbolje rezultate...

W – volja za ostvarivanjem

Omogućite stvaranje ostvarivoga akcijskog plana. Stvorite osjećaj odgovornosti putem pitanja. Usmjerite se na SMART ciljeve. Propitujte prepreke i način njihova uklanjanja, provjerite je li potrebna potpora. Dogovorite se o nadzoru, povratnim informacijama i ocjeni. Testirajte i povećajte posvećenost provedi akcijskog plana. Pitanja u toj fazi mogu biti sljedeća: Koju biste mogućnost ili mogućnosti odabrali; kada ćete početi i završiti svaki korak akcijskog plana; koju i čiju potporu trebate...

Gdje se primjenjuje *coaching*? Služi za usklađivanje privatnoga i poslovnog života, jačanje samopouzdanja i prihvaćanje odgovornosti, mijenjanje neželjenih reakcija i ponašanja, brzo i učinkovito odlučivanje, razvoj roditeljskih kompetencija i samopouzdanja, razvijanje asertivnosti i proaktivnosti te rješavanje dvojbi (npr. promijeniti posao ili ne, ostati u vezi ili ne i sl.).

Proces *coachinga* ima određene zakonitosti koje obuhvaćaju sljedeće.

Izgrađivanje povjerenja

Održite obećanja – učinite ono što ste obećali, razgovarajte o temama koje nisu vezane za posao kako biste bolje upoznali svoje zaposlenike. Obavijestite ih, kad je potrebno, i o svojim uspjesima i pogreškama kao odgovor na njihove uspjehe i neuspjehe.

Otvaranje rasprave

Prije sastanka napišite što namjeravate reći kako biste bili sigurni da osoba vaše riječi neće smatrati uvredljivima ili osuđujućima. Vježbajte naglas – sve dok ne postanete sigurni da možete govoriti smireno, jasno i sažeto. Kad počinjete *coaching*, provjerite ima li osoba vremena i je li se možda pojavilo nešto hitno.

Razjašnjavanje problema

Naglasite neprihvatanje problema dok se ne razjasne svi detalji kako biste bili sigurni da rješavate pravi problem, a ne simptome. Bez otkrivanja svojeg mišljenja o tome gdje leži problem, zamolite osobu (ili osobe) da ga oni identificiraju. Naučite redovito provjeravati vidite li i vi i zaposlenici jednaku stvar.

Usuglašavanje stajališta

Izravno pitajte treba li poboljšati rezultate rada. Svoja stajališta potkrijepite dokazima radi stvaranja jasne slike. Napravite popis negativnih posljedica vezanih za ponašanje zaposlenika – ponavljaju li se, jesu li vezane za karakter osobe, jesu li reakcije brze ili odgođene...

Razmatranje mogućih rješenja

Zatražite ideje za rješavanje problema. Ne ograničavajte se vremenom ako ćete dobiti rezultate – iako ste za razgovor predvidjeli pola sata, vidite li da rasprava kreće u dobrom smjeru, ali će trajati dulje, ne prekidajte *coaching*. Ne namećite vlastita rješenja – navedite zaposlenika da problem promotri vašim očima i sam otkrije obostrano zadovoljavajuće rješenje.

Coaching je potpuno prilagođen osobi, korisniku, pa se i satnica potpuno prilagođava njegovim potrebama i mogućnostima. Uobičajeno je trajanje *coachinga* od tri do šest mjeseci, a najčešće se provodi tijekom dvosatnih susreta na kontinuiranoj tjednoj ili dvotjednoj osnovi.

Tijekom *coachinga* korisniku je *coach* dostupan bez ograničenja za sva potrebna savjetovanja i potporu u ostvarivanju ciljeva tvrtke kao i oko tri do šest mjeseci nakon procesa *coachinga*.

Da bi proces *coachinga* bio uspješan, treba zadovoljiti određene uvjete.

Dragovoljnost i spremnost na promjenu - Korisnik usluge *coachingu* se priključuje svojevóljno, dragovoljno i svjesno. Ako su korisnik i naručitelj *coachinga* različite osobe, korisnik mora željeti sudjelovati u *coachingu* kako bi svoje osobne ciljeve mogao povezati s ciljevima *coachinga*.

Diskrecija - Sadržaj *coachinga* poznat je samo izravnim sudionicima (*coachu* i korisniku usluge) i ne može biti predstavljen trećim osobama.

Sposobnost samokontrole (*self-management ability*) korisnika *coachinga* - *Coaching* nije i ne može biti zamjena za psihoterapiju. Korisnik usluge mora vladati sobom i preuzeti odgovornost za osobni razvoj.

Otvorenost - Da bi *coaching* bio uspješan, nužna je otvorenost korisnika usluge koja je uvelike povezana s diskrecijom i povjerenjem.

Mentorstvo

Idealno je za iskorištavanje prečica, provjerenih i dokazanih metoda za stvaranje uspješne tvrtke, gradnju biznisa, vođenje tima, pronalaženje idealnih klijenta, zauzimanju pravilnog stajališta, pozitivnog načina razmišljanja, stvaranje korektnih međuljudskih odnosa ili bilo koji drugi važan cilj. Mentorstvo nije novost. Pojavljuje se već u obrtničkim cehovima s programima šegrtovanja gdje su početnici učili vještine iskusnih majstora. Danas se u poslovnom svijetu mentorstvo uvelike rabi.

Kako pronaći i odabrati mentora? Potražite uspješne osobe u okolini kojima se divite te ih nazovite. Odaberite one koji vam odgovaraju. Neki će vas odbiti, a i vi možete odbiti neke. Zapamtite da je to dvosmjernan odnos i nema smisla patiti se s osobom s kojom se ne slažete. Mentor svoje prijedloge i savjete ne nameće. Vi među predloženim birate ono što vam odgovara, ali obvezno dajte povratnu informaciju o tome koji je prijedlog pomogao, a koji ne. Na taj način i mentor doznaje koje su njegove ideje bile uspješne, a koje nisu, što pomaže u stvaranju budućega kvalitetnijeg odnosa. Kad dođete do trenutka kad vam mentorstvo više nije potrebno, zahvalite na pomoći.

Posebni savjeta i uputa za provođenje mentorstva nema. Slično je *coachingu*, osim što je odnos dvosmjerniji. Također postavljate pitanja, dajete savjete i raspravljate. Razlika je u tome što s mentorom često razvijate poluprijateljski odnos i razmjenjujete više intimnih informacija i stajališta koje svom *coachu* ne biste iznijeli.

Rezultati *coachinga* i mentoringa

Među rezultatima su učinkovitije, fleksibilnije i inovativnije organizacije čiji su zaposlenici zadovoljniji i lojalniji. Taj je sustav naporniji od ostalih jer zahtijeva izniman angažman uključenih, ne samo znanjem, već i vremenom. No, njime se dobiva mnogo bolji uvid u motivacijske predloške zaposlenika, bolja je razmjena ideja jer se na tim sastancima često, uz konkretne probleme i zadatke, rješavaju i mnoga druga pitanja koja se pojave tijekom razgovora.

Istraživanja su pokazala da je povrat uloženi sredstava šesterostruk s obzirom na povećanje učinkovitosti zaposlenika, a time i same organizacije. Prilikom usporedbe poslovnih rezultata uspješnih i neuspješnih tvrtki i promatranja razlike u pristupu, utvrđeno je kako su se gotovo sve uspješne tvrtke koristile *coachingom* kao metodom razvoja zaposlenika i rješavanja osobnih i organizacijskih problema. Zadovoljstvo korisnika *coachinga*, porast njihove motivacije i razvoja njihovih vještina upravljanja i vođenja uzrokuje učinkovitiju suradnju u timovima, što rezultira vrlo mjerljivom tržišnom dobiti. Skladni su timovi 30 – 40% djelotvorniji od timova u kojima netko izaziva razdor, a *coaching* je idealna mjera za rješavanje takvih problema.

Više možete naći na www.coaching.com.hr, www.hr-coacjing.hr, www.mojcoaching.com itd.

Primjeri coachinga - sažetak

Od direktora odjela do glavnog direktora

Klijent (*coache*) je na prvom razgovoru izrazio potrebu za unaprjeđivanjem vještina koje mu nedostaju za obavljanje posla glavnog direktora. U dotadašnjoj je karijeri upravljao odjelom (15 zaposlenika) koji je obavljao dio procesa u poduzeću. U prvim su se razgovorima iskristalizirala potrebna „tvrda“ znanja i vještine (financije, pravo..), među vještinama za koje smo odabrali *coaching* kao odgovarajuću metodu: pregovaračke vještine te upravljanje emocijama. Tijekom procesa različitim smo metodama (upitnici, igranje uloga, *shadowing*.) radili na usavršavanju pregovaračkih vještina. Svjesnost o emocijama razvijali smo koncentracijom na tjelesne manifestacije te role igranjem „teških“ razgovora. Kako je klijent bio i naručitelj, proces smo na kraju evaluirali upitnikom zadovoljstva, a napredak održavamo povremenim telefonskim razgovorima (*coach* Renata Takač Pejnović).

Upravljanje sobom u vremenu

Već na *precoaching* terminu klijentica/naručiteljica usluga jasno je definirala i opisala stanje koje želi promijeniti: kaotičnost, neorganiziranost, nesnalaženje u prioritetima i osjećaj da joj „vrijeme curi kroz prste“. Rad na visoko pozicioniranoj menadžerskoj funkciji postavljao je pred nju sve veće zahtjeve, u skladu sa situacijom na tržištu.

Iako se na početku *coaching* provodio u smjeru razvoja vještine upravljanja sobom u vremenu i svladavanja alata i tehnika koje u tome mogu pomoći, paralelno se otvorila potreba za iznalaženjem ravnoteže između privatnoga i poslovnoga. *Coaching* se provodio putem redovitih dvotjednih 1:1 sastanaka, uz potporu u obliku elektroničke pošte i *telecoachinga*. Ukupno je proces trajao četiri mjeseca. Na kraju procesa korišten je evaluacijski upitnik.

Vježbe:

1. Vježbajte postavljanje pitanja. Uz navedene primjere pokušajte osmisliti barem po deset otvorenih i istražnih pitanja kojima biste pomogli pri rješavanju problema.
2. Vježbajte zadržavanje kontrole u ekscitirajućim situacijama – planirajte kako biste postupili u najgorim mogućim scenarijima (kad *coaching* krene u pogrešnom smjeru).

