

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ZALA PISKAR**

**VPLIVI RAZVOJA PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV  
NA PRIMERU NLB**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana 2007**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ZALA PISKAR**

**MENTORICA: doc. dr. ANGELCA IVANČIČ**

**VPLIVI RAZVOJA PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV  
NA PRIMERU NLB**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana 2007**

## **VPLIVI RAZVOJA PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV NA PRIMERU NLB**

Skozi različna časovna obdobja se je zaposlenim namenjala različno pozornost. Mišljenja o pomenu ljudi za organizacijo so se spreminjala glede na potrebe, ekonomske, družbene in druge dejavnike posameznih obdobj. Zahtevnosti trgov, globalizacija, konkurenčni izzivi, demografske in druge spremembe so dejavniki, ki so prvotno izkoriščanje človeka po človeku spremenili v zavedanje organizacij o pomembnosti njenih zaposlenih. Ključ uspešnih organizacij so ljudje, njihova znanja, potenciali, talenti, sposobnosti, kompetence, veščine, vedenja in vrednote, ki povečujejo njihovo lastno učinkovitost in posledično učinkovitost in uspešnost organizacije. Zagotavljanje kvalitetnih zaposlenih in njihov razvoj je najvažnejša funkcija podjetja. Ne glede na to, da je potrebno zagotavljati razvoj vseh zaposlenih, je potrebno določenim skupinam zaposlenih v organizaciji nameniti večjo pozornost. Gre za tiste zaposlene, ki v primerjavi z ostalimi izkazujejo večji potencial za razvoj in dosegajo večjo delovno uspešnost, ter s tem ustvarjajo višjo stopnjo dodane vrednosti za podjetje. Ti kadri so za podjetje še posebej pomembni.

**Ključne besede:** razvoj kadrov, izobraževanje kadrov, vplivi razvoja kadrov, zagotavljanje konkurenčne prednosti, uspešnost organizacije, učinkovitost organizacije

## **IMPACTS OF HIGH POTENTIAL'S AND MANAGER'S DEVELOPMENT ON A CASE OF NLB**

A different attention was given to employees during certain periods in the past. Beliefs about significance of people in organizations were changing regarding the current needs, economical, social and other factors during certain periods in the past. Demanding markets, globalization, competitive challenges, demographical and other changes are the facts that changed primary class exploitation into organizational awareness of its employee's importance. The key to successful organizations are individuals, their knowledge, potentials, talents, abilities, competencies, skills, behavior and values which are increasing their own effectiveness and consequently the effectiveness of organizations. It is very important to ensure quality employees and their development. In spite of the fact that organizations must ensure development to all its employees, it is necessary to focus on certain groups of individuals. In comparison with others, these employees show more potential, achieve higher performance evaluation rates and therefore create higher added value for the company. These individuals have a special meaning for the company.

**Key words:** human resources development, training, human resources development impacts, ensuring competitive advantages, business success, business efficiency

# KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>6</b>
<b>2. OPREDELITEV PODROČIJ RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV</b>	<b>8</b>
2.1 Izobraževanje in razvoj zaposlenih	10
2.2 Razvoj organizacije	12
2.3 Razvoj kariere	13
<b>3. VPLIVI RAZVOJA KADROV</b>	<b>14</b>
3.1 Vloga zaposlenih nekoč in danes	14
3.2 Razvoj kadrov kot orodje za povečanje uspešnosti podjetja	16
<b>4. RAZVOJ PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV</b>	<b>21</b>
4.1 Razvoj posameznih skupin kadrov v organizaciji	21
4.2 Ugotavljanje potencialov za razvoj	26
4.3 Razvoj perspektivnih kadrov	32
4.3.1 Karierni načrt in karierni razgovor	32
4.3.2 Razvoj kariernih sider	34
4.3.3 Izobraževanje in usposabljanje	38
4.4 Razvoj managerjev	44
4.4.1 Managerske kompetence	45
4.4.2 Metode, tehnike in programi razvoja managerjev	46
4.4.2.1 Izobraževanje managerjev	46
4.4.2.2 Poslovni coaching	47
4.4.2.3 Razvoj splošnih managerskih veščin	48
4.4.2.4 Razvoj vodstvenega stila	49
4.4.2.5 Metode razvoja medkulturnega managementa	50
<b>5. PLANIRANJE NASLEDSTEV</b>	<b>51</b>
5.1 Proces planiranja nasledstev	53
5.1.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti	54
5.1.2 Vrednotenje potencialov	55
5.1.3 Drugi elementi vrednotenja	57
5.1.4 Vrednotenje napredovanja	59

5.1.5	Graf planiranja naslednikov _____	60
5.1.6	Individualni razvojni načrti potencialnih naslednikov _____	61
5.1.7	Odbor za planiranje nasledstev _____	63
5.1.8	Implementacija sistema _____	64
<b>6.</b>	<b>RAZVOJ PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV V NLB d.d.</b> _____	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Predstavitev NLB d.d. in NLB Skupine</b> _____	<b>66</b>
<b>6.2</b>	<b>Kadrovski kazalci NLB</b> _____	<b>67</b>
<b>6.3</b>	<b>Razvoj kadrov v NLB d.d.</b> _____	<b>68</b>
6.3.1	Spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti v okviru letnih pogovorov _____	68
6.3.2	Izobraževanje in usposabljanje po meri vseh zaposlenih v banki _____	71
<b>6.4</b>	<b>Razvoj perspektivnih kadrov</b> _____	<b>75</b>
6.4.1	Obstoječi sistem _____	77
6.4.2	Analiza obstoječega sistema in nadaljnje aktivnosti _____	89
<b>6.5</b>	<b>Razvoj managerjev</b> _____	<b>92</b>
6.5.1	Ugotavljanje potencialov _____	92
6.5.2	Razvojno izobraževalne aktivnosti _____	95
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> _____	<b>97</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> _____	<b>100</b>
<b>8.1</b>	<b>LITERATURA</b> _____	<b>100</b>
<b>8.2</b>	<b>VIRI</b> _____	<b>102</b>
<b>9.</b>	<b>PRILOGE</b> _____	<b>104</b>

# 1. UVOD

Okolje, v katerem danes delujejo organizacije, se zelo hitro spreminja. Povečevanje konkurence, višanje zahtev kupcev, globalizacija, tehnološki napredek, vključevanje podjetij na zahtevne trge in številni drugi dejavniki zahtevajo neprestano izpopolnjevanje proizvodnje in storitev. To lahko zagotavljajo samo ustrezno izobraženi in usposobljeni zaposleni, z ustreznimi veščinami, ki imajo ambicije, so motivirani in uspešni pri delu. Da bi bila podjetja na trgu čim bolj uspešna in predvsem konkurenčna, morajo vzgajati, razvijati in vlagati v vse zaposlene, še posebej pa v ključne kadre oziroma kadre z visokim potencialom, sposobnostmi, lastnostmi, znanjem in izkušnjami.

