



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Jedan od kreatora programa **Kyle Couch** kaže da današnje organizacije jednostavno nemaju vremena za ponovno izmišljanje tople vode. Puno je brže i efikasnije pogledati u tuđe dvorište i iskoristiti postojeće ideje. Najkreativniji, inovativni zaposlenici čine upravo to, koristeći se idejama koje nalaze posvuda oko sebe. No svakodnevica u istom okruženju, rad s istom grupom ljudi koji slično razmišljaju, često 'uspava' pojedince i njihovu kreativnost. Na kojim se osnovama organizira razmjena zaposlenika?

Poslovni ljudi širom svijeta prihvatili su sintagmu *'out of the box thinking'*, odnosno nekonvencionalno razmišljanje, 'izvan okvira', koje bi trebalo rezultirati kreacijama i inovacijama. Iako je zaključak ispravan, realizacija je manjkava, jer nadređeni rijetko organiziraju aktivnosti koje bi trebale dovesti do željene promjene u načinu razmišljanja zaposlenika. Promjena sredine, načina poslovanja, ciljanog tržišta i marketinških politika prisiljava svakog zaposlenika da trenutačno promijeni i svoje stajalište.

Dvije organizacije koje sudjeluju u programu: Google i Procter&Gamble, nemaju konkurentskih proizvoda ni usluga. U tom smislu ne postoje sigurnosne zapreke u razmjeni zaposlenika. S druge strane, ciljane grupe im se često preklapaju, pa i Google i P&G svojim marketinškim politikama targetiraju istu grupu adolescenata ili vlasnika nekretnina. Od tog saznanja pa do razmjene promotivnih taktika samo je malen korak.

Dvije organizacije koje sudjeluju u programu: Google i Procter&Gamble, nemaju konkurentskih proizvoda ni usluga. U tom smislu ne postoje sigurnosne zapreke u razmjeni zaposlenika. S druge strane, ciljane grupe im se često preklapaju, pa i Google i P&G svojim marketinškim politikama targetiraju istu grupu adolescenata ili vlasnika nekretnina. Od tog saznanja pa do razmjene promotivnih taktika samo je malen korak.

Google i P&G otprilike su jednake veličine u odnosu na svoja tržišta. Google je najveća tražilica koja istovremeno nudi i promociju, a P&G najveći oglašivač u SAD-u. Ove sličnosti pomažu razmijenjenim zaposlenicima u snalaženju na novim poslovima, no jednako su tako otkrile i informacije bitne za 'bazični' posao. Na primjer, zaposlenici P&G-a naučili su da se u posljednjih nekoliko mjeseci broj odgovora na upit 'kupon' povećao za više od 50%.

Današnje organizacije jednostavno nemaju vremena za ponovno izmišljanje tople vode. Puno je brže i efikasnije pogledati u tuđe dvorište i iskoristiti postojeće ideje.

UBRZATI RAZVOJ: pogled u tuđe dvorište

Tokom prosinca 2008., među ostalim vijestima s područja ljudskih resursa, bila je i ona o prvim rezultatima 'razmjene' zaposlenika između Google Inc.-a i grupe Procter&Gamble. Na prvi pogled ne baš utemeljena, ova je razmjena dogovorena još 2007., a u prošloj je 2008. godini dvadesetak zaposlenika s obje strane zamijenilo radna mjesta. Što je ove dvije organizacije, koje djeluju na različitim tržištima i bave se različitim područjima poslovanja, potaknulo na ovakvu razmjenu?



Kako P&G stalno i intenzivno koristi kupone u svojoj strategiji, saznanje da su i drugi ponuđači značajno intenzivirali taj alat izuzetno je bitno.

Google je relativno mlada organizacija, ali je pod sve jačim pritiskom nove konkurencije. S druge strane, P&G prošao je desetljeća tržišne borbe, pa ima dragocje-

na iskustva vezana uz konkurentska natjecanja.

OPEN DOORS I LJUDSKI RESURSI

Stanovište suvremenog upravljanja ljudskim resursima prema projektima poput ovog, *'Open Doors'* projekta u SAD-u, izuzetno je povoljno. Naravno, projekt zahtijeva dobro planiranje koje će osigurati uvjete za uspješan tok i što bolje konačne rezultate projekta. Kao i u svakom projektu, treba postaviti jasne ciljeve, odrediti resurse i vremenski tijek projekta. Postavljanje

Razmjena zaposlenika često se koristi radi poboljšanja komunikacije i suradnje između različitih dijelova organizacija.

ciljeva možda je još važnije no kod drugih projekata, jer nije jednostavno odrediti SMART cilj projektu kojem se želi povećati inovativnost i poboljšati krivulja učenja.

Razmjena zaposlenika postoji desetljećima kod zamjenjivih pozicija: najpoznatija je u akademskim zajednicama, u kojima profesori semestar ili godinu provedu na drugom sveučilištu na korist i studentima i istraživanjima koje se provode. Učitelji i profesori srednjih i osnovnih škola u Hrvatskoj često mijenjaju škole zbog promjene mjesta stanovanja. U internacionalnim organizacijama osobe na istim pozicijama "gostuju" na godinu dana u uredu u susjednoj državi ili na drugom kontinentu, pa takve programe imaju proizvođači sokova, softvera, izdavači i marketinške agencije.