Razvoj i upravljanje karijerom

Karijera ima dugoročnu, cjeloživotnu dimenziju, kojoj vrijednost daje sam pojedinac. Ona sadržava širok spektar stajališta, vrijednosti i motivacije prema poslovima i radnim zadacima s kojima se radnik susreće tijekom cijeloga radnog vijeka. Kad odlučimo promijeniti posao, posljedica je (ali i uzrok) mijenjanje stajališta, vrijednosti i motivacije prema poslu. Kako bismo privukli, a zatim i zadržali najbolji kadar, osim financijskoga/ekstrinzičnoga nagrađivanja, trebamo osobi omogućiti i nematerijalno/intrinzično nagrađivanje jer je to jedan od najvažnijih razloga promjene radnog mjesta. Kao što je navedeno u modulu o motivaciji zaposlenika, najčešći motiv promjene posla nije plaća (ako nije riječ o enormno velikom povećanju – tada se morate zapitati jesu li vaši zaposlenici potplaćeni u odnosu prema konkurenciji), već loši odnosi, nemogućnost napredovanja te nedostatak osjećaja da se netko brine o radniku u tvrtki. Kandidati u selekciji, a poslije zaposlenici, obično znaju u kojem smjeru žele razvijati karijeru, odnosno imaju postavljene ciljeve. Upitno je samo koliko otvoreno govore o njima. Svakako, bilo bi idealno kada bi poslodavac i zaposlenik već na početku mogli međusobno uskladiti ciljeve.

Općenito, zaposlenik mora imati osjećaj da napreduje – da se razvija, a specifična edukacija nema smisla ako nije uklopljena u veću cjelinu koja definira razvojni put pojedinca. Pritom je vrlo bitno znati preferencije ili ambicije zaposlenika te jasno odrediti u kojem je smjeru moguće napredovati. U tome procesu menadžeri

imaju veliku ulogu, osobito s obzirom na važnost prikupljanja i prenošenja informacija u oba smjera; od radnika prema upravi i obratno. Osim određivanja individualnih ciljeva djelatnika, menadžeri često moraju preuzeti ulogu procjenitelja, savjetodavca i trenera, ali i povjerenika. Uz definiranje individualnih ciljeva, važno je provjeriti sposobnosti i spremnost u preuzimanju specifičnih radnih zadataka, odnosno adekvatno procijeniti kompetenciju zaposlenika. To je osobito bitno zbog pripreme organizacije za više različitih scenarija (odlazak menadžera, odlazak stručnjaka, promoviranje viših stepenica, otvaranje novih odjela, uvođenje novih zadataka, osnivanje projektnih timova i sl.). Pri takvim je događajima svijest o internim kapacitetima najbitnija jer vrijeme daje stratešku prednost nad konkurencijom.

Razvoj karijere u tvrtki počinje selekcijom, a prethodi joj planiranje unutar tvrtke (financijsko, organizacijsko, strateško...). Među ostalim, treba znati zašto zapošljavamo novu osobu, gdje ju vidimo, za što nam treba i koliko smo ju spremni platiti. To je planiranje samo dio ukupne strategije tvrtke definirane ciljevima prema kojima i provodimo selekciju. Prilikom definiranja organizacijskih potreba treba obratiti pozornost na strategijska pitanja u sljedećih nekoliko godina, kritične točke (u budućnosti ali i trenutačno), znanja, vještine i sposobnosti važne u budućem razdoblju te organizacijske potencijale/kapacitete takve budućnosti. Tako definiramo mogućnost napredovanja i razvoja djelatnika u sklopu tvrtke.

Drugim riječima, razvoj karijere rezultat je integracije individualnih i organizacijskih ciljeva, a usmjeren je na jačanje potencijala pojedinca i njegove uloge u organizaciji. To je složen proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koje perspektivnom pojedincu omogućuju da nakon jednostavnijih poslova preuzme složenije. Dio je tog procesa obuka i obrazovanje (ali samo dio).

Razvoj karijere s osobnog je gledišta vezan za to gdje sebe vidimo u budućnosti, koja su naša očekivanja i na koji način možemo ostvariti svoje osobne ciljeve.

Profesionalni se razvoj karijere zapravo svodi na ostvarivanje triju ciljeva:

- osposobiti osobu da pridonosi društvu (odgovarajućim sustavom odgoja i obrazovanja)
- pružiti joj priliku da to učini (osigurati joj zaposlenje)
- motivirati je i stimulirati da svoje znanje i sposobnosti inovira i unaprjeđuje (nastavi svoj rast i razvoj tijekom cijeloga radnog odnosa).

4 SKUPINE ZAPOSLENIKA

Pri postavljanju sustava razvoja zaposlenika, odnosno karijere, usuglašavaju se osobni i organizacijski ciljevi, a cilj je organizacije ulaganje u kvalitetne zaposlenike koji će pridonijeti razvoju tvrtke. Postoje mnoge podjele zaposlenika na temelju odnosa prema poslu, znanja i motivacije. Jednu donosimo ovdje.

Zaposlenike grubo možemo podijeliti u četiri skupine.

Nezainteresirani – odrade posao tek toliko da se provuku, posljednji ulaze u tvrtku, a prvi odlaze. Često izjavljuju: „To nije u opisu mog radnog mjesta.“, „Ne zanima me.“ i sl. Problem nastaje ako takve radnike ne kaznite ili maknete iz tvrtke jer i oni koji odrađuju posao kako treba dobivaju dojam da je takvo, loše ponašanje, prihvatljivo pa ga i sami počnu primjenjivati.

Destruktivni – stalno kritiziraju, ali ne nude bolje rješenje, ništa im ne valja, svakome pronalaze manu, izjavljuju kako je posao dosadan, glup, tvrtka loša itd. Takvi zaposlenici smanjuju uspješnost grupe/odjela u kojemu rade oko 30%. Rješenje je njihovo otpuštanje ako pokušaji promjene ponašanja (razgovor, upozorenja i dr.) nisu uspjeli.

Sanjari – nestalne osobe, često pune ideja, ali bez znanja i strpljivosti da taj posao završe do kraja. Često imaju dobre interpersonalne vještine, ali ne mogu odraditi posao na zadovoljavajući način. Nerijetko iznimno uspješno delegiraju poslove drugima. Treba im pronaći mjesto na kojemu mogu iskazivati svoju kreativnu stranu, a druge zaposliti na ostvarivanju tih ideja. Ako to nije moguće, treba inzistirati na promjeni ponašanja. Ako je problem nedostatak znanja, treba ih dodatno educirati. Imaju potencijala postati kvalitetni radnici, ali uz mnogo truda i dobre volje nadređenih.

Ambiciozni i poduzetni - vaši najkvalitetniji radnici

„poslušni izvođači“ - čine oko 70% radne snage. Kvalitetno odrađuju posao, pokazuju manju dozu inicijative i kreativnosti, no ponajprije su dobri izvršitelji radnih zadataka. Približavaju se hijerarhijskoj jezgri, a katkad se i uključuju u nju na mjestima nižeg menadžmenta.

„efikasni izvršitelji“ - posao obavljaju natprosječno dobro, razmišljaju unaprijed i brzo rješavaju probleme. Ne ostaju dugo u svojoj radnoj sredini; ubrzano se promoviraju na veću razinu hijerarhijske ljestvice. To su vaše zvijezde.

„talentirani inovatori“ - kreativci koji efikasno smišljaju novitete i rješavaju probleme, no ne pokazuju nikakav interes za menadžerske položaje. Znanjem i sposobnošću nadilaze percepciju standardne kadrovske politike, tj. izbacuju se iz daljnjeg procesa promocije. Često s vremenom napuštaju tvrtke i postaju poduzetnici, ali s upitnim uspjehom (nedostaju im menadžerska znanja).

Proces razvoja

Proces razvoja zaposlenika u tvrtki ima određen slijed, niz koraka koji osiguravaju kontinuitet i kvalitetu sustava razvoja.

- 1. Utvrđivanje potreba** – na temelju analize kadrova, ciljeva i strategije tvrtke utvrđuju se potencijalni deficiti, odnosno radnici koji su vam bitni i koje obvezno želite zadržati. Da biste to uspjeli, morate ulagati u njihov razvoj.
- 2. Stvaranje klime za razvoj kadrova** (bonitet opće klime, kadrovska politika, stajalište menadžmenta) – u tvrtki mora postojati konsenzus vezan za potrebu razvoja kadrova. Menadžment mora biti zainteresiran za to i svojim postupcima podržavati razvoj zaposlenika.
- 3. Utvrđivanje učinaka posla** (putanja karijere) – procjenjuje se učinak radnog mjesta i za njega vezanih poslova i procesa na tvrtku, njezin uspjeh i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Procjenjuje se što treba učiniti s ciljem poboljšanja učinka.
- 4. Utvrđivanje individualnih učinaka** (vježbenice o planiranju karijere, seminari o planiranju karijere, savjetovanja o karijeri) – procjenjuje se osobna putanja zaposlenika, koliko i kako ostvaruju osobne i organizacijske ciljeve, kako poboljšati i unaprijediti djelotvornost.
- 5. Plan napredovanja** - utvrđuju se poslovi za koje se predviđa napredovanje, načini napredovanja i rokovi

Faze razvoja karijere

Tijekom radnog vijeka svatko od nas prolazi kroz pet faza razvoja karijere.

- 1. Istraživanje** – počinje prije ulaska u svijet rada, tijekom osnovne i srednje škole, kad se odlučujemo čime ćemo se baviti. Presudan je utjecaj obitelji i prijatelja.
- 2. Utemeljenje** – počinje traženjem posla, odnosno dobivanjem prvog posla, stjecanjem prvih iskustava i obučavanjem za uspješno obavljanje radnih zadataka. Pritom se doživljavaju prvi uspjesi i neuspjesi pa je fluktuacija zaposlenika najveća.
- 3. Sredina karijere** – u toj fazi većina preispituje dotadašnje uspjehe i neuspjehe i procjenjuje svoj učinak. Događaju se krize karijere i promjene (ili pada entuzijazma i nastavka rada uz smanjen trud) ili zadovoljstva i ulaganja dodatnog truda za postizanje još boljih rezultata.
- 4. Kasna karijera** – u prvom su planu znanje, iskustvo i mudrost stečeni dugogodišnjim radom. U toj fazi se često zauzima položaj savjetnika.
- 5. Povlačenje** – teško je svima, osobito uspješnima. Aktivnosti su smanjene, znanja i ovlasti prenose se na planiranu zamjenu i priprema se za povlačenje.

	1. FAZA PRIPREMA	2. FAZA OSPOSOBLJAVANJE	3. FAZA NAPREDOVANJE	4. FAZA ODRŽAVANJE	5. FAZA POVLAČENJE
CJELOŽIVOTNO UČENJE	odgoj	izbor područja rada, struke ili studija	odabir odgovarajućeg posla	stabilan i potvrđen status	utjecaj na strategiju poduzeća
	postizanje potrebnog znanja	propitivanje osobnih mogućnosti	najkreativnija faza rada i života	privrženost poduzeću	konzultant u specifičnim procesima i funkcijama
	odabir alternativa	profesionalna orijentacija	obiteljske promjene	održavanje osobnog identiteta	usporene aktivnosti i otpor na promjene
	izbor struke	uvođenje u posao	razvoj osobnog stila života	unaprjeđenje odnosa	povlačenje i priprema za mirovinu
	UČENIK	PRIPRAVNIK	SURADNIK	MENTOR	SPONZOR
	6-15	16-25	26-45	46-60	61-75

KOMPETENCIJE KOJE IMAJU KLJUČNU ULOGU U PROMOCIJI I STRATEGIJI RAZVOJA POJEDINCA

Svako radno mjesto i svaka karijerna putanja sadržava jednake skupine kompetencija potrebnih za uspješnu karijeru, a razlikuje se samo količina tih kompetencija koje moramo imati da bismo bili uspješni. To su:

- **STVARALAČKE KOMPETENCIJE** - stvaralačka motiviranost, inicijativnost (za poboljšanje i otkrivanje novih mogućnosti), traganje za informacijama
- **USLUŽNE KOMPETENCIJE** - međusobno razumijevanje, usmjerenost prema uslužnosti
- **UTJECAJNE KOMPETENCIJE** - utjecaj na ostale, organizacijska sposobnost, sposobnost uspostavljanja kontakta
- **MENADŽERSKE KOMPETENCIJE** - pomoć ostalima, menadžerske sposobnosti, sposobnost vođenja timskog rada
- **KOGNITIVNE KOMPETENCIJE** - analitička sposobnost razmišljanja, konceptualno izražavanje, ekspertno mišljenje
- **INDIVIDUALNE KOMPETENCIJE** – samoinicijativnost, sposobnost prilagođavanja, sposobnost usklađivanja osobnih ciljeva i ciljeva poduzeća.

Otkrit ćete ih u opisima posla koji obavljate ili želite obavljati. Ako ih u vašoj sistematizaciji (katalogu poslova) nema, pogledajte na internetu, u bazama opisa poslova, koje se kompetencije traže za to radno mjesto (najsličnije vašemu). Usporedite li sebe (ili svojeg zaposlenika) s tim opisom, doznat ćete koliko odgovara tom profilu i gdje su mogućnosti za rast i razvoj.

Otkrivanje menadžerskih potencijala

Menadžeri su zapravo najvažniji kapital i resurs svake organizacije. Pri tome mislimo na prave menadžere, a ne na današnje davanje titule menadžera i za radna mjesta koja s menadžmentom nemaju baš nikakve veze. Zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja i mnogo vremena te da tržištu načelno nedostaju kvalitetni menadžeri, uvrštavaju se i među najdeficitarnije resurse. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala upotrebljavaju se brojne tehnike, poput psiholoških testova, upitnika, životopisa, ocjene kolega, intervjuja, preporuka i sl. Pri izboru menadžerske karijere iznimno su bitna stajališta osobe koja tu karijeru bira, odnosno mi ju želimo usmjeriti u tom pravcu. To su pozitivno stajalište prema autoritetu i ljudima na položajima autoriteta, potreba za natjecanjem, dokazivanjem i potvrđivanjem, potreba pokazivanjem moći, potreba za istaknutim položajem i ponašanjem te potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.

U prvoj fazi otkrivanja vodećih potencijala utvrđuju se menadžerske poželjne osobine. Nakon toga slijede određivanje standardnih poslova menadžera, analiza poslovne strategije i stupnja razvoja poduzeća, a zatim izbor menadžerskih talenata za školovanje ili postavljanje. Postupak otkrivanja vodećih potencijala složen je i težak, no može se olakšati ako su i izbornici kandidata sposobni i spremni za to i ako su precizno definirani poslovi koje bi kandidat trebao obavljati. Provedena su mnoga istraživanja o karakteristikama uspješnih menadžera na temelju čega su napravljene upitnici koji olakšavaju testiranje i procjene dobrih potencijala za menadžersku karijeru.

Čimbenici koji utječu na razvoj karijere

Svatko ima svoje razloge za odabir karijere. Katkad radimo ono što smo planirali, katkad nas neke okolnosti odnesu u potpuno druge vode od onih koje smo zamišljali dok smo bili mali. Čimbenici koji najviše utječu na izbor jesu:

- osobni - vlastiti izbor, promjene u obitelji (bračni partner, djeca, iznenadni događaji),
- ekonomski, socijalni i politički trendovi – previranja, recesija, blagostanje...
- tržište radne snage – deficitarna ili nezaposлива zanimanja
- financijske kompenzacije za posao – visina plaće i sustav nagrađivanja.

Sve to utječe na naš odabir i zbog toga dodatno komplicira planiranje, razvoj i upravljanje karijerom.

Hoće li netko biti uspješan u odabranoj karijeri, ovisi o mnogim čimbenicima. Najbitniji, koji ujedno utječu na odlučivanje u tvrtki i o tome kako će se nečija karijera razvijati, su stručna osposobljenost i inovativna orijentiranost, spremnost na suradnju i preuzimanje rizika, prihvaćanje mogućnosti i korištenje mogućnosti koje se pružaju, obavljanje obaveza i način ponašanja, osobna postignuća, prepoznavanje alternativnih rješenja, poštovanje tuđih mišljenja, osjećaja i potreba te procjena osobnog djelovanja i poticanja drugih.

Planiranje razvoja karijere

Karijeru u načelu počnemo planirati zato jer smo na početku i treba nam nekakav plan za budućnost ili smo postali smo nezadovoljni sadašnjim poslom i želimo promjenu ili nam prijete ili smo dobili otkaz i trebamo pronaći novi posao. Koraci koje poduzimamo su ovi:

- osobna procjena i procjena tržišta rada - procjena samoga sebe, onoga što želite, a što ne, koje su vam mogućnosti otvorene, kakva je situacija na tržištu rada, osigurava li vam sadašnje zanimanje brzo pronalaženje posla ili ne
- postavljanje ciljeva – na temelju provedene procjene postavljate svoje ciljeve – promjena zanimanja, traženje posla sa sadašnjim kvalifikacijama te vaša očekivanja od željenoga radnog mjesta
- utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva – kad odlučite što želite i postavite ciljeve, procjenjujete koja su znanja i vještine potrebni za željeni posao/poziciju i imate li sve te karakteristike

- identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja – tiskani oglasnici, portali za traženje posla (www.moj-posao.net, www.posao.hr, burzarada.hzz.hr, itd.), dnevni tisak, poznanici i poslovni partneri. Dobro je mjesto za početak i www.zivotopis.hr gdje su na jednome mjestu agencije za zapošljavanje, portali za posao, linkovi na Hrvatski zavod za zapošljavanje i savjeti o pisanju životopisa i planiranje karijere. Ako niste, napravite *linked-in* stranicu sa svojim podacima i povežite se s poznanicima i dosadašnjim partnerima te navedite da tražite posao.
- razvoj rezimea i popratnog pisma – postoje različiti oblici životopisa (kronološki, vezani za vještine i iskustvo ili kombinirani), a odabir ovisi o poslu za koji se natječete
- procjena ponude posla – analizirajte ponude i ovisno o postavljenim ciljevima, odaberite najpovoljniju za vas
- rast/promjena karijere – ako ste postali nezadovoljni i odlučili da je vrijeme za odlazak iz tvrtke u kojoj radite, ponovno pokrećete cijeli postupak, što opet uključuje osobnu procjenu i procjenu tržišta te odabir ponude posla.

Promjena u 10 koraka

Dogodio se trenutak kada s grčem u želucu počinjete odlaziti na posao. Ne zadovoljava vas putanja koju su vam namijenili u tvrtki. Došao je novi šef s kojim nikako ne možete uspostaviti normalan odnos. Koji god bio razlog, odlučili ste mijenjati posao. Možda je čak došlo do potpunog zasićenja vrstom posla koji radite i želite potpunu promjenu. Odvojite vrijeme i sustavno razmotrite sljedeće točke.

1. Volim, ne volim – napišite ono što volite, a što ne. Primjerice, volite računati, ne volite rad na otvorenome, volite rad s ljudima, pod pritiskom najbolje radite – možda kao knjigovođa za mala poduzeća ili osobni bankar? Ako dosad niste nikad radili osobnu analizu, možda bi bilo korisno napraviti psihološku analizu u HZZ-u ili nekoj regrutacijskoj agenciji, da točno spoznate svoje prednosti i mane. Uglavnom, utvrdite u čemu sve uživate, a od čega zazirete.
2. Nove karijere – usporedite popis onoga što volite s opisima različitih poslova, možda se negdje krije vaša idealna karijera. Postajete poduzetnik?
3. Prijenosne vještine – pogledajte što željeno radno mjesto zahtijeva s obzirom na znanja i vještine. Odredite koje vještine posjedujete i s lakoćom ih možete prenijeti na novi posao. Ako ste bez problema radili i vodili troje djece na različite aktivnosti te stigli još hrpu toga, imate iznimne organizacijske vještine – možete se natjecati za radna mjesta koja traže organizacijske vještine.
4. Obrazovanje – imate li traženo obrazovanje, možete li se lagano doškolovati ili prekvalificirati? Zahtijeva li to dodatne troškove ili mnogo vremena? Procijenite što je isplativo.
5. Umrežavanje – sigurno ste stekli različita poznanstva i prijatelje tijekom dosadašnjega radnog vijeka – povežite se s tim ljudima i njihovim prijateljima radi lakše promjene karijere, koristite se internetskim servisima (Facebook, linked-in sl.).
6. Stjecanje iskustva – ako ste se odlučili za drastičnu promjenu karijere, provjerite kako možete steći iskustvo – možda postoji mogućnost volontiranja ili neki drugi oblik stjecanja iskustva.
7. Mentor – ako možete, pronađite mentora, osobu koja će vas savjetovati pri promjeni i pronalaženju novog posla ili pokretanja vlastitoga.
8. Promjena bez promjene – neke su tvrtke otvorene za mogućnost zasićenja na vašem sadašnjem radnome mjestu i svjesne su potrebe za promjenom. Stoga samo promijenite radno mjesto, ali ne i poslodavca. No takve su situacije rijetke, u većini primjera nezadovoljstvo ipak znači traženje posla izvan kruga dotadašnje tvrtke.
9. Osnove traženja posla – neke su natuknice već navedene. No, i na većini portala za traženje posla postoje savjeti vezani za traženje posla, pisanje životopisa i popratnoga pisma, dobro predstavljanje na razgovoru, osobe koje možete animirati da vam pomogne, ono što morate izbjegavati i sl.
10. Budite fleksibilni – takve promjene uvijek uzrokuju goleme promjene u plaći, uvjetima, a možda i mjestu boravišta. Postavite svoje ciljeve, ali odredite i alternative, stvari na koje možete privremeno pristati.