Zaposlena sem v NLB d.d., kjer sem v Sektorju za kadrovske posle sprva pet let opravljala delo preko študentskega servisa, nato pa sem se v istem sektorju tudi redno zaposlila. V banki sem zaposlena štiri leta, od tega 2 leti v Oddelku za razvoj in izobraževanje kadrov. Moja ključna področja dela so vezana na razvoj kadrov, s poudarkom na delu s perspektivnimi kadri, oblikovanju njihove karijerne poti in svetovanju pri nadaljnjih razvojnih aktivnostih. V lanskem letu sem sodelovala tudi pri ugotavljanju managerskih kompetenc, ki so osnova za nadaljnje razvojne aktivnosti vodilnega in vodstvenega kadra banke.

V NLB d.d. je trenutno velik poudarek na procesu planiranja nasledstev, ki pa v praksi še ni popolnoma dodelan. Iz tega razloga je temeljni namen mojega diplomskega dela, na podlagi priporočil slovenskih in tujih avtorjev, oblikovati model dela z nasledniki, z namenom praktične uporabe mojega diplomskega dela pri delu, ki ga opravljam.

Cilj mojega diplomskega dela je skozi proces razvoja perspektivnih kadrov in managerjev poiskati ključne dejavnike vplivanja na uspešnost posameznikov in s tem posledično tudi na uspešnost organizacije, hkrati pa pojasniti vzroke teh vplivov skozi teorije priznanih avtorjev. Ugotoviti želim, kako poteka razvoj določenih segmentov zaposlenih v teoriji in praksi, pri tem se bom osredotočila predvsem na dve ključni skupini zaposlenih: na perspektivne kadre in managerje.

Raziskovalno vprašanje, ki sem ga zastavila v diplomskem delu, je, ali sistem razvoja kadrov povečuje uspešnost posameznika in s tem uspešnost organizacije ob predpostavki, da sta uspešnost posameznikov in uspešnost organizacije v pozitivni korelaciji.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh osrednjih delov: teoretičnega in empiričnega. V obeh delih sem pozornost usmerila na tisti del zaposlenih, ki so za organizacijo najbolj pomembni – na zaposlene, ki v primerjavi z ostalimi v organizaciji dosegajo odlične delovne rezultate, so sposobni, kreativni in s svojim znanjem, potencialom in sposobnostmi maksimalno prispevajo k uspešnosti organizacije.

Teoretični del obsega 5 vsebinskih sklopov, razdeljenih na poglavja, v katerih bom opredelila področja razvoja človeških virov in na podlagi trditev priznanih avtorjev pojasnila, kakšni so vplivi razvoja kadrov na uspešnost organizacije. V nadaljevanju bom razložila posamezne postopke razvoja perspektivnih kadrov in managerjev, peto poglavje pa bom namenila opisu procesa planiranja nasledstev v organizaciji, ki bo obenem tudi podlaga za pripravo koncepta nasledstev v NLB d.d..

V empiričnem delu bom na kratko predstavila NLB d.d. in NLB Skupino ter podrobneje opisala proces razvoja perspektivnih kadrov in managerjev v tej največji slovenski banki.

Metodologija, ki jo bom pri tem uporabila, je deskriptivna. K diplomskem delu bom pristopila tako, da bom v prvi fazi podrobno preučila strokovno literaturo o procesu razvoja kadrov, nato pa bom glavne ugotovitve in mnenja avtorjev smiselno povzela. Posebej se bom osredotočila na postopke in možnosti razvoja perspektivnih kadrov in managerjev ter na planiranje nasledstev v organizaciji. V empiričnem delu pa bom na podlagi teoretičnih ugotovitev zapisala proces izvajanja razvoja perspektivnih kadrov in managerjev na primeru NLB d.d..

Pri pisanju diplomskega dela sem se srečala z določenimi vsebinskimi omejitvami, saj sem bila v skladu z internimi pravili NLB d.d. omejena pri objavi določenih informacij.

## 2. OPREDELITEV PODROČIJ RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV

»Management človeških virov je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku in družbi« (Možina et al. 1998: 3). Management človeških virov pomeni koristno uporabo človeških virov z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Mondy, Noe 1987: 4). Njegov izvor je težko opredeliti, vsekakor pa ima svoje korenine v organizacijski teoriji in managementu na splošno (Beardwel, Holden 2001: 17).

Management človeških virov zajema več področij. Harris in DeSimone (1994: 6) ločita primarne in sekundarne funkcije managementa človeških virov. Primarne funkcije so:

- izbor in zaposlovanje,
- povračila in ugodnosti,
- odnosi z zaposlenimi (razvoj komunikacijskih sistemov, odnosi s sindikati, delovnimi združenji...),
- načrtovanje človeških virov,
- enake zaposlitvene možnosti,
- razvoj človeških virov.

