

INVESTICIJE U LJUDSKI POTENCIJAL

**HKO Prilika za kvalitetnu provedbu
cjelovitu reformu obrazovanja**

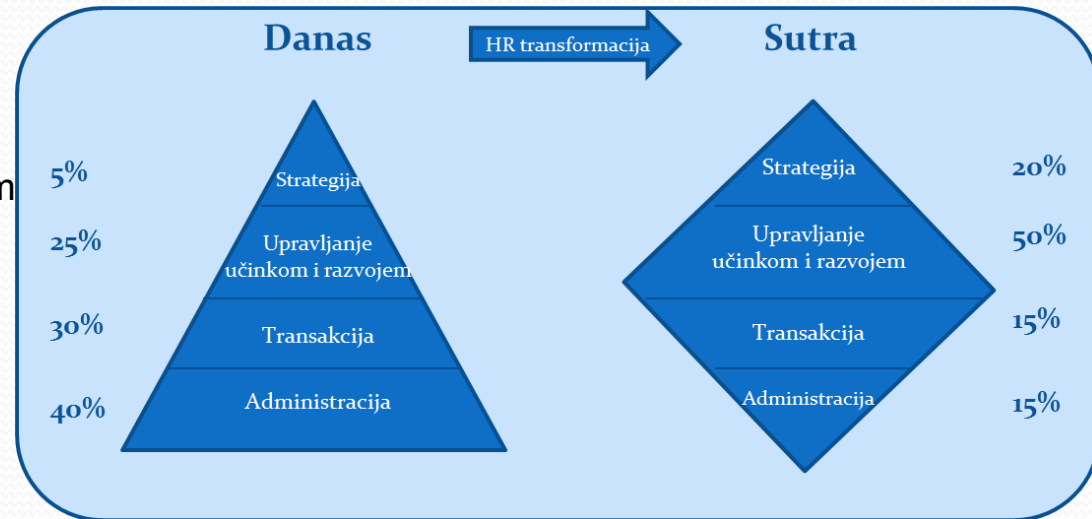
Zagreb, 4. prosinca 2017.

Perceptivni filteri



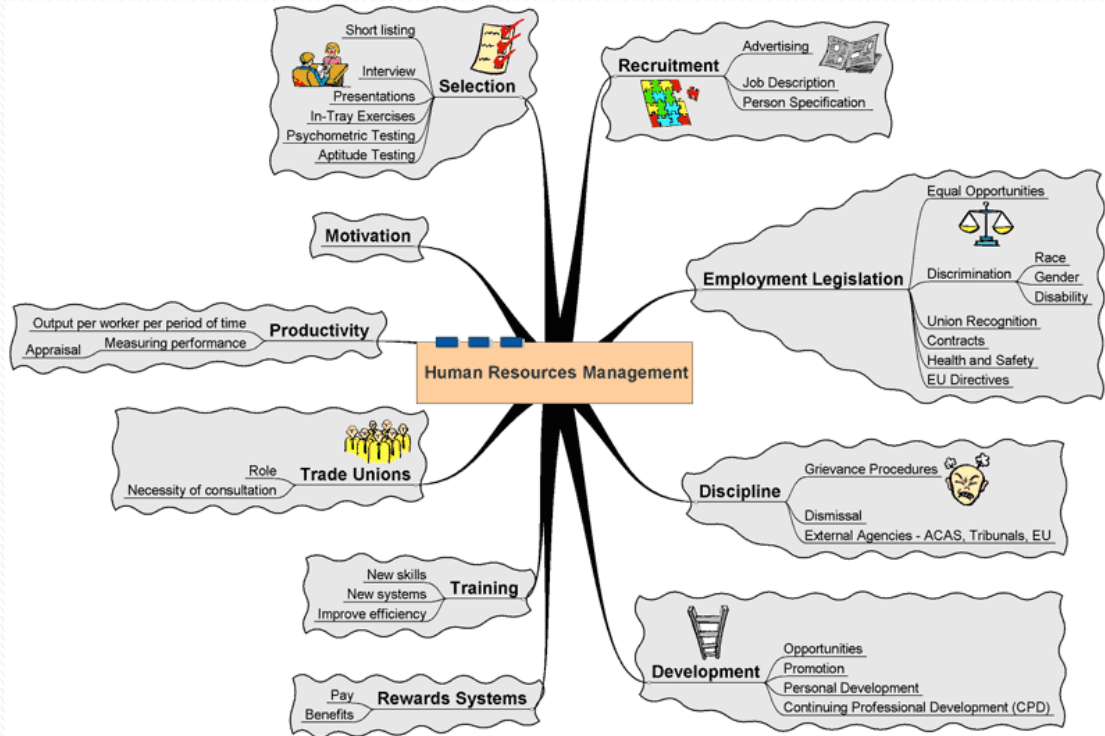
Kadrovska služba nasuprot strateškoj funkciji upravljanja ljudskim resursima

- ❑ u većini hrvatskih kompanija funkcija upravljanja ljudskim resursima postoji na razini **kadrovske službe**
- ❑ dominiraju **administrativni poslovi**, koji su po svojoj prirodi **operativni, kratkoročni**, odnosno **reaktivni**
- ❑ tek se u veoma malom broju hrvatskih kompanija može naći, u pravom smislu riječi, funkcija upravljanja ljudskim resursima koja ima strateški karakter
- ❑ takve Ljudske resurse karakterizira misija i vizija te strateški ciljevi koji su povezani i podupiru **misiju i viziju** kompanije, odnosno **strateške ciljeve** kompanije te je fokus prvenstveno na upravljanju učinkom i razvoju zaposlenika



Upravljanje ljudima i njihovim odnosom prema radu i kompaniji

Tržišnu i strateškim ciljevima orijentiranu funkciju upravljanja ljudskim resursima nije moguće zamisliti bez implementacije određenih **alata za upravljanje ljudima**. Pri tome je važno napomenuti da funkcija upravljanja ljudskim resursima ima zadaću osmisliti navedene alate, implementirati ih i pratiti i kontrolirati njihovu primjenu, a pravi njihovi korisnici su **menadžeri čiji je zadatak rukovođenje ljudima**.



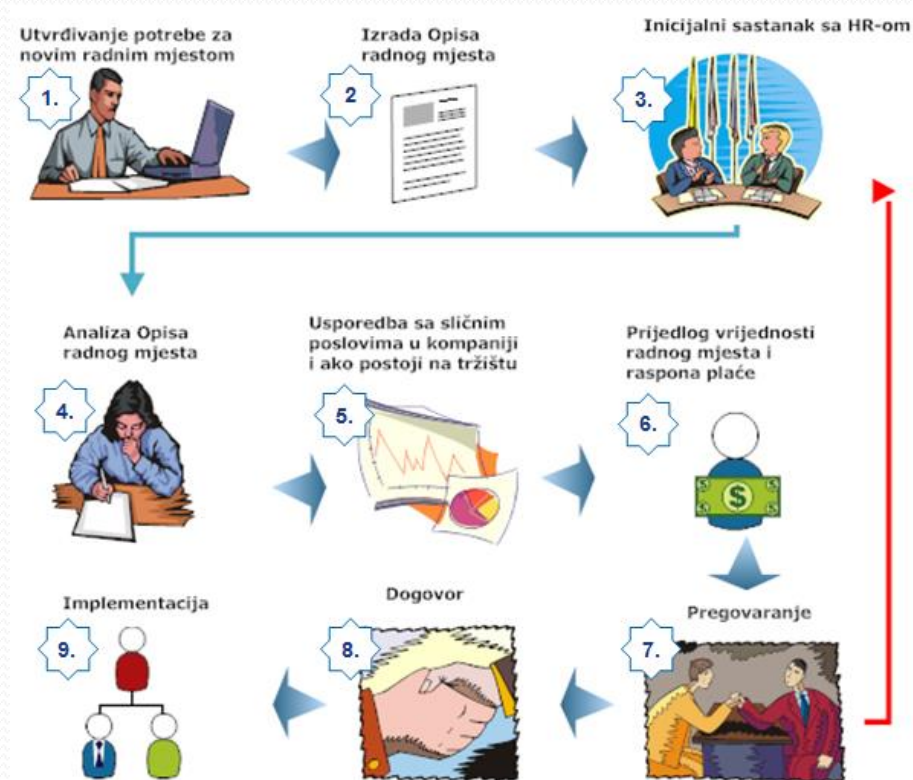
Glavna svrha ovih alata je maknuti fokus zaposlenika sa nekih zastarjelih vrijednosti i formalnih aspekata rada (staž, stručna sprema, dolazak na posao na vrijeme i sl.).

Ti aspekti predstavljaju samo **preduvjet za produktivan rad** i postupno izgrađivanje „**kulture učinka**“, tj. premještanje fokusa zaposlenika na ostvarenje ciljeva i povećanje produktivnosti

Upravljanje ljudima i njihovim odnosom prema radu i kompaniji

Glavni alati i njihova svrha

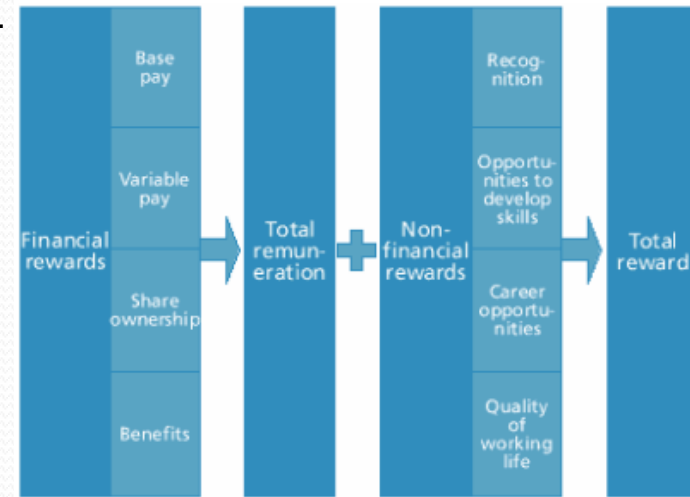
- ❑ **OPIS POSLA** - jedan je od temeljnih dokumenata za upravljanje ljudima te kao takav predstavlja osnovu za oblikovanje svih drugih alata
- ❑ **VREDNOVANJE POSLOVA** - omogućuje utvrđivanje minimalne i maksimalne cijene rada (plaća) za svaki posao, koja je usklađena sa plaćama u usporedivim kompanijama na hrvatskom tržištu
- ❑ **UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM** - omogućuje sustavno praćenje rada pojedinaca te jasno odvajanje zaposlenika koji rade i daju doprinos uspjehu kompanije od onih koji to ne čine. Iskustvo pokazuje da niti jedan alat za upravljanje ljudima ne djeluje tako snažno na promjenu odnosa prema radu i odnosa prema kompaniji kao dobro posložen i implementiran proces upravljanja radnim učinkom



Upravljanje ljudima i njihovim odnosom prema radu i kompaniji

Glavni alati i njihova svrha

- ❑ **RAČUNALNI SOFTWARE** - trenutno na hrvatskom tržištu postoje dva dobavljača (*SAP i HrPro*) čiji proizvodi mogu zadovoljiti i najsloženije zahtjeve. Dobar software znatno ubrzava izvještavanje, informiranje, implementaciju novih i izmjene na postojećim sustavima i procesima, povećava točnost i pouzdanost informacija, uvelike smanjuje potrebu za ljudima unutar funkcije upravljanja ljudskim resursima, štedi vrijeme i novac
- ❑ **SUSTAV VARIJABILNE PLAĆE** - prema definiciji varijabilna plaća je novčana nagrada za ostvaren rezultat koja se isplaćuje u kratkom vremenskom intervalu nakon postignuća. Omogućuje kontrolu plaća i ima veliki motivacijski efekt
- ❑ **OBLIKOVANJE CJELOVITE KOMPENZACIJSKE ARHITEKTURE**
Sve materijalne i nematerijalne sustave nagrađivanja treba postaviti na način da djeluju u istom smjeru i tvore logični, integrirani sustav.
Omogućava razvoj poželjnih oblika radnog ponašanja i stavova koji će usmjeriti poslovanje u pravom smjeru.
Okvir koji objedinjuje financijske, ne-financijske i okolinske faktore i svima im pridaje podjednaku važnost



Zapošljavanje i razvoj

Zapošljavanje i razvoj su elementi funkcije upravljanja ljudskim resursima koji ovise o potrebama kompanije, strateškim ciljevima ali i o raspoloživom budžetu.

- ❑ **ZAPOŠLJAVANJE** - ima smisla imati posebnu organizacijsku jedinicu i specijalizirane stručnjake za regrutaciju i selekciju ako se kompanija suočava s visokom stopom **fluktuacije**, ako je u **fazi rasta i razvoja**, odnosno ako je jedan od **strateških kompanijskih ciljeva privući najbolje ljude s tržišta**. Nasuprot tome, ako kompanija zapošljava tek nekoliko novih ljudi godišnje isplativije je nabaviti ovu uslugu od specijaliziranih dobavljača izvan kompanije.
- ❑ **RAZVOJ ZAPOSLENIKA I MENADŽERA** – razvoj ljudi unutar kompanije je vrlo važan element ukupne funkcije upravljanja ljudskim resursima jer “razvoj karijere” i “mogućnost ostvarenja vlastitih ambicija unutar kompanije” se u svim stručnim istraživanjima na području motivacije uvijek nalaze među **prvih pet najvećih motivatora**. Koliko će se i kojih treninga i edukacija održati ovisi o strategiji kompanije i raspoloživim sredstvima.

Nadgradnja

Alati koji nisu presudni za rad funkcije ljudskih resursa, ali joj daju dodatnu kvalitetu i olakšavaju suradnju sa svim zainteresiranim stranama.

- ❑ **RAZVOJ MODELA KOMPETENCIJA** - omogućuje i nestručnjacima (menadžeri, zaposlenici) da uz određeni trening **procjenjuju osobne karakteristike pojedinaca** vezane uz ponašanje u radnoj situaciji
- ❑ **MJERENJE ORGANIZACIJSKE KLIME I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA** - mjereći pojedine aspekte navedenih fenomena moguće je identificirati elemente koji mogu **snažno poboljšati i jedno i drugo uz minimalne troškove**
- ❑ **360° FEEDBACK** – radi se o procjenjivanju kompetencija pojedinca od strane nadređenog, podređenih, kolega istoga ranga, a uzima se u obzir i samoprocjena. To je jedan od **najobjektivnijih alata** koji omogućuje pojedincu spoznavanje svojih **jakih i slabih strana u poslovnom okruženju**
- ❑ **MJERENJE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA** – dobar prediktor produktivnosti i profitabilnosti u radnom okruženju

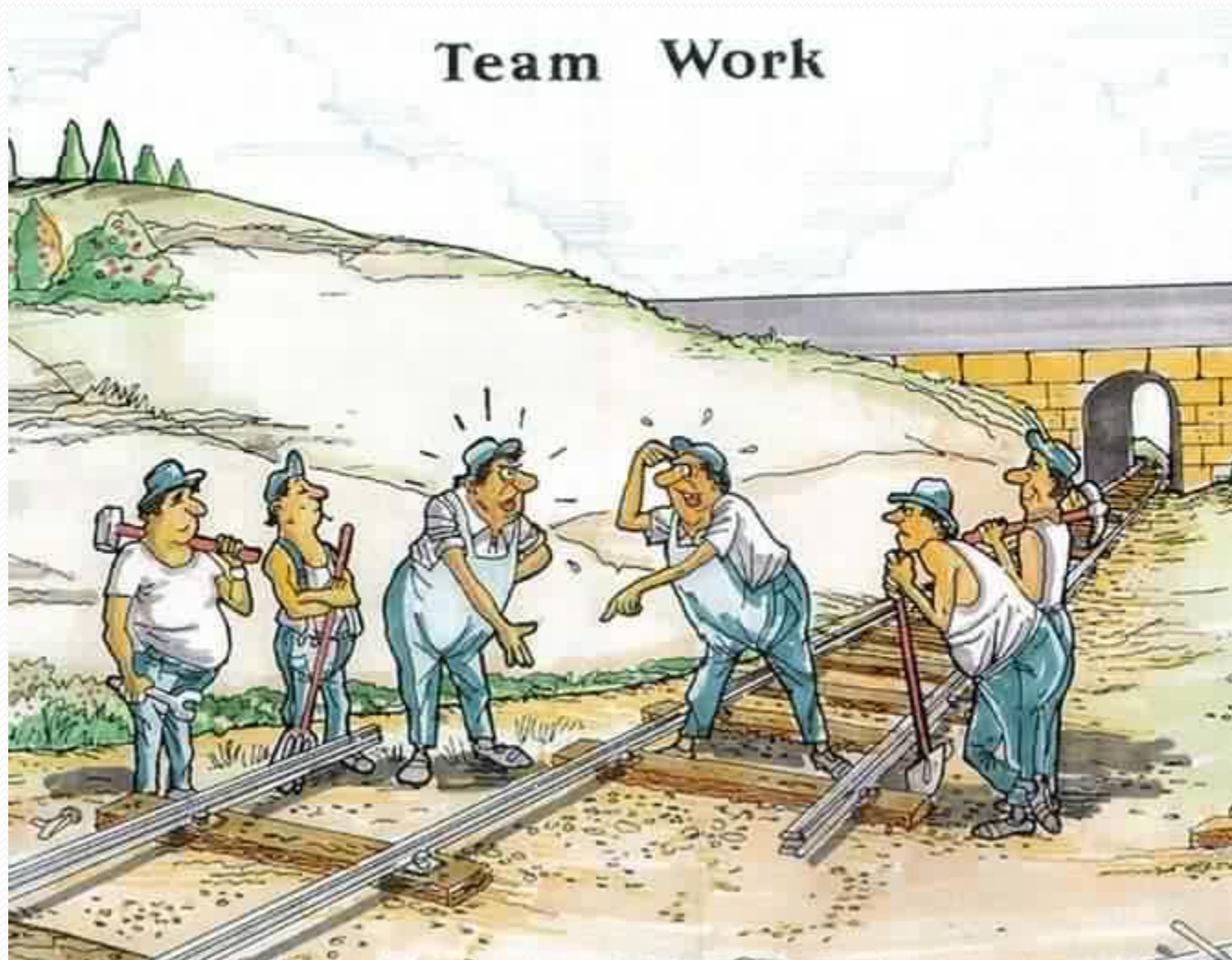
Uvjeti ulaganja u ljudske potencijale

- ❑ **Postavljanje strateške funkcije upravljanja ljudskim resursima** – izuzetno je složen i dugotrajan posao izložen brojnim rizicima, a ponajviše riziku od pojave nezadovoljstva kod jedne ili više zainteresiranih strana (Uprava, zaposlenici, sindikati). Kako ne postoje dvije iste kompanije, tako se i svi navedeni sustavi i alati ne mogu jednostavno kopirati iz neke druge radne okoline, već sve mora biti “skrojeno” prema posebnostima konkretne organizacije.
- ❑ **Najveći korisnici dobrog upravljanja ljudima su menadžeri** – jer oni rukovode (upravljaju) ljudima. Funkcija ljudskih resursa ima zadatak osmisliti, implementirati i kontrolirati njihovu primjenu.

Jedinstveno upravljanje ljudskim potencijalima u javnom sektoru

OD UČINKOVITIH DO ZADOVOLJNIH ZAPOSLENIKA

Učinkovit???



Opseg javne uprave u RH

1. Državna uprava (20 ministarstava, četiri državna ureda, sedam državnih upravnih organizacija i 20 ureda državne uprave u županijama) - 56.220 zaposlenih
2. Pravne osobe s javnim ovlastim (agencije, zavodi, fondovi, javne ustanove ...191 pravne osobe) – 43.081
3. Javne službe (zdravstvo, školstvo, sudstvo, policija, vojska...) - 151.158
4. Lokalni i regionalni zaposlenici (u tijelima, korisnici i komunalne firme) - 66.806
5. Javna poduzeća (financijska i nefinancijska) - 70.957

Procjena: oko 390.000 zaposlenih čini javni sektor u RH

Napomena: podaci korišteni iz različitih javnih izvora

Ulazne strategije:

- Strategija razvoja javne uprave (usvojena na Saboru 12. lipnja 2015. – poglavlje 5. Upravljanje ljudskim resursima)
- Nacionalni program reformi 2015.-2016. -2017. u okviru procesa Europskog semestra (poglavlje 4.2.. Rješavanje slabosti u upravljanju i povećanje učinkovitosti javnog sektora)
- Nacrt prijedloga Zakona o plaćama u javnom sektoru (Izradila prethodna Vlada u kolovozu, 2015.g. gdje su Ministarstvo rada i mirovinskog sustava i Ministarstvo uprave bili nositelji projekta)

=> Nužnost reorganizacije javnog sektora

Dugoročni i provedivi ciljevi:

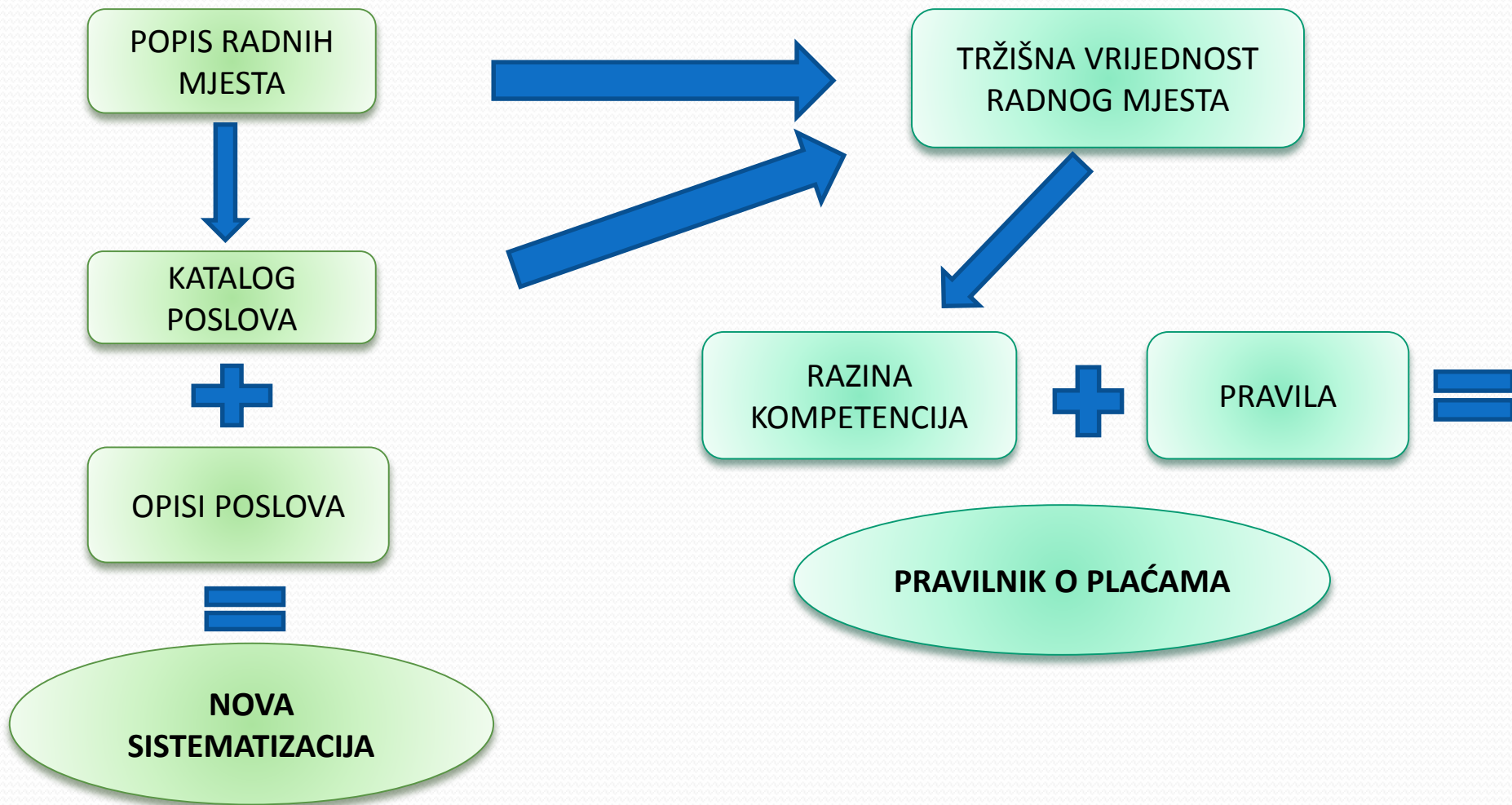
- Cjeloviti sustav upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi (povezani poslovni procesi, transparentni prema van i interno za sve zaposlenike)
- Potpuni, strukturirani uvid u sve podatke o ljudskim potencijalima u javnoj upravi na jednom mjestu:
 - Osnova za uspostavu centralnog servisa za upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi
 - Povezani poslovni procesi upravljanja ljudskim potencijalima
 - proces planiranja troškova i broja zaposlenih (FTE, HC)
 - Osnova za izradu proračuna RH (dio plaće zaposlenih, školovanja)
 - Analiza i kontrola realizacije planiranoga
 - zapošljavanje
 - Interna burza rada javne uprave
 - definirani procesi regrutacije i selekcije
 - Razvoj karijere
 - školovanje i stručno usavršavanje
 - upravljanje učinkom (kaskadiranje ciljeva i rezultata)
 - evaluacija (procjena) kompetencija i radne učinkovitosti
 - planiranje napredovanja i upravljanje talentima s posebnim naglaskom na razvoj liderstva
 - nagrađivanjem prema rezultatima rada (procjena radne učinkovitosti kao ulazni parametar)
- Self Service - portal za zaposlenike (svih ministarstava), odnosno cjeloviti javni sektor