Korištena literatura

Jambrek, I., Penić, Ivica, „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor“, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991.) v. 29., br. 2., 1181-1206 (2008.)

Psihologijski rječnik, ur. Petz, B. i sur., Prosvjeta, Zagreb, 1992., str. 251. – 252.

Wehrich H. i Koontz H., „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1993.

Čičin Šain D., predavanja iz Osnova menadžmenta: Motivacija kao poticaj za rad // <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/18.%20Motivacija%20kao%20poticaj%20za%20rad.pdf>

2.7. Komunikacijske i upravljačke vještine

Mr. sc. Darija Krstić

Mnoga su neovisna istraživanja pokazala da poslovni ljudi komunikacijske vještine smatraju važnijima od tehničkih te da se uspješnost govorenja pred grupom ljudi smatra osnovnim pokazateljem mogućnosti napretka u karijeri.

Dobri međuljudski odnosi nisu rezultat slučaja, nego poznavanja određenih elemenata bitnih za uspješnu komunikaciju i primjene tih elemenata u specifičnoj situaciji. Vještine u odnosima s ljudima sjedinjuju kombinaciju dobrih *interpersonalnih vještina* (sposobnost suradnje s drugima) i *intrapersonalnih vještina* (sposobnost upravljanja vlastitim stajalištima i emocijama).

Danas se pred ljude postavljaju mnogo veći zahtjevi u svezi dobrih interpersonalnih i komunikacijskih vještina. Noviji naraštaji vjerojatno će se susretati i raditi s najrazličitijim ljudima iz različitih krajeva svijeta, doživljavat će mnogo više različitih situacija, a u svakoj od njih postoje različite mogućnosti djelovanja.

Upravo stoga treba ih odlikovati i mnogo veća osobna odgovornost pri donošenju odluka o prikladnom ponašanju u svakoj situaciji, unaprjeđivanju dobrih međuljudskih odnosa te održavanju uspostavljenih odnosa. To zahtijeva mnogo višu razinu vještine i tolerancije u ponašanju prema drugima te spremnost na promjene vlastitih stajališta i uvjerenja. Vještine u odnosima s ljudima danas su ključan element uspjeha u različitim profesionalnim područjima. U suvremenom su gospodarstvu bitne jednako kao i znanje, informiranost ili tehničke vještine. Međutim, upravo su te vještine donedavno u obrazovnom sustavu bile zanemarene.

Važno je naglasiti da je poželjna razvijenost triju vrsta vještina. To su:

- *tehničke* (sposobnost primjene specifičnih znanja iz struke)
- *konceptualne* (kognitivna sposobnost za analizu i rješavanje složenih situacija)
- *socijalne* (sposobnost zajedničkog rada s ostalim ljudima, njihova razumijevanja i motiviranja, i pojedinačno, i u skupinama).

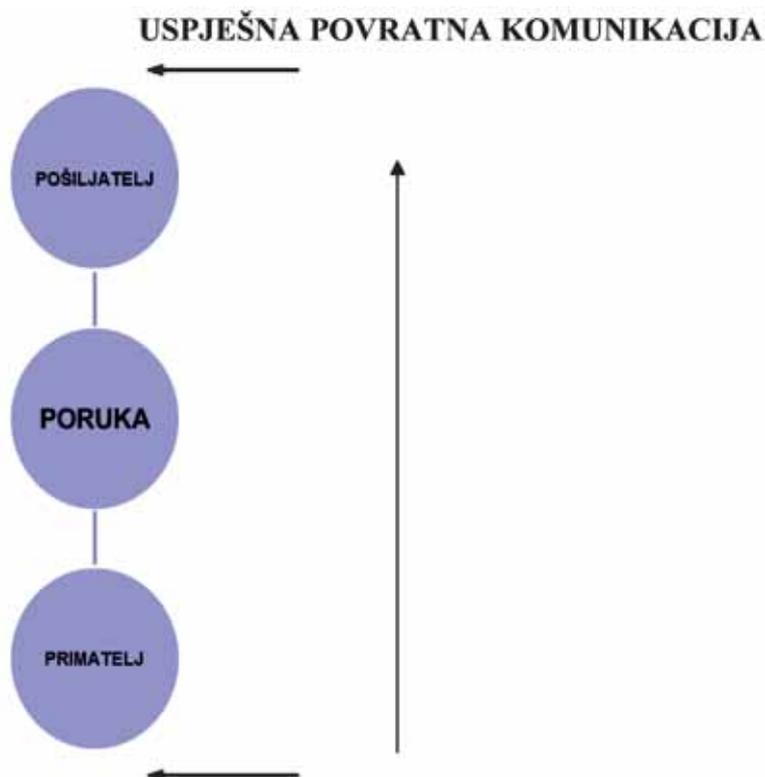
Termin komunikacija potječe od latinske riječi *communicatio* što znači priopćiti. Prema dr. sc. Zoranu Tomiću, „komunikacija je stoga pojam u društvenim znanostima koji općenito označava sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili skupine na druge. Zbog toga je komunikacija društveno vrlo važna. Ona omogućuje povezano djelovanje ljudi, koje leži u osnovi svih društvenih pojava.“ (izvor:

http://www.zorantomic.net/index.php?option=com_content&view=article&id=145:pojam-komunikacije&catid=42:politicko-komuniciranje&Itemid=94)

Kethleen K. Reardon svoju studiju o *interpersonalnoj komunikaciji* (1998., 13. - 14.) počinje navođenjem šest osnovnih značajki ljudske komunikacije.

- „Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga.
- Komuniciranje rezultira namjeranim, ali i ne namjeranim učincima.
- Komunikacija je obično obostrana.
- Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.
- Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna.
- Komuniciranje uključuje uporabu simbola.“

Prema Ivanu Ferenčaku, „komunikacija je razumijevanje među ljudima na verbalnoj (govornoj) i na neverbalnoj (govor tijela) razini. („Prodavati – ali kako?“, listopad, 2005. str. 57.)



Za komunikaciju su nužni subjekti koji međusobno komuniciraju, pošiljatelji i primatelji. Oni i šalju i primaju poruke. Komunikacija se smatra uspješnom onda kada je primatelj primio poruku upravo onako kako je pošiljatelj želio. To je iznimno teško s obzirom na činjenicu da poruku čini i verbalna i neverbalna komunikacija. Povratna je veza odgovor koji primatelj i pošiljatelj međusobno odašilju. Na uspješnost prijenosa poruke utječu različiti šumovi; fizički šumovi (npr. buka), unutarnji šumovi (misli pošiljatelja ili primatelja) i semantički šumovi (npr. nepoznavanje određenih pojmova o kojima se govori).

Što utječe na poruku?

Sadržaj – istraživanja su pokazala da sadržaj čini samo 7% poruke koju želimo prenijeti. Sadržaj svakako treba planirati i on je iznimno bitan, ali je iznimno važna i uporaba verbalnih i neverbalnih znakova. Izbor riječi i način govora (verbalna komunikacija) čine 35% poruke, a upravo to kako izgledamo, što naš pogled kazuje o poruci, na što upućuje govor našeg tijela (neverbalna komunikacija) na poruku koju želimo prenijeti slušatelju utječe čak 58%.

Psihološki model međusobnog komuniciranja

Prema istoimenom autoru, svaka poruka ima četiri aspekta: sadržaj, odnos, samootkrivanje i apel. SADRŽAJ čini ono o čemu želimo informirati. ODNOS obuhvaća ono što mislimo o osobi s kojom komuniciramo, u kakvim smo odnosima. SAMOOTKRIVANJE se odnosi na ono što otkrivamo o sebi, a APEL je ono na što želimo potaknuti osobu s kojom razgovaramo. „Ovo je model po kojem funkcioniramo svakodnevno u svakoj prilici. To još ne znači da se i uvijek razumijemo. Dapače, mi se često ne razumijemo, jer ono što je poslano nije uvijek i primljeno na pravi način. Percepcija poslanog od strane primatelja može biti posve drugačija od onoga što je pošiljatelj želio poručiti.“ (Ferenčak, I. „Prodavati – ali kako?“, Mali princ d.o.o. listopad, 2005. str. 57.)

Prezentacija

„Prezentacija je usmena razmjena informacija radi postizanja ciljeva, kao što su potvrđivanje rješenja, otklanjanja teškoća, traženje ideja, motiviranje sudionika, priprema rada, itd. Odvija se u ograničenom trajanju, po određenim pravilima, uz ispunjenje odgovarajućih tehničkih uvjeta, te uz korištenje vizualizacije i diskusijskih tehnika.“ (Masmedijin POSLOVNI RJEČNIK, Masmedija, Zagreb, 1991. str. 387.)

Prezentacija informacija u poslovanju je iznimno bitna. Za kvalitetnu prezentaciju nužna je dobra priprema prezentacije, kvalitetna isporuka prezentacije te interaktivnost prezentacije, tj. uključenost publike. Pri tome priprema prezentacije uključuje definiranje ciljeva i osnovne poruke, analiziranje publike, razvijanje jasne i logične strukture prezentacije, uvježbavanje te korištenje audiovizualnih pomagala za prijenos sadržaja.

Povezivanje poruke sa slušateljima iznimno je važno. To podrazumijeva postavljanje pitanja i pronalaženje odgovora na pitanje tko su slušatelji? Treba procijeniti kolika je veličina grupe, kako su došli do nas (ili mi do njih).

Zatim je važno procijeniti kakva su njihova očekivanja, kolika je njihova zainteresiranost za temu, kolika je razina znanja o temi. Isto tako, važno je znati što misle, tj. osjećaju o temi i o vama; njihovo stajalište o temi i o predavaču.

Pozornost slušatelja je kratkotrajna – istraživanja pokazuju da je koncentracija slušatelja najveća na samom početku (primjerice, prilikom ispitivanja tijekom razgovora za posao koncentracija ispitivača najveća je prvih 60 sekundi), pozornost tijekom prezentacija najveća je u prve tri minute, a zatim opada i ponovno se povećava pri kraju prezentacije kada se nazire zaključak.