Razmjena zaposlenika često se koristi radi poboljšanja komunikacije i suradnje između različitih dijelova organizacija. Legendarni sukobi između proizvodnje i prodaje, prodaje i promocije, računovodstva i svih ostalih (u funkcijskoj organizaciji) mogu se smanjiti i izgubiti kad zaposlenici osobno iskuse rad u "neprijateljskom" taboru.

Ne treba zaboraviti još jedan od ciljeva koji se može postići razmjenom zaposleni-

ka, a to je motivacija zaposlenika. U slučajevima kad su uspješni zaposlenici zamoreni rutinskim svakodnevnim zadacima, razmjena može biti nevjerojatno uspješna i "osvježiti" motivaciju zaposlenika za sljedećih nekoliko godina! Nakon nekoliko mjeseci ili čak čitave godine rada u drugoj organizaciji, zaposlenik se vraća svom poslu poboljšanih kompetencija, bogatijeg radnog i životnog iskustva.


Osnovni uvjet za realizaciju programa razvoja zaposlenika je osiguranje adekvatne zamjene, odnosno nesmetano odvijanje redovnog poslovanja. Taj je uvjet jasan i neupitan, ali nikako ne treba biti izgovor za otkazivanje programa: organizacije uspješno svladavaju dugotrajna bolovanja, rodiljne dopuste i druga dulja odsustva s posla, pa mogu i projekte zamjene.

Možda najbolji i najvažniji argument za razmjenu zaposlenika je poboljšanje korisničkog iskustva. Kad smo dulje vremena dio jedne organizacije, pomalo gubimo osjećaj za realnost našeg korisnika ili kupca naših proizvoda, te upadamo u defenzivno razmišljanje koje brani postojeći sustav i način poslovanja. U drugoj ćemo organizaciji realnije moći procijeniti zadovoljstvo

korisnika, dok istovremeno testiramo i stavove prema vlastitom poslovanju.

SLIČNO, NO IPAK NE TAKO RADIKALNO

Ukoliko vam razmjena zaposlenika izgleda suviše radikalno, ili mislite da je vaša organizacija neće prihvatiti, nudimo pregled sličnih aktivnosti koje donose tako slične rezultate:

- **Open Houses u Kanadi:** proizvođači iz različitih, ne-konkurentskih industrija, organiziraju redovne susrete na kojima izlažu svoje planove, predstavljaju nove tehnologije i procese. Takav *Benchmark Consortium* rezultirao je brojnim poboljšanjima u raznim proizvodnim poduzećima,
- **on-line networking** pruža nevjerojatne mogućnosti za razmjenu znanja i ideja. Profesionalci koji se nikada nisu susreli uživo, svakodnevno u raznim grupama i na forumima diskutiraju nove mogućnosti i testiraju nove ideje,
- **prijateljsko savjetništvo:** često nam u testiranju zamisli, planova i novih projekata zatreba prijateljsko mišljenje. Manageri se s tim ciljem udružuju u krugove "prijateljskih savjetnika" koji rigorozno kritiziraju zamisli, ali sa stanovišta prijatelja i nekonkurenata,
- **posjete drugim organizacijama:** čak i kraće posjete drugim organizacijama mogu donijeti izvrsne rezultate na područjima novih ideja ili organizacijskih poboljšanja. Organizirati se mogu posjete ne-konkurentskim poduzećima na vlastitom, ili poduzećima unutar iste industrije na udaljenim tržištima. 

Savjeti Poslovnog savjetnika - inspirativni primjeri

- Dizajneri i inženjeri Samsunga redovno odlaze na rad u SAD ili Italiju. U zamjenska radna mjesta spadaju ona u nekonkurentnoj industriji, ili čak galerijama i muzejima, kako bi proširili vidike i znanja.
- Američke zračne luke redovno razmjenjuju zaposlenike na periode od 6 mjeseci ili godinu dana.
- Organizacije britanskih i američkih pubova razmjenjuju zaposlenike na radu u Londonu i državi Massachusetts.
- Njemačka i Nizozemska od početka 2007. provode program razmjene socijalnih radnika na području Rhine-Waal Euroregion.
- Domovi umirovljenika u Arizoni organiziraju 'Swap Till You Drop' dane, u kojima dobrovoljno sudjeluju zaposlenici koji žele jedan dan provesti u "tuđim cipelama". Program pridonosi međusobnom razumijevanju, komunikaciji i bržem obavljanju zadataka.
- IBM od prošle godine šalje svoje 'fast-track' zaposlenike, dakle one koji su prepoznati kao talenti, na jednomjesečne neprofitne projekte. Stotine IBM-ovih zaposlenika iz 33 zemlje radit će na projektima u Rumunjskoj, Turskoj, Vijetnamu, Filipinima, Gani i Tanzaniji. Program je razvojni alat s četiri liderska cilja: raditi u nepoznatoj kulturi, u neprofitnom sektoru u kojem ciljevi često nisu jasni, postiže se odmak od rutine svakodnevnice, a sudionici uče kako postići svoje ciljeve u situaciji u kojoj nemaju moć hijerarhije i izdavanja zapovjedi. Nakon projekta, sudionici prolaze dvomjesečno de-briefing razdoblje kako bi zabilježili i utvrdili novostečena liderska znanja i vještine.

WWW PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

Zanima Vas koji su propisi trenutno važeći ?
 **www.propisi.hr**

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna