

UPRAVLJANJE ZAPOŠLJAVANJEM SURADNIKA – interno ili ‘vanjsko’ zapošljavanje?

Saša
Petar

Obično etablirane tvrtke s dugogodišnjom tradicijom poslovanja daju prednost internim kandidatima, dok tvrtke ubrzanog rasta favoriziraju eksterno zapošljavanje. Ali praksa pokazuje da je idealna strategija zapravo mješavina jednog i drugog.

Zašto je bolje zaposliti potpuno novu osobu?

Htjeli mi to priznati ili ne, kod **internog zapošljavanja** uviјek se može javiti bojazan od toga da je netko protežiran. Naime, u velikim kompanijama manageri su s nekim ljudima više u kontaktu pa je često upravo to načelo prema kojem funkcioniра interno zapošljavanje. Ljudi se najčešće pouzdaju u poznate situacije i poznate ljude pa tako i manageri ne vole eksperimentirati te zapošljavaju ljudi koje znaju.

Takva situacija može rezultirati velikim revoltom onih koji nisu promovirani. U tom trenutku kreću neformalne kuloarske priče o nečijoj protekциji i tu sad ulazimo na vrlo klizav teren gdje lojalnost zaposlenika tvrtki počinje nestajati, a kredibilitet njezine uprave u očima zaposlenika pada. Ono što nije jedna uprava ne bi smjela smetnuti s umu jest činjenica da nijednoj tvrtki nijedan klijent ne može toliko ugroziti poslovanje koliko to mogu učiniti njezini vlastiti zaposlenici.

Nužnost zapošljavanja vanjskih ljudi

U nekim djelatnostima jednostavno nije ni moguće provesti interno zapošljavanje. Na primjer, **male poduzetničke tvrtke** ili one koje ubrzano rastu nemaju druge nego zaposliti ljudi koji dolaze izvana iz vrlo jednostavnog razlo-

ga – one same nemaju dovoljno zaposlenika za takvo što. **Veliike tvrtke** u procesu ubrzanog rasta također se suočavaju s nužnošću zapošljavanja vanjskih ljudi jer njihovi postojeći zaposlenici nemaju relevantna znanja i vještine potrebne za novootvorena radna mjesta. To su obično djelatnosti koje su **u procesu konstantne ekspanzije**.

Primjere koji potvrđuju ovo pravilo naći ćete u tvrtkama koje se bave **informatičkom tehnologijom**. U takvima tvrtkama konkurenčnost ovisi o informatičkim znanjima koja posjeduju njihovi zaposlenici, a ta informatička znanja i dostignuća mijenjaju se toliko brzo da ih nije jednostavno pratiti. Rijetke su one informatičke kompanije koje su u stanju educirati svoje zaposlenike istom brzinom kojom se događa ekspanzija novosti u toj djelatnosti. Nije lata da jeftinije zaposliti nekoga tko već ima znanja i vještine potrebne za novo radno mjesto koje se otvara u vašoj tvrtki? Nekoga tko već sve zna?

Negativna posljedica – ‘domino efekt’

Promocija osobe koja je vaš dugogodišnji djelatnik, vrlo iskusa, s mnogo stečenog znanja i vještina, vrlo uspješna na svom poslu, ne mora nužno biti razlogom da ta osoba na svojem novom radnom mjestu uspije. Moguće je da se dogodi upravo suprotno. Znanja i vještine koje posjeduje izvrsno je koristila na svom starom radnom mestu, ali pitanje je jesu li ta znanja i vještine dovoljne za odgovorniji posao koji ste joj ponudili? Ima ljudi koji su savršeno uspješni na svom postojećem radnom mestu. Takve

zaposlenike nagradite, ali nagradite ih povećanjem plaće ili novom beneficijom, a ne napredovanjem ako za to nisu sposobni (a možda to čak i ne žele).

Negativna posljedica internog zapošljavanja nalikuje “domino efektu”. Naime, interno zapošljavanje može se pretvoriti u lančanu reakciju koja će se na kraju cijele priče pokazati kao ništa drugo nego jako **skupa investicija**.

Postoji još jedan problem

Tvrtke koje se isključivo oslanjaju na interno zapošljavanje vrlo lako mogu upasti u **zamku vlastite idile i idealiziranja vlastitih zaposlenika**. Ne dopuštajući eksterno zapošljavanje, te tvrtke dovode se u situaciju da same sebe i svoje zaposlenike “uljuljkaju u idilu samodopadnosti i samodovoljnosti”. Velika pogreška! Naime, s jedne strane, logično je da “svaka majka o svojoj djeci najlepše priča, a ostala djeca uvijek su ovakva ili onakva”. Ista stvar može se dogoditi tvrtkama koje inzistiraju na internom zapošljavanju. Zbog nemogućnosti usporedbe svojih starih zaposlenika s onima koji su novi i dolaze izvana, takve tvrtke mirno će drijemati na lovorkama misleći: “Moji ljudi su najbolji!”, ne shvaćajući da njihovim ljudima vrlo brzo može “isteći rok trajanja”. Ljudi mogu izgubiti ona svojstva i karakteristike koje ih čine “najboljima” i to isključivo zato što su navikli da ih nitko ništa ne pita, nego da ih se samo tapše i tepa im se.

U tom slučaju, pri otvaranju novog radnog mjeseta, koristeći se pravilima internog zapošljavanja, uprava neće ni tražiti životopise i reference, a možda ni pro-

vesti razgovor, kako bi to učinila s kandidatima koji dolaze izvana. Dovoljan uvjet za promociju bit će **lojalnost tvrtki** i dobre ocjene radne uspješnosti. To će biti kategorije koje će imati prioritet nad kvalitetom znanja i vještina uopće potrebnih za novo radno mjesto. **I što će time dobiti?** Osobu koja je možda trunčicu lojalnija nego što je bila. Ali pitanje je koliko je interno promovirana osoba kvalitetnija od onih koji su ostali pred vratima tvrtke s izvrsnim životopisima, izuzetnim preporukama i odličnim znanjima i vještinama?

Zaposlenici koji okreću glavu od napredovanja

Posljednji razlog protiv interno zapošljavanja koji ćemo navesti tiče se onih dugogodišnjih zaposlenika tvrtke koje možemo nazvati **“socijalno osjetljivim i empatičnim zaposlenicima”**. To su ljudi koji čim primijete da na oglasnoj ploči tvrtke stoji interni natječaj za otvaranje novog radnog mjeseta, odmah okreću glavu od oglašne ploče u nadi da ih nitko od njihovih suradnika nije video. **Zašto se neki ljudi poнаšaju tako?** Zašto okreću glavu od mogućeg napredovanja? Zato što su po prirodi vrlo vjerojatno introvertirane osobe sklene strahu “što će netko drugi o njima reći”. To su ljudi koji se jednostavno boje da će ih suradnici proglašiti nelojalnima. Tvrtke koje se oslanjaju na interno zapošljavanje kao glavnu strategiju popunjavanja radnih mjeseta u potencijalnoj su opasnosti da kod onog introvertiranog dijela svojih zaposlenika stvore psihološku blokadu spram ideje napredovanja.