Struktura prezentacije trebala bi biti vrlo jasna. Ona treba sadržavati:

- *uvod*
- *glavni dio prezentacije*
- *zaključak.*

Dobar je početak važan jer tako privlači pozornost publike i plijeni njihov interes, pokazuje zainteresiranost i pažnju te izgrađuje odnos povjerenja s publikom. Prezentiranje sadržaja najvažniji je dio komunikacijskog procesa. U tu se svrhu rabi BEST metoda kojom se postiže dinamika, a ona pospješuje jasnoću prezentacije.

Naziv BEST potječe od akronima engleskih riječi **B**ottom line (reci u kratkim crtama), **E**vidence (dokaži / potkrijepi), **S**ummary (napravi sažetak), **T**ransition (prijeđi na drugu temu, zaključiti).

Zaključak prezentacije treba biti kratak i moćan. Tijekom zaključka važno je sumirati glavne točke prezentacije, nadovezati se na uvod, ponoviti glavnu poruku. Bitno je također predložiti sljedeće korake, dati preporuke te pozvati na akciju. Naravno, slušatelje je dobro pozvati na postavljanje pitanja te dati odgovore.

„Dobar govornik oslanja se na činjenice, dobar prikaz, siguran nastup i ispravnu uporabu glasa. Ispravna i uspješna uporaba donijet će vam samopouzdanje, kojima ćete stvoriti uvjete za uspješno prezentiranje vaših misli. Možete se pouzdati u tekst govora, dobar trenutak za prezentiranje, pozitivna očekivanja publike ili dobru opremu, ali najviše vrijedi ako se možete pouzdati u samoga sebe.“ (Saša Petar, „Recite to jasno i glasno - Osnove uspješne prezentacije“, Jakubin i sin d.o.o., str. 48., Zagreb, 1999.)

Dobar odnos sa slušateljima može se ostvariti dobrom pripremom koja će se očitovati u tome da izgledate u skladu s ciljem prezentacije, koristite se humorom i dramom, uključite sudionike tako da im postavljate pitanja, koristite se primjerima i argumentacijom.

Komunikacija – pretpostavke uspješne komunikacije, ciljevi i vrste komunikacije, tehnike poboljšanja komunikacije

Obilježja su dobre komunikacije da je puna entuzijazma, raznolika, informativna, dobro organizirana i iskrena.

Važna je pretpostavka uspješne komunikacije pozitivno stajalište prema samome sebi, ali i prema ostalim ljudima. Treba paziti na osjećaj vlastite vrijednosti sugovornika, tj. ne omalovažavati razmišljanja, potrebe i stajališta drugih ljudi. Upravo zato treba razmisliti o stajalištu koje zauzimate u komunikaciji s ostalim ljudima. Vera F. Birkebihl to je objasnila uz pomoć četiriju osnovnih stajališta prema sebi i drugima.

1. Ja sam O.K. – Ti si O.K.

- pozitivno stajalište prema samome sebi i prema drugima
- osoba s takvim stajalištem misli i odlučuje realistično, zna što hoće, preuzima odgovornosti i zauzima se za svoje ciljeve
- ljudi s takvim stajalištem vjeruju drugima onoliko dugo dok im na grub način ne uskrate povjerenje
- stajalište: ja se osjećam dobro, a ostalima dopuštam da budu ono što jesu

2. Ja sam O.K. – Ti nisi O.K.

- stajalište koje je nekritično prema sebi - umišljen, sveznajući govornik
- pogreške čine samo drugi, kada nešto krene krivo, „svi ostali su krivi“
- ostali su tu kako bi ljude s takvim stajalištem hvalili i divili im se

3. Ja nisam O.K. – Ti si O.K.

- takvo stajalište imaju ljudi koji se uvijek osjećaju podložni drugima, a tako se i ponašaju
- slabo razvijen osjećaj vlastite vrijednosti; oni i sami sebi malo vjeruju
- sebe doživljavaju posve malenima, a druge jako velikima
- na taj je način teško ostvariv harmoničan/ partnerski razgovor, tj. komunikacija

4. Ja nisam O.K. – Ti nisi O.K.

- neuspjeh je vrlo izvjestan i predvidiv
- ljudi s takvim stajalištem prenose to i na svoje zadaće i radnu okolinu
- gotovo je nemoguće očekivati djelotvornu komunikaciju.

S obzirom na broj ljudi koji je uključen u komunikaciju, razlikujemo:

1. INTRAPERSONALNU KOMUNIKACIJU,
2. INTERPERSONALNU KOMUNIKACIJU,
3. KOMUNIKACIJU U MALOJ GRUPI,
4. JAVNU KOMUNIKACIJU,
5. MASOVNU KOMUNIKACIJU.

Intrapersonalna komunikacija je komunikacija sa samim sobom. U toj komunikaciji učimo o sebi, evaluiramo svoje postupke, nagovaramo sami sebe na nešto, razmišljamo o mogućim odlukama koje trebamo donijeti, uvježbavamo poruke koje želimo prenijeti drugima.

Interpersonalna komunikacija je komunikacija između dvije osobe.

Tijekom te komunikacije dolazimo u interakciju s ostalim ljudima, učimo o njima, ali i o sebi i o vanjskom svijetu, otkrivamo sami sebe drugima, uspostavljamo, održavamo, prekidamo (a katkad i popravljamo) svoje veze.

Komunikacija u maloj grupi – podrazumijeva komunikaciju s manjim brojem osoba.

Javna komunikacija je komunikacija govornika s publikom. Usmjerena je na nove informacije i činjenice, uvjeravanje te utjecaj na druge kako bi razmišljali na određeni način, odnosno kako bi promijenili svoja stajališta i/ili vrijednosti.

Masovna komunikacija je komunikacija usmjerena na brojnu publiku.

Međukulturalna komunikacija – komunikacija koja podrazumijeva kontakt s ljudima iz drugih kultura čiji su običaji, uloge i pravila različiti od naših; učimo razumjeti druge načine razmišljanja i ponašanja te postajemo svjesni razlika u ljudskom iskustvu.

Mogući su ciljevi komunikacije: otkrivanje, uspostavljanje odnosa, pomaganje, uvjeravanje te zabava. Ako je cilj otkrivanje, tijekom takve komunikacije otkrivamo informacije o sebi, učimo o sebi i drugima te doznajemo nove informacije – o stvarima, ljudima i događajima. Tijekom komunikacije čiji je cilj uspostavljanje odnosa, uspostavljamo i održavamo odnose, prekidamo ih i popravljamo. U komunikaciji čiji je cilj pomaganje najčešće sudjeluju učitelji, terapeuti, različiti savjetnici koji se tom funkcijom koriste kao temeljem svoga zanimanja. Komunikacija kojoj je cilj uvjeravanje može biti prezentacija samoga sebe – primjerice, komuniciramo s ciljem da u drugih stvorimo sliku koju želimo da imaju o nama. Uz samoprezentaciju, cilj uvjeravanja može biti i argumentacija, tj. kada sugovornika želimo uvjeriti da smo u pravu te komunikacija kojom druge želimo potaknuti da za nas nešto naprave. Veoma je često komunikacija jedinstvena kombinacija tih ciljeva koju potiču različiti motivi.

Tehnike poboljšanja komuniciranja su tehnike postavljanja pitanja, aktivno slušanje, parafraziranje i empatija.

Postavljanje pitanja

Vještine nužne za uspješnu komunikaciju su ispitivanje i slušanje.

Njihova je svrha: utvrđivanje potreba, dopuštanje aktivnog sudjelovanja sugovornika u razgovoru, provjeravanje jesmo li sugovornika dobro razumjeli, pokazivanje svojeg zanimanja, prikupljanje informacija te omogućavanje kontrole i usmjeravanje razgovora.

Kada je riječ o postavljanju pitanja, važno je znati da se otvorena pitanja postavljaju kako bismo od sugovornika dobili što više informacija (pitanja: Tko? Gdje? Što? Kako? Zašto? Kada? Koji?), a zatvorena se pitanja (pitanja: Je li? Nije li? Zar je? Hoće li? Može li? i slično, tj. pitanja na koja ćemo dobiti odgovor „da“ ili „ne“) postavljaju samo za provjeru i/ili potvrdu.

Primjeri otvorenih pitanja

Kako Vam se svidio članak, jesenska kolekcija, određena usluga...?

Kako je prošla akcija...?

Kako Vam se svidjela naša akcijska ponuda...?

Gdje bi bilo najbolje postaviti reklamni materijal?

Zašto je proizvod x prebačen na lošiji položaj od dogovorenoga?

Primjeri zatvorenih pitanja

Je li ova promjena pozicije poboljšala prodaju proizvoda x?

Želite li da napravimo još jednu promociju?

Je li bolje da proizvode dostavimo u petak?

Može li ovaj proizvod biti postavljen ovdje?

Savjeti. Kada je pitanje postavljeno, važno je ne prekidati sugovornika i pažljivo slušati. Izbjegavajte postavljanje više pitanja odjedanput. Temeljito ispitajte odgovore i kombinirajte postavljanje otvorenih i zatvorenih pitanja. Ne odgovarajte na vlastita pitanja. Postavljanje protupitanja svojevrsna je taktička igra

kojom nastojimo osigurati vrijeme za odgovor na pitanje koje nam je postavljeno i /ili kako bismo bili sigurni da nas je sugovornik pravilno razumio.

Aktivno slušanje

„Aktivno slušanje nije samo obrada zvukova. Kad pažljivo slušate pravo značenje riječi i neizgovorenu poruku koja se u njima krije, tek tada aktivno slušate. Tijekom aktivnog slušanja čujete činjenice koje izlaze iz usta kupca, uočavate govor tijela, osjećaje i ton. Pod aktivnim slušanjem razumijevamo i razumijevanje druge osobe i davanje na znanje da ste shvatili poruku.“ (Susac, K., 2005., „Tajne uspješne prodaje“, Školska knjiga, Zagreb, str.76.)