Prvi efekti mogu biti vidljivi za šest mjeseci

Zašto nam treba nova sistematizacija, vrednovanje radnih mjesta i sustav nagrađivanja?

- Zbog potrebe da se podigne razina efikasnosti (kako radimo posao) i efektivnosti (što radimo)
- Zbog potrebe za pravednijim nagrađivanjem
- Zbog različitih plaća za iste poslove u različitim dijelovima državne uprave, koje ne možemo objasniti različitim učinkom (posljedica činjenice da radna mjesta u državnoj upravi nikada nisu vrednovana iz jednog centra)
- Zbog potrebe za pravednijim odnosom prema plaćama realnog sektora
- Zbog potrebe za procjenom koliko pojedino radno mjesto u državnoj upravi zaista vrijedi u usporedbi s istim ili sličnim poslovima na hrvatskom tržištu rada

Koraci u izradi nove sistematizacije i novog sustava plaća - shema



I. Zašto je nužno mjeriti uspješnost i upravljati učinkom?

Najbolja iskustva i ključni principi

Osnovni ciljevi mjerjenja učinkovitosti u javnom sektoru

- Unaprjeđenje učinka;
- **Unaprjeđenje odgovornosti**
- Rastući trend i **zahtjev ključnih dionika** u razvijenim sustavima (EU, Vlada, financijeri...)

Mjerenje doprinosi boljoj kvaliteti usluge za građane i boljem sustavu upravljanja?

- Ono što se mjeri, mora biti i učinjeno
- Ukoliko se rezultati ne mjere, nije moguće razlikovati uspjeh od neuspjeha
- Ukoliko uspjeh nije moguće uočiti, iz njega se ne može ni učiti
- Ukoliko se nije moguće prepoznati neuspjeh, nije ga moguće ni korigirati;i
- **Ukoliko nije moguće prikazati rezultate, nije moguće ni pridobiti potporu javnosti**

6 ključnih principa mjerenja uspješnosti

1

Jasna namjena – tko će koristiti informacije?

2

Fokus – potrebno je utvrditi jasne prioritete;

3

Usklađenost – uskladiti indikatore sa strateškim ciljevima i upravljanjem

4

Uravnoteženost - uravnoteženi pogled na organizaciju (npr. Koliko su uspješni operativni procesi)

5

Kontinuirano usavršavanje – kontinuirana prilagodba pokazatelja potrebama i promjenama

6

Snažni i jasni ključni pokazatelji – **SMART***

***SMART** - Specific, Measurable, Achievable, Relevant) and Timely

II. Mjerenje uspješnosti putem Ključnih indikatora uspješnosti („KPIs”)

Proces uspostave indikatora, ključne razine odgovornosti

3 najčešće razine indikatora



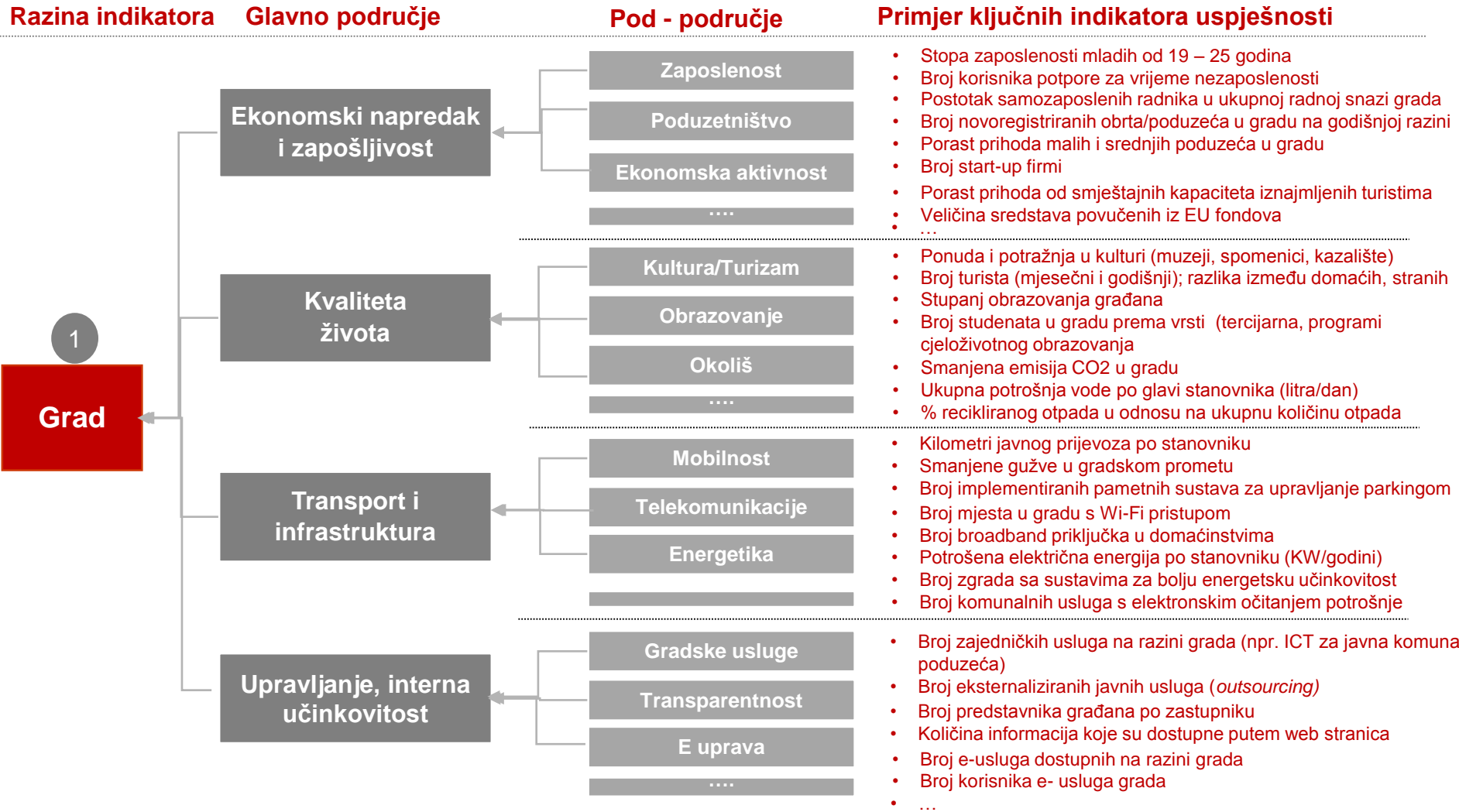
Dizajn i implementacija indikatora je **kompleksan i zahtjevan** proces jer zahtjeva, između ostalog:

- Kvalitativnu i kvantitativnu analizu, razumijevanje sociopsiholoških i socioekonomskih aspekata gradova
- Dizajn odgovarajućih Ključnih indikatora uspješnosti (KPIs)
- Odabir pravih razina za indikatore (građani, grad, itd.), odabir područja i pod-područja, itd.
- KPIs je potrebno povezati s postojećim podacima i naći izvore podatke
- KPIs zahtijevaju prognoze i projekcije
- KPIs zahtijevaju redovito ažuriranje i usporedbu s najboljima
- KPIs trebaju biti **realni, ostvarivi i prilagođeni Gradu i njegovim potrebama**

III. Primjer dobrih indikatora uspostavljenih na najboljim praksama

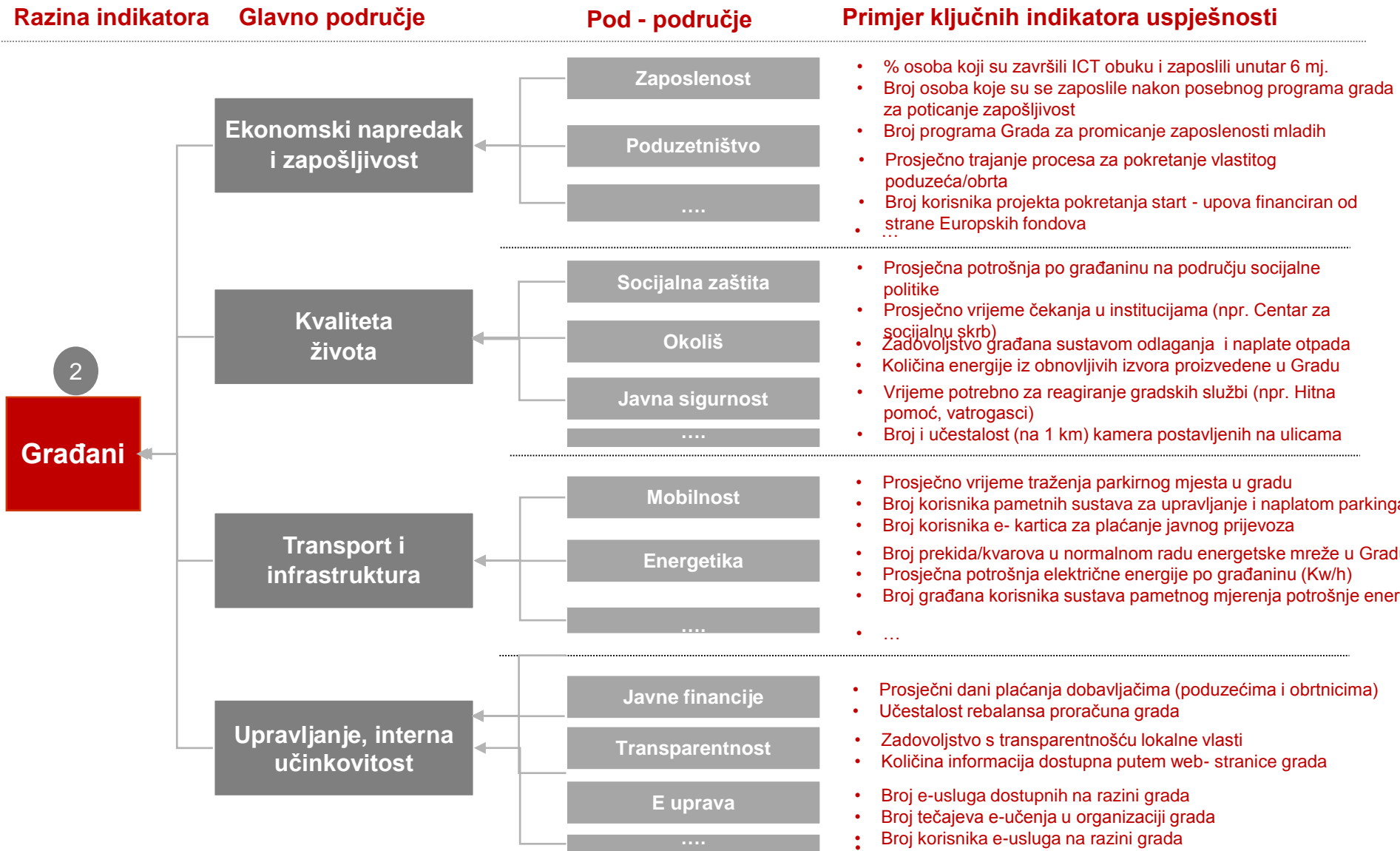
Jasno utvrđivanje ključnih područja i pod-područja i inicijativa (1)

U nastavku iznosimo primjeri pojedinih pokazatelja iz ključnih područja života i upravljanja grada odnosno lokalne vlasti kao i pokazatelji prema 3 razine pokazatelja odnosno prema dionicima : Grad, Građani i lokalna vlast



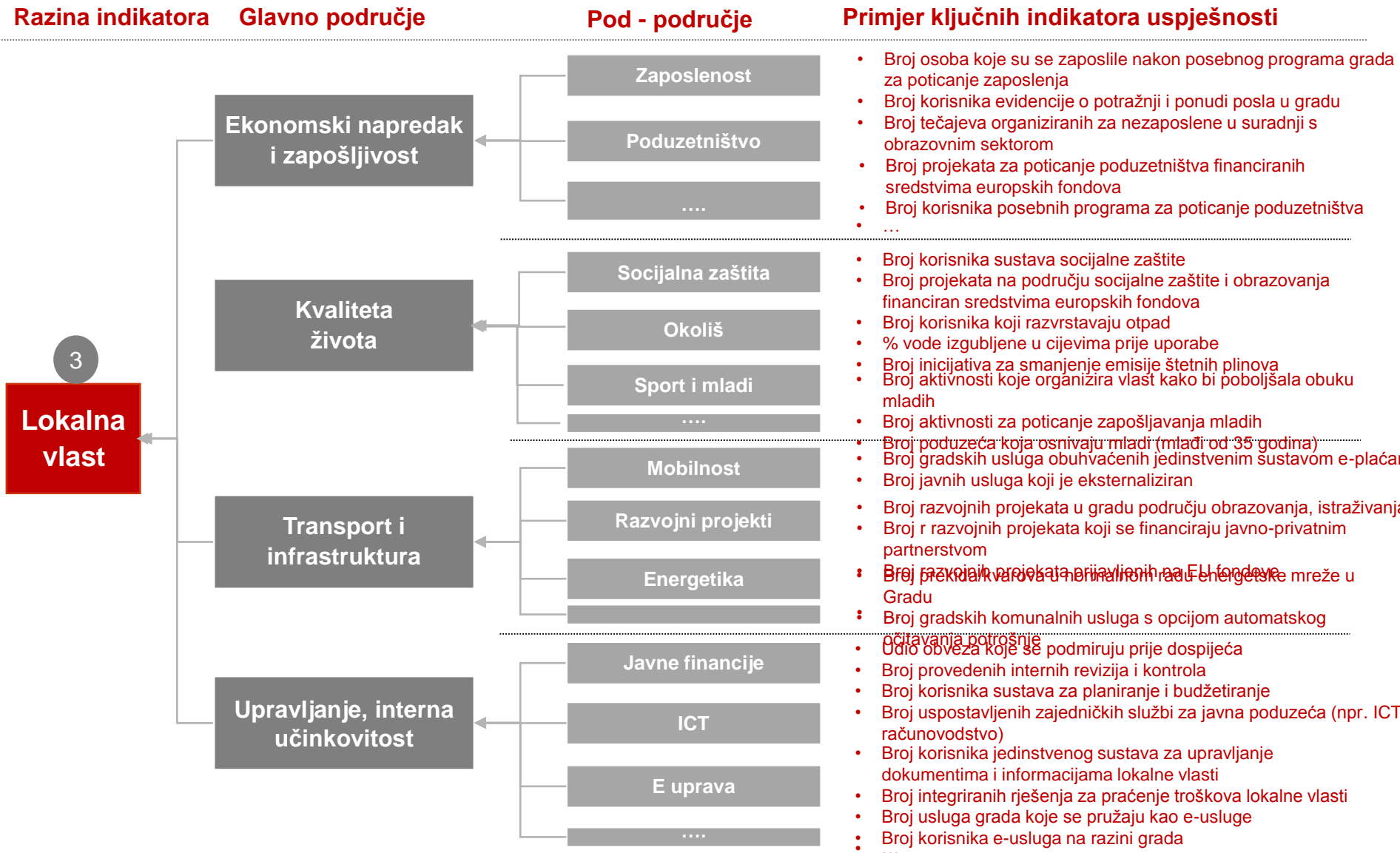
III. Primjer dobrih indikatora uspostavljenih na najboljim praksama

(2)



III. Primjer dobrih indikatora uspostavljenih na najboljim praksama

(3)



Povezivanje potreba, tržišta rada/cijene rada i obrazovanja



SUSTAV VREDNOVANJA POSLOVA OMOGUĆUJE VIŠU RAZINU ORGANIZACIJSKOG UPRAVLJANJA

1. Izrada kataloga poslova nužnih za normalno odvijanje svih poslovnih procesa,
2. Izrada odgovarajućih opisa poslova te definiranje općih i specifičnih zahtjeva (standarda učinka) prema izvršiteljima

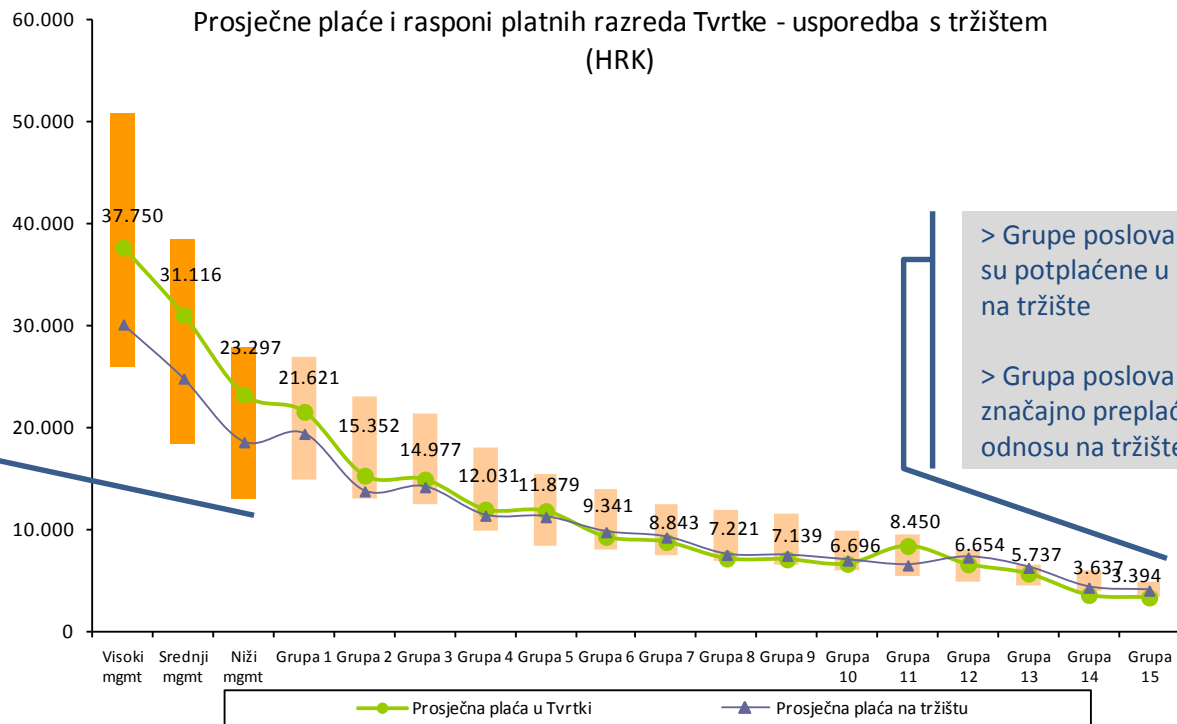
Tijekom rada na spomenutim elementima eliminiraju se sve nelogičnosti vezane uz oblikovanje poslova i radnih zadataka (suvišni poslovi se izbacuju, vrlo slični poslovi se spajaju, a poslovi s velikim brojem zadataka i odgovornosti se dijele i sl.)

Osim toga, uređen katalog sa opisima poslova i definiranim zahtjevima predstavlja korak do cjelovite *sistematizacije radnih mjesta*, koja uz navedeno sadrži i organizacijsku strukturu i potreban broj izvršitelja za svaku poziciju

3. Razvoj efikasne strategije nagrađivanja

Tijekom projekta se pribavljaju pouzdane i strukturirane informacije o plaćama na tržištu, što omogućuje donošenje adekvatnih odluka o pozicioniranju plaća unutar organizacije u odnosu na tržište (npr. takva odluka može biti da plaće unutar organizacije budu na razini prosjeka svih kompanija na tržištu, ili na razini 30% kompanija koje imaju najviše plaće i sl.)

PRIMJER PRIKAZA KOMPENZACIJSKE STRUKTURE GRUPA POSLOVA U ODNOSU NA TRŽIŠTE

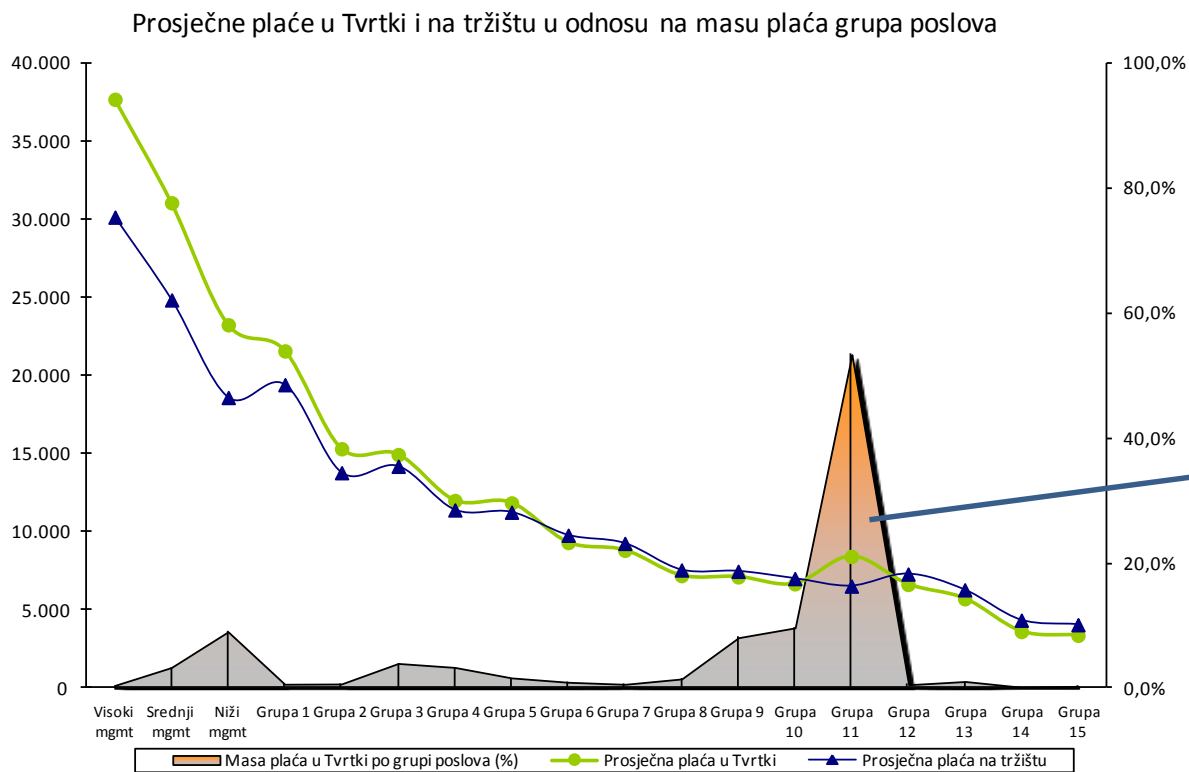


> Grupe poslova Management su značajno preplaćene u odnosu na prosjek tržišta

> Grupe poslova 12 – 15 su potplaćene u odnosu na tržište

> Grupa poslova 11 je značajno preplaćena u odnosu na tržište

PRIMJER PRIKAZA KOMPENZACIJSKE STRUKTURE GRUPA POSLOVA I MASE PLAĆA U ODNOSU NA TRŽIŠTE



> Grupa poslova 11 je značajno preplaćena u odnosu na tržište (+29%)

> Preplaćenost Grupe 11 je vrlo značajna jer u masi ukupnih plaća Tvrtke sudjeluje s više od 50%

Završni dio: Key Learning Points

Feedback

Dajte sebi vremena



Sto dalje?

- Integrirati i povezati potrebe , tržište rada i obrazovanje
- Automatizirati što više procesa uključujući i uvoz radne snage
- Pojednostavniti brze reakcije na potrebe tržišta rada kroz sve oblike obrazovanja
- Biti svjestan da su investicije uvijek povezane sa tržištem rada i obrazovanjem