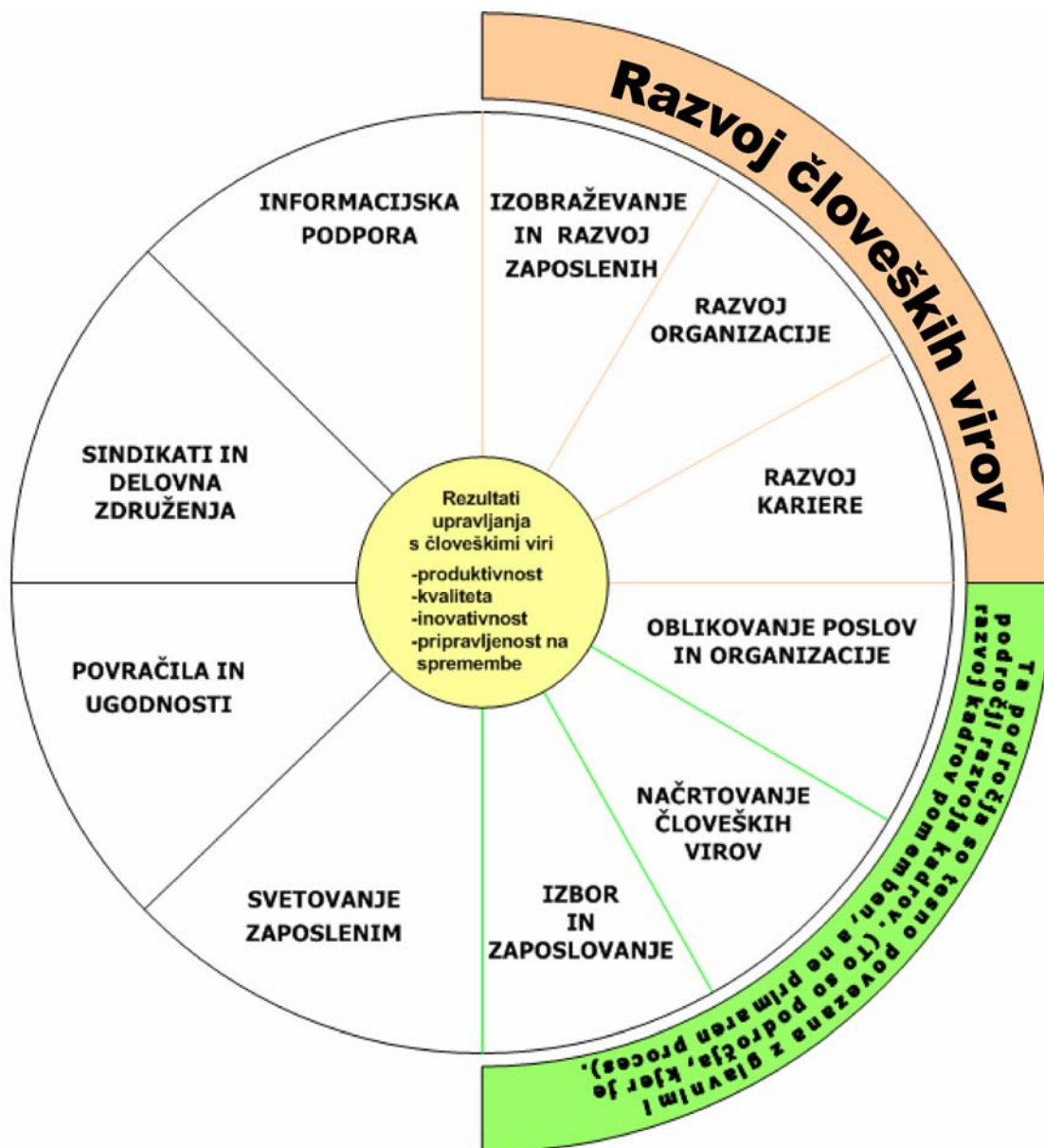
Sekundarne funkcije pa so:

- oblikovanje poslov in organizacije,
- raziskovalni in informacijski sistemi.

Ena od primarnih funkcij znotraj managementa človeških virov je torej razvoj človeških virov, ki zajema izobraževanje in razvoj kadrov, razvoj organizacije in razvoj karier. Vsa tri področja pa so hkrati tudi del managementa človeških virov. Odnos med managementom človeških virov in razvojem človeških virov prikazuje kolo področij dejavnosti človeških virov na sliki 2.1.



Slika 2.1: Kolo področij dejavnosti človeških virov



Vir: Prirejeno po Harris, DeSimone (1994: 9).

Kot je razvidno iz slike, je razvoj človeških virov integriran proces izobraževanja in razvoja zaposlenih, razvoja organizacije in razvoja kariere. To so tri ključna področja razvoja človeških virov, ki pa je kot proces povezan še z drugimi področji upravljanja s človeškimi viri, in sicer: oblikovanje poslovanja in organizacije, načrtovanje človeških virov ter izbor in zaposlovanje. Na teh področjih je vloga razvoja človeških virov sicer pomembna, vendar pa ne gre za njihov primarni proces.

V nadaljevanju opisujem tri ključna področja razvoja človeških virov.

## **2.1 Izobraževanje in razvoj zaposlenih**

Prvotno so različni avtorji razvoj kadrov razlagali predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost. Uporaba pojma izobraževanja kot sinonima za razvoj kadrov je kot glavni cilj razvoja kadrov določala dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot naj bi jih zahtevale trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. V nadaljevanju pa je cilj razvoja kadrov izhajal iz spoznanja, da je poleg zahtev delovnega procesa potrebno pri načrtovanju razvoja zaposlenih upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju. S postopnim vključevanjem tudi drugih in ne le izobraževalnih ukrepov in postopkov v sistem razvoja kadrov je tako pojem razvoja kadrov dobival vedno širši pomen. (Možina et al. 1998: 44)

Definicij razvoja kadrov je zelo veliko. Jereb (1987: 149) sistem razvoja kadrov opredeli kot: » ciljno usmerjen, dolgoročen in sistematičen proces, ki naj prispeva k stalnemu strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih«. Avtor v nadaljevanju pravi, da je to proces, ki terja predvsem stalno prilagajanje in spreminjanje poklicno izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih, in meni, da lahko znanja, sposobnosti, spretnosti in odnos do dela zaposlenih razvijamo le z načrtnim in ustrezno organiziranim izobraževanjem, usposabljanjem in nenehnim izpopolnjevanjem. Pravi, da so »vsi ukrepi razvoja kadrov bolj ali manj povezani s strokovnim izobraževanjem, zato lahko rečemo, da tvorita razvoj kadrov in strokovno izobraževanje neločljivo celoto, oziroma, da je strokovno izobraževanje eden temeljnih dejavnikov razvoja kadrov« Jereb (1987: 137).

Mihaličeva (2006: 199) razvoj kadrov opredeli še natančneje in pravi, da razvoj zaposlenih pomeni »izvajanje permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja vseh sodelavcev, razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihove kariere poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje pri opravljanju del in nalog, svetovanje, vzpodbujanje, nudenje socialne varnosti, informiranje, delegiranje, razvijanje njihovih potencialov in prednosti, ocenjevanje, koordiniranje, napredovanje zaposlenih in podobno«.

Bernardin (2003: 164 – 165) opozarja na zamenjavo pojmov izobraževanje in razvoj kadrov. Izobraževanje definira kot poskus izboljšanja izvedbe posameznih delovnih nalog na obstoječem ali sorodnem delovnem mestu. Za doseganje ustreznih učinkov mora biti izobraževanje planirana aktivnost, in sicer kot odziv na predhodno identificirane izobraževalne potrebe. Idealen model vključuje tudi izvajanje izobraževanja skladno s cilji organizacije, ki naj se prepletajo s cilji posameznikov. Razvoj pa opredeli kot pojem, ki se nanaša na priložnosti, ki jih ponuja izobraževanje in se odražajo v razvoju posameznika. Te priložnosti niso nujno omejene na sedanje delovno mesto zaposlenega, temveč tudi na bodoča dela in naloge, ki naj bi jih posameznik opravljal. To je po mnenju avtorja tudi bistvena razlika med pojmom. Razvoj zaposlenih se osredotoča na dolgoročne plane in pripravlja zaposlene na bodoče zahteve dela, izobraževanje pa se pogosto osredotoča le na obstoječe stanje in služi izboljšanju trenutnega deficita posameznikovih veščin in znanj. Avtor izobraževanje pojmuje kot del razvoja kadrov.

Podobno razmišljata tudi avtorici Mohorčič Špolar in Ivančičeva (1996: 54): »Izobraževanje je učenje, namenjeno pripravljanju osebe za delo, ki je drugačno od tistega, ki ga trenutno opravlja. Učne izkušnje, ki jih delodajalec zagotavlja zaposlenim in niso neposredno povezane z opravljanjem zdajšnjega ali drugega dela, so opredeljene kot razvoj«.

Miller (v Werther, Davis 1989: 243), pravi, da je proces izobraževanja dejavnik, ki vpliva na kvalitetnejše in kakovostnejše izvajanje delovnih nalog zaposlenih v sedanjosti. Obenem dodaja, da se koristi izobraževanja lahko razširijo tudi na celotno obdobje kariere posameznika in vplivajo na kvaliteto izvajanja bodočih delovnih nalog in odgovornosti posameznikov v smislu njegovega osebnega razvoja. Avtor razvoj namreč razlaga kot proces z majhnim deležem vpliva na trenutne delovne naloge, saj posamezniku omogoča predvsem uspešno opravljanje bodočih del in nalog.

Harris, DeSimone (1994: 2) opredeljujeta razvoj kadrov kot zaporedje sistematičnih in načrtovanih aktivnosti, s katerimi organizacije zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne spretnosti in veščine za zadovoljevanje trenutnih in bodočih zahtev delovnega mesta. Opozarjata, da bi se morale razvojne aktivnosti začeti ob zaposlitvi posameznika in se nadaljevati skozi celotno obdobje njegove zaposlitve, ne glede na to ali je zaposlen na

delovnem mestu direktorja ali pa kot delavec za tekočim trakom. Programi razvoja kadrov se morajo odzivati na spremembe delovnih mest in združevati dolgoročne plane in strategije organizacije z zagotavljanjem sposobnih in učinkovitih zaposlenih.

Razvojno izobraževalne aktivnosti se pričnejo z vstopom na novo zaposlenega posameznika v organizacijo in se najpogosteje izvajajo v obliki uvajanja v delo oziroma orientacije novozaposlenih. Ni namreč dovolj, da v procesu zaposlovanja izberemo kandidata z visokim potencialom, saj nam to ne zagotavlja učinkovitosti njegovega dela. Gre za proces zagotavljanja informacij o pravilih in politiki, ki veljajo v organizaciji kot npr.: delovni čas, letni dopust, organizacija podjetja, dnevni rutinski postopki itd. Vendar pa Dessler (2003: 185) ob tem opozarja, naj orientacija ne služi le predstavljanju pravil, saj je zelo pomembno, da se oseba počuti tudi dobrodošlo in del organizacije, kar v nadaljevanju vpliva tudi na njeno produktivnost. Ko zaposleni postanejo pri opravljanju svojega dela dovolj strokovni oziroma samostojni, se je potrebno osredotočiti na posameznikov razvoj.

## **2.2 Razvoj organizacije**

»Razvoj organizacije vključuje obogatitev (enriching) in dopolnitev (enlarging) področja dela ter izgradnjo teamov in strategij za povečanje produktivnosti dela v skupini« (Cvetko, 2002: 45).

Podobno razvoj organizacije definira tudi Beckhard (v Harris, DeSimone 1994: 10), ki pravi, da gre za proces povečanja učinkovitosti organizacije in blaginjo vseh zaposlenih, s pomočjo vnaprej planiranih aktivnosti (intervencije).

Definicija razvoja organizacije poudarja torej tri ključne dejavnike: povečevanje učinkovitosti organizacije, povečevanje blaginje zaposlenih in planirane aktivnosti oziroma intervencije. Pri tem se povečevanje učinkovitosti organizacije nanaša na doseganje organizacijskih ciljev, blaginja zaposlenih pa je mišljena kot splošno zadovoljstvo, ki ga občuti vsak posamezni zaposleni v organizaciji v okviru svojega dela in delovnega okolja. Povečevanje učinkovitosti organizacije in blaginje zaposlenih se udejanja z vnaprej planiranimi aktivnostmi oziroma intervencijami. Intervencije se nanašajo na aktivnosti posameznih organizacijskih delov, ki so povezane z določeno nalogo ali celim sklopom

nalog, ki so direktno ali indirektno v povezavi z izboljšanjem učinkovitosti organizacije (Harris, DeSimone 1994: 414).

Razvoj organizacije je poseben pristop oziroma metoda, katere cilj je spremeniti vedenja, vrednote in prepričanja zaposlenih z namenom izboljšanja učinkovitosti organizacije (Dessler, 2003: 221). Avtor opredeljuje naslednje značilnosti razvoja organizacije:

- akcijsko raziskovanje: pomeni zbiranje podatkov o skupini, oddelku ali organizaciji in dajanje povratnih informacij zaposlenim, ki nato analizirajo in razvijejo hipoteze o problemih, ki se lahko pojavijo v organizaciji;
- uporaba behaviorističnega znanja z namenom povečanja učinkovitosti organizacije;
- spreminja obnašanje, vrednote in prepričanja zaposlenih z namenom identifikacije in implementacije tehničnih, proceduralnih, strukturnih ali drugih sprememb, ki so potrebne za izboljšanje delovanja organizacije;
- spreminja organizacijo v določeno smer – proti izboljšavam v reševanju problemov, odzivnosti, kvaliteti dela in učinkovitosti.

## **2.3 Razvoj kariere**

Razvoj kariere je zelo širok pojem, ki ga avtorji obravnavajo na različne načine, večina pa poudarja predvsem njen glavni namen, to je usklajevanje karierno razvojnih interesov posameznika z interesi in cilji organizacije, kar zvišuje učinkovitost in uspešnost podjetja.

Werther in Davis (v Cvetko, 2002: 49) razlagata, da se razvijanje kariere nanaša na praktično uresničevanje kariernih načrtov in na osebna prizadevanja posameznika, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Avtorja pravita, da so ta prizadevanja lahko podprta s strani kadrovskega oddelka v organizaciji ali pa jih posameznik naredi sam, brez pomoči organizacije.

Podobno meni tudi Simonsen (v Brečko, 2006: 36), ki razvijanje kariere definira kot »pridobivanje, razvijanje sposobnosti in njihovo uporabo. Razvoj kariere je rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti, pomoči in

medsebojnega sodelovanja. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta« .

Za organizacije je z vidika uspešnosti podjetja zelo pomembno, da imajo izdelan sistem razvoja kariere. Bernardin (2003: 195) ga definira kot formalen, organiziran in načrtovan proces, katerega namen je doseči ravnotežje med kariernimi preferencami in potrebami posameznika ter zahtevami organizacije. Kot cilj sistema avtor navaja zviševanje kariernega zadovoljstva zaposlenih in izboljšanje učinkovitosti podjetja.

O razvoju kariere kot o sestavnem delu kariernega managementa govori tudi De Nisi (v Mihalič, 2006: 199). Po njegovem mnenju je karierni management podpora managementu človeškega kapitala in pomeni sistematično upravljanje karier zaposlenih. Pri tem sledi ciljem odkrivanja prednosti in zmožnosti zaposlenih za sedanje in prihodnje delo, povezave individualnih ciljev s cilji podjetja, razvijanju in usmerjanju kariernih poti, odkrivanju in razvijanju kariernih sider zaposlenih, omogočanju horizontalnega in vertikalnega napredovanja, razvijanju naslednikov ter pridobivanju vzajemnih koristi za zaposlene in organizacijo.

### **3. VPLIVI RAZVOJA KADROV**

#### **3.1 Vloga zaposlenih nekoč in danes**

V različnih časovnih obdobjih so zaposlenim namenjali različno pozornost. Pogledi in mišljenja o pomenu ljudi za organizacijo so se spreminjali v skladu s potrebami in takratnimi pojmovanji, pri tem pa so bile pomembne tudi družbene vrednote in ekonomska ureditev (Možina et al. 1998, str. 6).

Klasična literatura s področja managementa se je še do nedavnega izogibala vprašanju prave človeške vrednosti v poslovnem okolju. »Teorija kapitala iz devetnajstega stoletja je temeljila na trditvi, da premoženje nastaja na osnovi investicij v opredmetene vrednosti kot so tovarne in oprema, delavci pa so plačani le za svoje delo in samo po sebi ne ustvarjajo vrednosti« (Fitz–enz v Mihalič, 2006: 44).

Pomembno vlogo je odigrala tudi teorija človeškega kapitala. Temelje teorije so postavili Schultz, Becker in Mincer v začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja. Elementi pojma človeški kapital pa so se pojavili že veliko prej, prvi že skoraj pred 300 leti (Bevc, 1991: 23).

V Schultzovem pojmovanju človeškega kapitala imata izobrazba in izobraževanje osrednje mesto. Med glavne naložbe šteje usposabljanje na delovnem mestu, ki ga organizirajo podjetja, formalno osnovno, srednje, višje in visoko izobraževanje, študijski programi za odrasle, ki jih ne organizirajo podjetja, zdravstvene storitve v širšem smislu in migracije posameznikov zaradi iskanja boljših zaposlitvenih možnosti. V novejših definicijah Schultz poudarja tudi vsestransko skrb za otroke (javno zdravstvo, zgodnje šolanje), vpliv doma na posameznika in podjetniške sposobnosti, ki se pretežno ustvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem (Bevc, 1991: 24 – 25).

Pomembno sta k prvotnemu pojmovanju in teoriji človeškega kapitala prispevala tudi Becker in Mincer. Prvi je utemeljil teorijo oblikovanja človeškega kapitala v teoretični in empirični analizi donosnosti naložb v izobraževanje in usposabljanje, prispevek drugega pa je v teoretični in empirični razlagi naložb v izobraževanje odraslih, zlasti v usposabljanje na delovnem mestu (Bevc, 1991: 26).

Po postavitvi temeljev teorije človeškega kapitala je prišlo do prave revolucije. Ta se kaže skozi dejstvo, da so se izdatki v zdravstvo, izobraževanje in usposabljanje pričeli upoštevati kot naložbe v človeka (Bowman v Bevc, 1991: 26).

V začetku 20. stoletja je bilo uveljavljeno prepričanje, da je uresničevanje ciljev organizacije mogoče doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo ter z ljudmi, ki bodo ustrezali tem pogojem. Veljalo je prepričanje, da je dovolj, da vsakdo vestno opravi svojo nalogo. Takšna togost pa ni več ustrezala spremembam okolja, ki so zahtevale fleksibilnost in prilagajanje. Pokazala se je potreba po inovativnem in timskem delu za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev. Poleg tega so spremembe na trgu zahtevale tudi porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povezovalo z vizijo, ustvarjalnost pa z znanjem. Bolj kot ljudje so v ospredje stopali viri, ki jih imajo (Možina et al. 1998: 6).

Danes vse bolj izstopajo dejstva, da si je potrebno zagotoviti kvalitetne ljudi, jih motivirati in izobraževati ter jih razvijati tako, da dosegajo visoke rezultate in pripomorejo k uresničevanju organizacijskih ciljev (Bahtijarević Šiber, 1999: 9). Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost, nanjo pa vplivajo predvsem zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami. Človek ima danes v delovnem procesu pomembno vlogo in je aktivni dejavnik pri uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije. Vogrin (v Radonjič, 2002: 11) poudarja, da so ljudje ključ organizacijskega uspeha, saj delavci bistveno vplivajo na rast podjetja in njegov dobiček.

### **3.2 Razvoj kadrov kot orodje za povečanje uspešnosti podjetja**

Veliko avtorjev je mnenja, da tehnologija in kapital nista več najbolj deficitarna vira. Uspešnost organizacije vedno bolj temelji na ljudeh, na njihovih sposobnostih, veščinah in znanju. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami je v zaposlenih, ki vse bolj postajajo konkurenčna prednost podjetja. V sodobnih teorijah s področja razvoja kadrov vedno bolj izstopajo trditve, da je najvažnejša funkcija podjetja zagotoviti si kvalitetne zaposlene, jih motivirati, izobraževati in razvijati tako, da dosegajo visoke rezultate in povečujejo učinkovitost in uspešnost podjetja.