Aktivno se slušanje može ostvariti neverbalno i verbalno. Neverbalno se ono iskazuje kontaktom očima, zainteresiranim izrazom lica te kimanjem glavom u znak odobravanja i slaganja s govornikom. Verbalno slušanje iskazuje se govorom, tj. riječima kojima potvrđujemo slušanje, parafraziranjem i rezimiranjem te postavljanjem pitanja. Slušanjem potičemo druge da govore, doznajemo informacije te tako iskazujemo poštovanje. Slušanje mogu onemogućivati različiti vanjski i unutarnji utjecaji. Vanjski utjecaji mogu biti: neatraktivnost teme, činjenica da sugovornik govori brzo, nerazgovjetno i sl. te različiti vanjski uvjeti kao što su temperatura, vlaga zraka, zagušljivost prostora i dr. Unutarnji čimbenici koji onemogućuju aktivno slušanje mogu biti: umor (npr. slušanje edukacije u večernjim satima), rastresenost (npr. doživljaj neke stresne situacije prije održavanja edukacije, konflikt s pretpostavljenim i sl.), negativan unutarnji dijalog (npr. morate otići na edukaciju koja vam je važna zbog posla dok vaše bolesno dijete ostaje kod kuće), nemogućnost koncentracije.

Empatija je sposobnost uživanja u emocionalna stanja ostalih ljudi i razumijevanje njihova položaja. Na temelju dobrog poznavanja sugovornika može se lakše reagirati na odgovarajući način, što može osigurati prednost u odnosu prema tom sugovorniku.

Primjer: Prilikom prodaje osiguranja prodavatelji često prepričavaju iskustva osoba koje su doživjele nesreću, čime sugovornika mogu dovesti u emocionalno stanje u kojemu će on, kao potencijalni kupac, možda postati svjesniji da se nesreća može dogoditi i njemu.

Parafraziranje je tehnika komuniciranja koja se primjenjuje kada niste sigurni jeste li sugovornika dobro čuli i/ili razumjeli te želite provjeriti što on zaista želi reći.

Primjer:

„Ako sam Vas dobro razumjela, Vi biste željeli naručiti upravo xy količinu proizvoda...“

„Prema Vašem mišljenju, bilo bi dobro da...“

„S Vašeg stajališta, bilo bi dobro učiniti upravo to da...“

Upravo su navedene tehnike komuniciranja najvažnije tijekom kupoprodajnog procesa. Kako bi se u prodajnom procesu ostvarili što bolji rezultati, važno je razumijevanje faza prodajnog procesa i mogućnosti izgradnje poslovnih odnosa te spoznaja o tome koje je informacije važno imati s ciljem što uspješnije komunikacije i mogućih pregovora.

Znanja i vještine potrebni za uspješnu prodajnu prezentaciju razlikuju se s obzirom na autore, ali Manning i Reece navode da razvoj filozofije osobne prodaje podrazumijeva tri osnovne pretpostavke: usvajanje marketinškog shvaćanja, vrednovanje osobne prodaje te preuzimanje uloge onoga koji nudi rješenje problema, odnosno partnera koji pomaže kupcima pri donošenju odluke o kupnji (Manning, G. L. i Reece, B. L., 2008., „Suvremena prodaja – stvaranje vrijednosti za kupca“, Mate, Zagreb).

Faze prodajnog procesa jesu:

- * RAZUMIJEVANJE POTREBA - Kupci kupuju samo ako misle da naš proizvod ili prijedlog odgovara njihovim potrebama bolje od konkurentskoga.

- * PREZENTIRANJE PRIJEDLOGA - sastavljanje profesionalne i dojmive prezentacije koja najbolje odgovara tim potrebama. Što je prezentacija bolja, veće su i mogućnosti za uspjeh.
- * ZAKLJUČIVANJE PRODAJE - presudna faza koja se sastoji od preuzimanja narudžbe ili poziva na akciju koja odgovara pozitivnim odgovorom kupca. Važno je znati kada i kako zaključiti prodaju.

Odnos s poslovnim partnerom, tj. kupcem, može biti kratkoročan i dugoročan. U kratkoročnome prodavač pokušava prodati što više, ne ispitujući može li kupac na svom prodajnom mjestu prodati tu količinu proizvoda koju mu prodavatelj pokušava prodati. Za razliku od navedenoga, u dugoročnom odnosu s kupcima prodavač pokušava utvrditi vrstu i količinu proizvoda koji se točno podudara s potrebama kupca. Taj je odnos orijentiran na kupca, tj. prodavač je aktivno usmjeren na razvoj prodaje na prodajnome mjestu. S preuzimanja narudžbe naglasak se premješta na stimuliranje kupca i potrošača da prodaju / kupe više proizvoda. Kupac i prodavatelj zaista rade zajedno.

I. Ferenčak navodi vrlo zanimljivu usporedbu prodavača pred koje se tijekom godina postavljaju sve veći i različiti zahtjevi.

Usporedba „stare i nove škole“ prodavača

„STARA ŠKOLA“	„NOVA ŠKOLA“
* „amateri“	* profesionalci
* „rođeni“ prodavači	* školovani prodavači
* više priča (monolog)	* više sluša (dijalog)
* improvizira	* planira
* planira kratkoročno	* planira dugoročno
* radi rutinski	* stalni trening
* „utrpava“ kupcu robu	* savjetuje kupca
* traži korist za sebe i eventualno za svoju tvrtku	* korist nama: kupcu i njegovoj tvrtki, meni i mojoj tvrtki

Kako bi komunikacija i poslovni odnos bili što kvalitetniji, važno je znati različite informacije o kupcima koje čine njihov poslovni i osobni profil. Informacije koje su nam važne, a čine poslovni profil su: struktura prodaje (prihod, profit), potraživanja, potencijal, zaduženost, konkurenti klijenta, planovi za budućnost. Informacije koje čine osobni profil su: utjecaj na odlučivanje, osjetljivost na uvjete (visoka, srednja, niska), poštovanje dogovora (da/ne), razlog zbog kojega (ne)radi s nama, prijatelji u struci, statusni simboli, hobi, prehrambene navike, pušač/nepušač i sl.

Dobar prodavatelj mora znati obilježja proizvoda ili usluge koje prodaje. Međutim, prodaju se koristi proizvoda ili usluge, a ne obilježja. Stoga se pri objašnjavanju koristi proizvoda ili usluge može primjenjivati povezujuća fraza „što znači“, odnosno „pa što onda?“ kako bi se provjerilo jesu li to doista koristi za kupca.

Primjer – prodaja automobila

Obilježja određenog automobila mogu biti: određena boja, servo upravljanje, električni podizači stakala, automatsko zaključavanje vrata, kontrola ekonomičnosti vožnje, krovno staklo, senzori.

Obilježja proizvoda prodavač može objašnjavati tako da ih povezuje s **koristima** navedenog proizvoda. Ovo vozilo ima servo upravljač, **što znači** da je njime lako upravljati. Ima i električne podizače stakala, **što znači** da s vozačeva sjedišta lako možete spuštati i podizati sva stakla. Automobil ima i automatsko zaključavanje vrata, **što znači** da s vozačeve strane možete zaključati sva ostala vrata - što nje posebice korisno za hladnih dana itd.

Prodavač kaže kako je automobil koji proizvodi njegova tvrtka vodeći na tržištu - PA ŠTO ONDA? (Je li to zaista korist za kupca?)

Mi smo najveći..., najbolji..., najiskusniji..., najpoznatiji... - PA ŠTO ONDA? (Je li to zaista korist za kupca?)

Jedna od važnijih prodajnih vještina je znati prodati učinak i rezultate.

Primjer: Kupac ulazi u prodavaonicu alata i traži svrdlo promjera devet milimetara. Međutim, on ne treba svrdlo. Treba mu, naravno, rupa promjera devet milimetara. Budući da to ne može kupiti, svoj zahtjev oblikuje u obliku svrdla čiji je promjer šest milimetara. Dobar prodavač treba biti sposoban kreirati „sliku“ u svijesti kupca o pogodnostima i učincima proizvoda za kupca.

UPRAVLJAČKE VJEŠTINE

Oblikovanje organizacijske kulture bitna je funkcija upravljanja. Ona je usmjerena na pitanja tko će obavljati određene poslove i radne zadatke, tko je odgovoran za što, koji su načini komuniciranja i upravljanja u poduzeću, tj. kakva je organizacijska struktura. Nažalost, poduzetnici početnici veoma često zanemare navedena pitanja jer se zbog ograničenih resursa usmjeravaju na operativne poslove.

Proces uspostavljanja organizacije vrlo je složen. Prema Koontzu i Weihrichtu, proces organiziranja sastoji se od: utvrđivanja ciljeva poduzeća, oblikovanja pomoćnih ciljeva, politika i planova, definiranja i klasificiranja aktivnosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva politika i planova, grupiranja tih aktivnosti u skladu s raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima, delegiranja ovlasti potrebnih za provedbu tih aktivnosti čelnoj osobi svake skupine, vodoravnoga i okomitog povezivanja skupina dodjeljivanjem ovlasti i tokovima informacija (Koontz, H. i Weihrich, H., 1993., „Menadžment“, 10. Izdanje, Zagreb, Mate).

Dakle, dobroj organizaciji prethodi temeljito planiranje te definiranje ciljeva i planova, a nakon toga se utvrđuju ostale funkcije kao što su vodstvo, upravljanje ljudima i kontrola.

Poznati su različiti stilovi vođenja. Izbor stila koji će biti primijenjen u određenoj situaciji ovisi o mnogim čimbenicima, tj. o zaposlenicima, liderima, o određenoj situaciji, kulturi poslovnog subjekta...

Općenito, postoje tri stila vođenja, pa tako Daft i Marcic (ibid., str. 424., Daft, R. L. i Marcic, D. 2008. „*Understanding Management*“ 5th edition, Mason, USA, Thomson Press) navode: autokratski stil, participativni stil (demokratski) i *laissez faire* stil (slobodni).

Prvi, autokratski stil, obilježava tzv. „komanda i kontrola“, tj. zaposlenici se ne uključuju u donošenje odluka s obzirom na to da je vođa autoritet koji nalaže što i kako treba napraviti. Prema navedenim autorima, u participativnom stilu vođenja lider si ostavlja pravo donošenja konačne odluke, no zaposlenici su dovoljno stručni i iskusni. U slobodnom pak stilu vođenja zaposlenici sami donose odluke. Slobodni je stil karakterističan, primjerice, za neke IT tvrtke koje su projektno usmjerene te im nije bitno radno vrijeme zaposlenika već završetak projekata kojima je definiran rok izvedbe.

Poslovno odlučivanje i rješavanje problema

Odluke u organizacijama donose se u tri vrste okolina: sigurnoj, rizičnoj i nesigurnoj (Rijavec, M. i Miljković, D., str. 2. 2001., „Kako rješavati probleme i donositi odluke?“, Zagreb, MEP). Sigurnu okolinu obilježava dovoljno vremena za predviđanje posljedice svake moguće alternative, a poduzetnik odabire alternativu koja je zaista optimalno rješenje problema. Navedene su situacije u poduzetničkim pothvatima vrlo rijetke. Rizična je okolina ona u kojoj poduzetnik nije potpuno siguran i to je najčešći oblik poduzetničke okoline. Nesigurna je okolina ona u kojoj se poduzetnik oslanja na svoju intuiciju kako bi ju pokušao predvidjeti.

Proces donošenja odluka definira se u tri faze: generiranje, evaluiranje i selekcija alternativnih rješenja. Generiranje alternativnih rješenja obuhvaća različite kreativne tehnike kojima se istražuju mogućnosti. Među najvažnijima su *brainstorming* i sinektika. U svrhu evaluacije alternativnih rješenja najčešće se primjenjuju granična analiza i analiza učinkovitosti i troškova. Selekcija alternativnog rješenja predstavlja rješenje koje će dovesti do rješenja problema, vodeći se prethodno definiranim ciljevima organizacije.

2. 8. Pregovaranje i rješavanje sukoba

Mr. sc. Darija Krstić

Pregovaranje se događa kada se dvoje ili više ljudi s različitim stajalištima susreću kako bi pokušali ostvariti dogovor o nekom pitanju (Forsyth, P., 2000., „*The negotiator's Pocketbook*“, *Management Pocketbooks*, Hampshire, str. 4.).

To je jedan od načina donošenja odluka ili rješavanja problema u situacijama u kojima percipiramo da možemo imati koristi od druge strane, odnosno kada vjerujemo da taj netko ima nešto što mi želimo ili nam može pomoći da povoljnije riješimo svoju situaciju (Tomašević Lišanin, M., 2010., „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, str. 432.).

Različiti autori različito definiraju faze procesa pregovaranja iako je njihov sadržaj vrlo sličan. Tim Hindle u svojoj knjizi „Vještine pregovaranja“ naveo je kako pregovaranje obuhvaća sljedeće faze:

- pripremu
- davanje prijedloga
- debatiranje, odnosno raspravu
- fazu pogađanja, cjenkanja, dogovaranja
- zatvaranje.

(Hindle, T., 1998., „*Negotiating Skills*“, *Essential managers series*, Dorling Kindersley Book, London, str.10.)

Mr. sc. Ljerka Sedlan-Koenig navodi da uspješan proces pregovaranja sve manje ovisi o talentu pregovarača, a sve više o poznavanju teorije i prakse pregovaranja (Sedlan-Koenig, L.J., 2010., „Pregovaranje kao strategija za uspješno rješavanje konflikata“, <http://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata>, pristup 16. 7. 2011.).

Priprema se smatra najvažnijim dijelom pregovaranja, a sastoji se od prikupljanja informacija relevantnih za predmet pregovaranja. To podrazumijeva prikupljanje informacija svih koji su uključeni u proces pregovaranja. Mi određujemo ciljeve pregovora, razmišljamo o razlozima pregovaranja, definiramo što pregovorima želimo postići, određujemo parametre koji će nam pomoći kako bismo znali jesmo li u pregovorima uspjeli. Važno je razmišljanje o elementima pregovora te postavljanje granica za kreiranje mogućega dogovora. Elementi pregovora mogu biti cijena, isporuka, količina i sl. Najvažniji je ishod pripreme najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu (NAPS)* kao i izbor odgovarajuće strategije pregovora.

Davanje prijedloga druga je faza pregovaračkog procesa koju obilježava otvaranje, upoznavanje sa sudionicima u pregovaračkom procesu te stvaranje dobrog ozračja nakon kojega slijedi davanje prijedloga. Ponudu najprije može iznijeti prodavatelj, ali i kupac. Ponuda prodavatelja uvijek treba biti malo viša od željenog ishoda, ali treba biti oprezan kako se kod kupca ne bi stvorio otpor ako su zahtjevi nerealni. Alternativa je mogućnost da se kupcu odmah ponudi opcija koja je prodavatelju zadovoljavajući ishod pregovora, ali treba biti svjestan činjenice da bi kupac nakon toga mogao tražiti ustupke. Ako kupac prvi izloži svoj prijedlog koji će uključivati jedan ili više elemenata ponude, treba provjeriti jesmo li ga dobro razumjeli, a zatim razmotriti sve ostale elemente ponude prije nego što se očitujemo o prijedlogu.

Debatiranje (rasprava) se sastoji od toga da kupac i prodavatelj na prijedloge koji su izneseni u drugoj fazi daju alternativne prijedloge, postavljaju pitanja s ciljem dobivanja što više informacija te u razgovoru pokušavaju doznati koji su elementi pregovora sugovorniku najvažniji. U toj je fazi dobro provjeriti razgovarate li s osobom koja može odlučivati o cijelom predmetu pregovaranja i/ili u kojim područjima.

Pogađanje, cjenkanje, dogovaranje je faza u kojoj se dogovaramo o vrijednosti elemenata pregovora koje smo definirali u prethodnoj fazi. Kupac može imati različite prigovore. Ako prodavatelj na njih odgovori

nudeći rješenje, vrlo je vjerojatno da će dogovor biti postignut. Prigovor može biti riješen rečenicom „ako vam ispunimo taj zahtjev, znači li to da želite kupiti ovaj proizvod?“

Za razliku od prigovora usmjereni na probleme koji su kupcu bitni, kupac može imati različite izgovore koje nisu usmjerene na stvarne probleme, već ih rabi isključivo da odbije prijedlog sugovornika. Bitna je komponenta te faze iskrenost. Ako bilo koja osoba koja sudjeluje u pregovorima nije iskrena, dogovor može biti ugrožen.

Tehnika koja olakšava postizanje dogovora jest gradnja stepenice dogovora, a sastoji se u ohrabriranju kupca da se što više slaže s nama. U sklopu te tehnike kupcu se postavljanju zatvorena pitanja na koja je vrlo izvjesno dobiti „da“ kao odgovor. Zbog pozitivnih odgovora stvara se atmosfera razumijevanja, što olakšava zaključivanje prodaje.

*Taj su pojam u literaturu uveli Roger Fisher i William Ury, „Getting to Yes“. U engleskom govornom području kovanica je BATNA – *best alternative to negotiate agreement* pa se često rabi i u hrvatskoj literaturi.

Zatvaranje (zaključivanje) – nakon rješavanja sv kupčevih prigovora, dogovor postaje vrlo izvjestan. Vrlo očiti kupovni signali ogledaju se u sljedećim izjavama. „To je baš ono što nas zanima.“ „Upravo to trebamo.“ „Kupci uvijek traže proizvode koji se reklamiraju na TV-u.“

U fazi zatvaranja važno je provjeriti sve što je dogovoreno, treba tražiti i dati dodatna objašnjenja te sve navedeno dokumentirati.

SAVJETI. U sklopu dobre pripreme pregovora treba razmisliti o tome koji bi bio dobar ishod pregovora za vas, a koji je dobar ishod pregovora za drugu stranu. Uvijek je poželjno razmišljati o ishodu dogovora koji će zadovoljiti sve strane u pregovorima (win-win odnos). Poradite na slabim točkama u svojoj argumentaciji te razmislite kako ju osnažiti (statistički podaci, različiti pokazatelji i sl.) Upoznajte se s radom poslovnog subjekta i s osobama s kojima ćete pregovarati. Nikada nemojte pokazati oduševljenje i reći „da“ na prvu ponudu. Izbjegavajte sukobe. Budite kreativni pri činjenju kompromisa.

KONFLIKT

Svakodnevna poslovna komunikacija podrazumijeva rad s različitim ljudima u rješavanju različitih poslovnih zadataka. Veoma često realizaciju zadataka određuju ili ograničavaju različiti čimbenici, tj. resursi kao što su vrijeme, nedostatak određenih znanja ili vještina, nedostatak financijskih sredstava i sl., što nužno generira stres. Upravo u takvim situacijama veoma je izvjesna pojava konflikata. Važno je znati zašto konflikt nastaje, koji su njegovi uzroci i posljedice te koje su izravne i neizravne metode rješavanja konfliktnih situacija.

Srića definira konflikt kao „postojanje suprotnosti interesa ili ciljeva između dviju ili više osoba. To je prirodno povremeno stanje međuljudskih odnosa u svakom sustavu“ (Srića, V. „Biblija modernog vođe“, str. 111., Delfin, Zagreb, 2004.).

Među najčešćim su razlozima za nastajanje konflikata, prema Schemerhornu, sljedeći (Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G. Osborn, R. N. i Uhl-Bien, M., 2010. „Organizational Behaviour“ (11th edition), Hoboken, USA, Wiley and Sons, str. 238.):

- neriješeni sukobi iz prošlosti – kada se konflikti iz prošlosti ne rješavaju, često se ponavljaju u budućnosti kao temelj za sukobe o istoj ili sličnoj stvari
- nejasno definirane uloge i zadaci – Konfliktna se situacije mogu pojaviti u kada zaposlenici ne znaju što treba raditi i zašto treba raditi određeni posao. Obično su to situacije u kojima je zadatak delegiran na neodgovarajući način, tj. nije dodijeljen određenoj osobi, pa se događa da ga nitko nije riješio ili da više ljudi, zbog nedefiniranih uloga, nepotrebno radi isti posao.

- nedostatak resursa – Kada zaposlenici moraju dijeliti oskudne resurse u poduzeću te se pojavljuje određeno natjecanje za njih, često se događaju konfliktne situacije.
- međusobna ovisnost u obavljanju zadataka – Kada zaposlenici ovise o ostalim zaposlenicima u obavljanju posla, mogući su konflikti (primjerice, vezani za rokove, kvalitetu rada i sl.).
- strukturalne razlike – Kada ljudi rade u različitim odjelima poduzeća a različitim ciljevima, organizacijskim prioritetima itd. čest je konflikt između odjela.
- moć i različiti vrijednosni sustavi – Konflikti mogu nastati i kada radimo s ljudima koji obavljaju radne zadatke na različitim funkcijama u poduzeću.