Eden takih avtorjev je Jereb (v Možina et al. 1998: 51), ki razlaga, da si organizacije s sistematičnim razvojem kadrov zagotavljajo nadaljnji razvoj in perspektivo. Razvoj kadrov zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in njihovo motivacijo ter s tem prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Po njegovem mnenju se morajo učinki razvoja kadrov v organizaciji izraziti na podlagi dveh temeljnih meril, ki jih ločimo po pomenu razvoja kadrov za organizacijo in za zaposlene, in sicer:

Pomen razvoja kadrov za organizacijo:

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelav),
- boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
- večja prilagojenost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).



Pomen razvoja kadrov za zaposlene:

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Čeprav gre pri vlaganju v razvoj zaposlenih predvsem za potrebe delodajalca, ki običajno ne vlaga v kadre za potrebe eksterne trga, pa se vrednost teh vlaganj neobhodno kaže tudi kot korist za zaposlene, v katere se vlaga. Izkušnje, ustrezna izobraževanja in izpolnjevanje zahtevnejših nalog večajo njihovo vrednost na trgu delovne sile. Ne gre le za varnost trenutne zaposlitve, ampak je prednost tudi v tem, da so z razvojem dosegli lažjo zaposljivost in so zanimivi tudi za druga podjetja.

O tem, da je razvoj kadrov dolgoročna naložba organizacije, ki vpliva na njeno uspešnost, govori tudi Merkačeva (1998: 65). Avtorica trdi, da ima razvoj kadrov pozitiven vpliv tako na poslovanje organizacije – v smislu rasti produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti, kot tudi za zaposlene v organizaciji v smislu povečanja njihove možnosti za poklicno samopotrjevanje, večanje njihove fleksibilnosti, odprtja možnosti za delovni, strokovni in osebni razvoj ter zagotavljanja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja. Ob tem poudarja, da sistem razvoja kadrov ne bo deloval, če posamezniki ne bodo imeli lastnih ambicij po napredovanju na delovnem, strokovnem in osebnostnem področju.

O povezavi med uspešnostjo podjetja in razvojem kadrov govori tudi Mihaličeva (2006: 44 – 48), ki pri tem poudarja vlogo človeškega kapitala v organizaciji. Avtorica definira človeški kapital kot »tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge podobne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem

ustvarjena neka dodana vrednost«. Meni, da visoka stopnja človeškega kapitala vpliva na boljšo učinkovitost in uspešnost organizacije, saj vpliva predvsem na višjo stopnjo dobičkonosnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavlja konkurenčno prednost in večji ugled organizacije v javnosti ter podobno.

Vpliv razvoja človeških virov na organizacijo razlaga tudi Torrington (v Torrington et al. 2005: 357), ki pravi, da razvoj človeških virov ni le plan za doseg poslovne strategije, temveč tudi sredstvo za nadaljnjo rast organizacije in obdržanje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji. Globalna konkurenca in hitre spremembe poudarjajo pomembnost človeškega kapitala v organizaciji, ki se mora znati tem spremembam odzivati in prilagajati.

Podobno razmišlja tudi O'Leary (2002: 325), ki opozarja na spreminjajoče se značilnosti dela, ki vplivajo na zaposlovanje. Hitre spremembe v informacijski tehnologiji, intenzivna globalna konkurenca, naraščanje smotrnosti timov, demografske spremembe, kot na primer višja starost zaposlenih in podobno, bodo zahtevale določanje človekovih zmožnosti, ki se bodo močno razlikovale od tistih, ki so jih določili v preteklih letih. Pri tem poudarja, da bodo morali zaposleni pokazati ves svoj intelekt, biti pripravljeni na izobraževanje in lasten razvoj ter obenem biti prilagodljivi, odgovorni in sposobni delati z drugimi zaposlenimi.

Avtor pravi, da bodo uspešne organizacije privabljale, zaposlovale, razvijale in obdržale najboljše in najpametnejše zaposlene. Uspešne bodo le tiste organizacije, ki ne bodo vlagale le na podlagi dobička in izgube, temveč tudi glede na razvoj in združevanje človeškega in intelektualnega kapitala.

Da so zaposleni ključ organizacijskega uspeha, trdi tudi Armstrong (2006: 77 – 78), ki opredeljuje vplive posameznih področij razvoja človeških virov, ki jih prikazujem v tabeli 3.2.1.

Tabela 3.2.1: Vplivi posameznih področij razvoja človeških virov

<b>Področje razvoja kadrov</b>	<b>Vplivi</b>
Privabljanje, razvoj in zadržanje visoko kvalitetnih ljudi	– Zagotavlja talentirane zaposlene, ki vplivajo na učinkovitost dela in s tem podjetja, produktivnost, fleksibilnost, inovativnost in ustrezajo kulturi in strateškim zahtevam organizacije.
Management talentov	– Pomeni »zmago v bitki za talente« in s tem zadovoljevanje poslovnih potreb podjetja danes in v prihodnosti.
Delovno okolje – ključne vrednote, vodenje, ravnotežje med zasebnim življenjem in delom, upravljanje z različnostjo, varnost zaposlitve	– Organizacija lahko postane » a great place to work«.
Učenje in razvoj	– Povečuje nabor veščin, ki jih obvladajo zaposleni, in omogoča razvoj kompetenc. – Razvija učno klimo, ki rezultira kot samostojno učenje, coaching, trening in mentorstvo.
Upravljanje z znanjem in intelektualnim kapitalom	– Zagotavlja ohranitev in dotok znanja v organizaciji.
Visoko učinkovit management	– Vpliva na učinkovitost in profitabilnost podjetja.
Sistem nagrajevanja	– Vrednotenje in nagrajevanje, ki skladno s prispevkom posameznika razvija motivacijo, predanost in zavzetost za delo.

Vir: Armstrong (2006: 77 – 78).

Vpliv razvoja kadrov lahko opazimo tudi skozi sistem razvoja kariere, ki vpliva na boljšo učinkovitost managerjev, ostalih zaposlenih in organizacije. To prikazuje tudi spodnja tabela :

Tabela 3.2.2: Prednosti sistema razvoja kariere

	Prednosti
Manager/nadrejeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povečanje veščin za upravljanje lastne kariere</li> <li>– uspešnejše zadrževanje najboljših zaposlenih v organizaciji</li> <li>– boljša komunikacija med njim in zaposlenim</li> <li>– realnejše načrtovanje zaposlenih in razvoja</li> <li>– produktivnejši letni pogovori o delovni uspešnosti</li> <li>– boljše razumevanje organizacije</li> <li>– izboljššan ugled managerja pri razvoju zaposlenih</li> </ul>
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomoč in svetovanje pri odločitvah o karieri</li> <li>– obogatitev trenutnega dela in povečanje zadovoljstva z delom</li> <li>– boljša komunikacija med zaposlenim in managerjem</li> <li>– realnejši cilji in pričakovanja</li> <li>– boljša povratna informacija na delovno uspešnost</li> <li>– trenutne informacije o organizaciji in napovedi za prihodnja obdobja</li> <li>– večja odgovornost za razvijanje lastne kariere</li> </ul>
Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– boljša izraba veščin zaposlenih</li> <li>– širjenje informacij na vseh organizacijskih nivojih</li> <li>– boljše komuniciranje znotraj organizacije</li> <li>– večje možnosti zadržanja najboljših kadrov</li> <li>– v javnosti razširjena podoba organizacije kot »razvijalca zaposlenih«</li> <li>– povečanje učinkovitosti kadrovskih sistemov</li> <li>– jasnost organizacijskih ciljev</li> </ul>

Vir: Bernardin (2003: 197).

## **4. RAZVOJ PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV**

### **4.1 Razvoj posameznih skupin kadrov v organizaciji**

Ne glede na zakon celostnega in sistematičnega razvoja vseh zaposlenih, je potrebno določenim skupinam zaposlenih v organizaciji nameniti večjo pozornost. Gre za tiste zaposlene, ki v primerjavi z ostalimi izkazujejo večji potencial za razvoj in dosegajo večjo delovno uspešnost, iz česar izhaja tudi višja stopnja ustvarjene dodane vrednosti za podjetje.

To trditev lahko predstavimo tudi s portfeljsko matriko, ki jo razlagata Merkačeva in Možina (v Možina at al., 1998: 453 – 455) in prikazuje dve spremenljivki:

- uspešnost kadrov,
- možen razvoj (potencial za razvoj) kadrov.

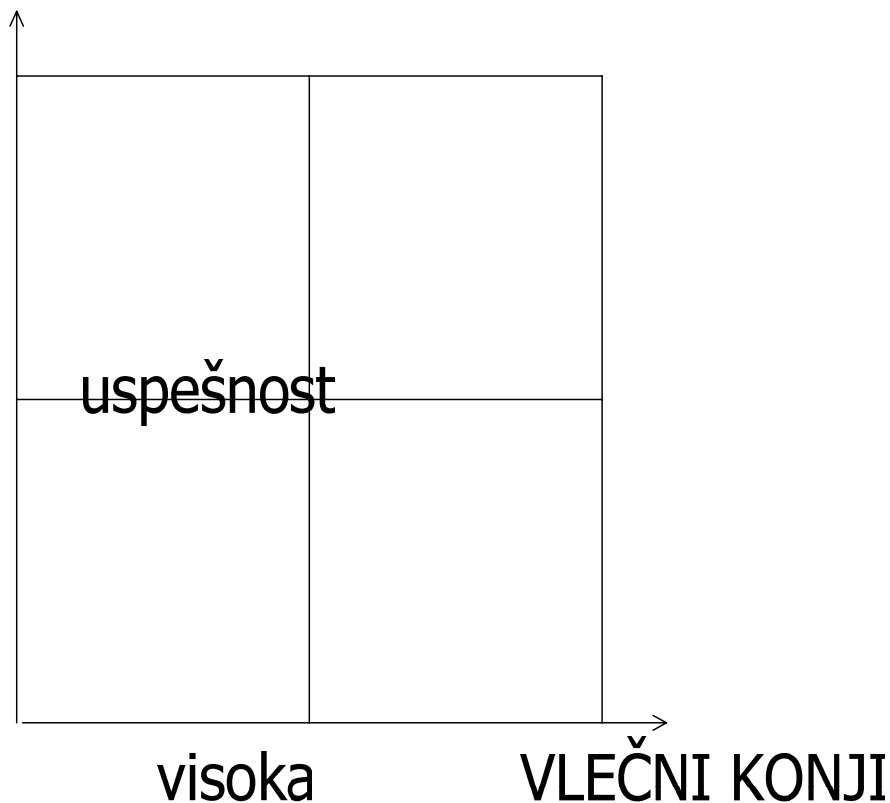
Spremenljivka uspešnost kadrov lahko zajema naslednje dejavnike:

- delovni rezultati,
- kakovost znanja,
- inovativni predlogi,
- delovna prožnost (mobilnost),
- motiviranost za delo.

Spremenljivka možnega razvoja (potenciala za razvoj) kadrov pa lahko zajema sledeče dejavnike:

- želja po oblikovanju lastnega razvoja,
- vzdrževanje ravnovesja med osebno in organizacijsko rastjo,
- predvidevanje sprememb in prilagajanje spremembam,
- prožnost v mišljenju in odločanju,
- sposobnost opredeljevanja in doseganje ciljev razvoja.

Slika 4.1.1: Matrika uspešnosti in razvoja kadrov



Vir: Možina et al. (1998: 454).

Polje »vlečni konji«:

V tem polju so tisti zaposleni, ki so zelo uspešni, nimajo pa možnosti za nadaljnji razvoj. Gre za delovne zaposlene z izkušnjami, za katere obstaja verjetnost, da so se že maksimalno razvili, ali pa za nadaljnji razvoj niso motivirani. Da bi s svojim delom kar največ doprinesli k uspehu organizacije, jih je potrebno še naprej spodbujati. Praviloma jih motivirajo dobra plača, pripadnost organizaciji ter doživljanje uspeha pri delu.

Polje »dogorevajoči«:

V tem polju so zaposleni z nizko uspešnostjo in **nizka** **DOGOREVAJOČI** **PROB** nizkim potencialom za razvoj. Ti k poslovnemu uspehu organizacije ne prispevajo veliko. Gre za zaposlene z zastarelim znanjem, za ljudi, ki ne marajo sprememb in se bojijo za svoj obstoj. Če so na pomembnih strokovnih mestih, so ovira pri razvoju, poleg tega pa s svojim ravnanjem neposredno prispevajo k slabemu poslovnemu uspehu.