Prema Srići, tehnike rješavanja konflikta mogu biti: traženje zajedničkog neprijatelja, nalaženje kompromisa, prisila, ublažavanje, uklanjanje uzroka, traženje ciljeva cjeline i konsenzus. Traženje zajedničkog neprijatelja očituje se, primjerice, u činjenici da konflikt između dva djelatnika iz različitih službi u poduzeću može rezultirati neuspjelim projektom iz kojega će profitirati konkurencija. Prisila kao rješenje konflikta pretpostavlja autoritet vođe koji traži prekid konflikta zanemarujući uzroke konflikta s ciljem ispunjavanja poslovnih zadataka. Ublažavanje je tehnika u kojoj se pretpostavljeni postavlja kao štit između sukobljenih strana, nastojeći ublažiti efekte konflikta i utječući na sukobljene strane uvjeravajući ih da je konflikt besmislen. Uklanjanje uzroka konflikta dugotrajnija je tehnika, ali ostvaruje bitan efekt jer podrazumijeva otklanjanje ili utjecanje na uzrok problema, tj. konfliktata. Tehnika traženja ciljeva cjeline usmjerena je na pronalaženje zajedničkih stajališta sukobljenih strana kako bi zanemarili pojedinačne interese. Konsenzus je tehnika koja označuje svojevrsnu preventivu, tj. konsenzusom se nastoje uzeti u obzir stajališta i interesi svih sudionika. Poštujući tu činjenicu, postizanje konsenzusa je dugotrajnija tehnika.

Prema literaturi, razlikujemo tri vrste konflikta – zbog zadatka (sadržaj, ciljevi rada), zbog procesa (način rada) i zbog odnosa. Kako navode autori Mušura i Momčilović, istraživanja pokazuju da je konflikt zbog odnosa gotovo uvijek destruktivan i disfunkcionalan jer se zbiva na razini međusobnih osobina ličnosti i stajališta, što onemogućava međusobno razumijevanje i obavljanje zadatka. Istodobno, umjerene razine konflikta zbog zadatka i procesa nisu disfunkcionalne i vode prema većoj produktivnosti rezultirajući većim brojem alternativa prije odluke. Funkcionalne konflikte treba poticati i upravljati njima, a disfunkcionalne treba onemogućavati i razrješavati. Problem može nastati ako se potiče funkcionalni konflikt, a grupa nije spremna adekvatno se nositi s konfliktom zbog zadatka ili procesa. Tada se događaju konflikti na osobnoj razini, koji su disfunkcionalni te u priču ulazi stil upravljanja konfliktima. Fokusiranje na aktivnost, poticanje kreativnosti i otvorene komunikacije te vrednovanje individualnih različitosti pridonosi poticanju funkcionalnog konflikta. Kako bi se kultura organizacije uspješno nosila s konfliktom, najprije ga mora prihvatiti kao nužnost, znati ga prepoznati i upravljati njime na način kojim će pridonijeti učinkovitosti.

(Prosinac, 2010. Tema mjeseca: Kultura suradnje u tvrtkama, Članak: Kultura suradnje i konflikta u organizacijama, Mušura & Momčilović, Stranica 34, <http://www.quantum21.net/slike/src/2010/12/13/1292239941kulturasuradnje.pdf>, preuzeto 22. 11. 2011.)

3. Zaključak

Pilot-provedba edukacije provedena je u sklopu projekta „Umrežavanje, osposobljavanje i podizanje konkurentnosti za više poslova i za bolje poslove“. Projekt je od 26. siječnja 2011. do 25. siječnja 2012. godine financirala Europska unija iz sredstava programa IPA, i to njegove IV. komponente - Razvoj ljudskih potencijala.

Edukacija je provedena u organizaciji projektnog partnera Pučkoga otvorenog učilišta Osijek, koje je i izradilo i verificiralo obrazovni program pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i športa, a uspješno ju je završilo 55 polaznika s područja Osječko-baranjske županije.

Polaznici koji su pohađali edukaciju zaposlenici su ili vlasnici malih i srednjih poduzeća grupirani u četiri skupine. Nastava se provodila od rujna do prosinca 2011. godine.

Tvrtke koje su sudjelovale u edukaciji:

Hidrogradnja, Aquamarin d.o.o., MONTE-MONT, Odvodnja, AGRIA, EDUKOCERT d.o.o., Agencija ARIOS, Baranjska čistoća d.o.o, Medicinsko-biokemijski laboratorij „Silva Deriš“, Vidam Trade, Pletenina Davor, Grafika d.o.o., Učilište Janus, TEZGA d.o.o., Pirandello d.o.o., Simfonija d.o.o., Agencija d.o.o., Backup d.o.o., BOR-PLASTIKA d.o.o., KUBO ugostiteljski obrt, INFO d.o.o., DICENTRA d.o.o. , REZIDENT d.o.o., Zračna luka Osijek, Fami d.o.o., Auto Čunj d.o.o., Aero Company d.o.o., Dori d.o.o., MEGGLE Hrvatska, DOM commerce Đakovo, ESTATE d.o.o., SLink, Hotel Osijek, King Sport, Preciz, GROMONT zidarski obrt, SUBRA Consulting, DEMD TERRA & HERBA, HIDROING d.o.o., GUMI centar VULKAN, Studio Karizma, Kinematografi Osijek, Termo-inženjering, EMAX, Ortus, CONSUL, Profigraph, OTOS, ICT Media.

4. Literatura

- Marušić, S., **Upravljanje ljudskim potencijalima**, III. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO d.o.o., Zagreb 2001.
- Jurina, Milan., **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Zaprešić, VŠPU „B.A.Krčelić“, 2009.
- Bahtijarević-Šiber, **Menadžment ljudskih potencijala**, Zagreb, Golden Marketing, 1999.
- Noe, R. A; Hollenbeck, J. R; Gerhart, B; Wright, P. M, **Menadžment ljudskih potencijala**, Mate, Zagreb, 2006.
- Zakon o radu, NN, 149/09, 61/11.
- Zakon o zaštiti na radu, NN, 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08 i 75/09.
- Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti, NN, 80/08.
- Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN, 85/08.
- Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 82/08.
- Bodiroga - Vukobrat, Nada, Frančišković, T., Pernar, M., (ur.) *Mobbing*, Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, Rijeka, 2006.
- Potočnjak, Željko, *Zabrana diskriminacije, uznemiravanja i spolnog uznemiravanja u radnim odnosima*, u: Potočnjak, Ž. (ur.) et al., *Radni odnosi u Republici Hrvatskoj*, Pravni fakultet u Zagrebu i Organizator, 2007.
- Vinković, Mario, *Razlike između zlostavljanja na radu (mobbinga) i „klasičnih“ povreda iz radnog odnosa*, u: Vasiljević, S., Vinković, M., Vitaljić, M., *Pravna regulacija mobbinga u RH i EU, Ojačajmo najslabije karike u svijetu rada*, EU PHARE 2006., Zagreb, 2009.
- Jambreč, I. Penić, Ivica **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...** Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991.) v. 29., br. 2., 1181. – 1206., 2008.
- Psihologijski rječnik**, ur. Petz, B. i sur., Prosvjeta, Zagreb, 1992.
- Wehrich, H. i Koontz, H., **Menedžment**, Mate, Zagreb, 1993.
- Čičin Šain D., predavanja iz Osnova menadžmenta: Motivacija kao poticaj za rad // <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/18.%20Motivacija%20kao%20poticaj%20za%20rad.pdf>
- Susac, K., **Tajne uspješne prodaje**, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G. Osborn, R. N. i Uhl-Bien, M., „*Organizational Behaviour*“ (11th edition), Hoboken, USA, Wiley and Sons, 2010.
- Srića, V., „*Biblija modernog vođe*“, Delfin, Zagreb, 2004.
- Sedlan-Koenig, L.J., „*Pregovaranje kao strategija za uspješno rješavanje konflikata*“, <http://www.poduzetnistvo.org/news/pregovaranje-kao-strategija-za-uspjesno-rjesavanje-konflikata>, 2010. pristup 16. 7. 2011.
- Hindle, T., „*Negotiating Skills*“, *Essential managers series*, Dorling Kindersley Book, London, 1998.
- Tomašević Lišanin, M., „*Profesionalna prodaja i pregovaranje*“, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010.
- Forsyth, P., „*The negotiator's Pocketbook*“, *Management Pocketbooks*, Hampshire, 2000.
- Rijavec, M. i Miljković, D., „*Kako rješavati probleme i donositi odluke?*“, Zagreb, MEP, 2001.
- Daft, R. L. i Marcic, D., „*Understanding Management*“ 5th edition, Mason, USA, Thomson Press, 2008.
- Manning, G. L. i Reece, B. L., „*Suvremena prodaja – stvaranje vrijednosti za kupca*“, Mate, Zagreb, 2008.,
- Saša Petar, „*Recite to jasno i glasno - Osnove uspješne prezentacije*“, Jakubin i sin d.o.o., Zagreb, 1999.
- Ferenčak, I., „*Prodavati – ali kako?*“, Mali princ d.o.o. listopad, 2005.



Projekt financira Europska unija

Delegacija Europske unije u Republici Hrvatskoj
Trg žrtava fašizma 6, 10000 Zagreb
Tel: +385 1 4896 500
Fax: +385 1 4896 555
E-pošta: delegation-croatia@ec.europa.eu



**Hrvatski zavod za
zapošljavanje
Područna služba Osijek**

Kneza Trpimira 2
31000 Osijek
Tel: +385 31 252 500
Fax: +385 31 201 375
E-pošta:
osijek@hzz.hr



**Hrvatska udruga
poslodavaca
Regionalni ured Osijek**

Gajev trg 6
31000 Osijek
Tel: +385 31 251 012
Fax: +385 31 251 013
E-pošta:
hup-osijek@hup.hr



**BIOS Poduzetnički
inkubator d.o.o.**

J.J. Strossmayera 341
31000 Osijek
Tel: +385 31 209 955
Fax: +385 31 209 956
E-pošta:
uprava.bios@gmail.com



**Udruženje za mir i ljudska
prava BARANJA**

Petefi Šandora 78
31327 Bilje
Tel: +385 31 750 892
Fax: +385 31 750 892
E-pošta:
baranja@inet.hr



**Pučko otvoreno učilište
Osijek**

Lorenza Jägera 6
31000 Osijek
Tel: +385 31 212 806
Fax: +385 31 212 805
E-pošta:
uciliste-osijek@os.t-com.hr

Europska komisija je izvršno tijelo EU

„Europska unija ima 27 država članica koje su odlučile postupno povezivati svoje znanje, resurse i sudbine. Zajedno, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile su zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, istodobno zadržavajući kulturnu raznolikost, toleranciju i slobodu pojedinca. Europska unija je predana dijeliti svoja postignuća i vrijednosti s drugim zemljama i ljudima izvan svojih granica.“

Ova publikacija je izrađena uz pomoć Europske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Hrvatskog zavoda za zapošljavanje Područne službe Osijek i ni na koji način ne odražava službena stajališta Europske unije.