Avtor za dogorevajoče sicer ne priporoča posebne pozornosti v smislu vlaganja v njihov razvoj, vendar pa menim, da lahko tudi ta skupina zaposlenih z izvedbo določenih aktivnosti dosega boljše delovne rezultate. Po mojem mnenju je potreben temeljit pogovor, na katerem skupaj z zaposlenim ugotovita razloge za nizko učinkovitost delavca. Vodja naj repositionira cilje in kot merilo določi doseganje boljše delovne uspešnosti. Med letom lahko večkrat izvede vmesne pogovore in preveri uspešnost posameznika. V kolikor posameznik kljub temu ne izboljša svoje uspešnosti, je po mojem mnenju čas za slovo iz organizacije. Sledi lahko torej tudi odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Polje »problematični«:

V tem polju gre za posameznike, ki pri delu niso zelo uspešni, imajo pa precejšnje možnosti za nadaljnji razvoj in s tem za lastni prispevek k uspehu organizacije. Avtor meni, da je lahko razlogov za njihovo obstoječe stanje več: lahko gre za mlajše posameznike, morda jih vodja premalo opogumlja za večje dosežke, morda zaposlenih delo ne zanima, morda ne najdejo ravnovesja med osebnimi željami in pričakovanjem organizacije. Vsekakor je v te kadre smiselno vlagati v smislu njihovega razvoja, jih usmerjati, usposablјati, spodbujati premeščati in podobno. Delu s temi kadri naj se posvetita kadrovska služba in vodstvo. Marsikdo iz tega polja je potencialna zvezda ali pa lahko postane vsaj vlečni konj, v kolikor pa ostanejo brez pomoči, obstaja velika verjetnost, da pristanejo v skupini dogorevajočih.

Polje »zvezde«:

Gre za posameznike, ki so pri delu zelo uspešni in izkazujejo visok potencial za razvoj. Takih kadrov je v organizaciji malo, so uspešni, dajejo spodbude za uspešno delo in s svojim vedenjem vplivajo tudi na problematične, saj so jim lahko za vzor. Delo s temi kadri je občutljivo, saj so precej občutljivi, želijo si priznanj, visoka plača ni vedno največji motivator, žene jih tudi izobraževanje v tujini, javne pohvale in podobno.

Menim, da so to zaposleni, ki lahko k uspehu organizacije največ doprinesejo. Njihova dodana vrednost k poslovni uspešnosti podjetja je v primerjavi z ostalimi zaposlenimi največja. Po mojem mnenju je najpomembnejše za podjetje, da je sposobno to vrsto zaposlenih obdržati in ustrezno motivirati.

V vsaki organizaciji obstajajo zaposleni, ki s svojim potencialom in delovno uspešnostjo prinašajo podjetju večjo dodano vrednost v primerjavi z ostalimi. Posamezni avtorji te skupine imenujejo tudi ključni zaposleni in se strinjajo, da gre za kadre, ki jim je potrebno omogočiti še bolj kvalitetno izobraževanje in usposabljanje, sistematičen in intenzivnejši razvoj ter jih ustrezno motivirati z namenom njihovega zadržanja v podjetju.

Brečko (2006: 38) ključne kadre definira kot »zelo sposobne, kreativne, motivirane posameznike, ki se identificirajo z organizacijo, brez njih delo pravzaprav sploh ne bi moglo potekati«. Med ključne kadre uvršča predvsem strokovnjake in managerje ter poudarja, da je ločitev na strokovno in vodstveno kariero s stališča organizacije zelo pomembna. Strokovnjaki so zaposleni z redkim in zahtevnim znanjem in so gonilna ter razvojna sila podjetja. Managerji pa so zaposleni, ki s svojimi sposobnostmi in lastnostmi uspešno vodijo zaposlene k doseganju organizacijskih ciljev.

Mihaličeva (2006: 226) v skupino ključnih zaposlenih uvršča zlasti vodilne in vodstvene sodelavce, najbolj talentirane sodelavce, kandidate za naslednike ter zelo uspešne in visoko produktivne zaposlene Brečko (2006: 38).

Cvetko (2002: 51) pa pravi, da v skupino ključnih kadrov uvrščamo dve vrsti zaposlenih: strokovnjake in managerje. Strokovnjaki so za organizacijo pomembni, ker posredujejo redka in zahtevna znanja, managerji pa vodijo zaposlene k izpolnjevanju organizacijskih ciljev.

V nadaljevanju sem se osredotočila predvsem na dve skupini ključnih zaposlenih, in sicer na managerje in na perspektivne kadre. Kot perspektivne kadre bom opredeljevala tiste zaposlene, ki dosegajo visok nivo znanja, imajo izkušnje, veččine, so talentirani, imajo potencial za razvoj, so pripravljeni na prevzemanje zahtevnejših nalog ter lahko tako ustvarjajo večjo dodano vrednost kot njihovi sodelavci in s tem v večji meri prispevajo k uspešnosti podjetja.

Delo s kadri, ki so za organizacijo pomembnejši, zahteva tudi uskladitev njihovih želja in potreb s cilji organizacije. Pri tem so pomembni tako prispevki posameznika kot tudi prispevki organizacije, ki jih prikazujem v tabeli 4.1.1.



Tabela 4.1.1: Faktorji, ki vplivajo na delo s perspektivnimi kadri

Prispevek posameznika			Prispevek organizacije
Talent posameznika kot potencial	Osebnostne lastnosti, energija, vztrajnost...	Identifikacija in prepoznavanje potenciala	Celoten kontekst organizacije
	Sposobnost vzpostavljanja odnosov, komunikacije itd.	Vzpostavitev izvedbenih standardov, razgovor, coaching, povratna informacija itd.	
	Potrebe, gonilo in motivi	Nagrajevanje, spodbujevanje, prepoznavnost itd.	
	Nenehno učenje in razvoj	Vlaganje v razvoj	

Vir: Sadler (1993: 84).

Sadler (1993: 84) na podlagi zgornje tabele ugotavlja, da ima posameznik možnost, da razvije svoj potencial le skozi primerno delovno nalogo. Njegove osebnostne lastnosti pa so tisti faktor, ki vpliva na učinkovit izkoristek njegovega talenta in učinkovito izvedbo dela. Te osebnostne lastnosti so predvsem: energija, življenjska moč, odločnost, vztrajnost, samozavest, čustvena stabilnost, fleksibilnost, dobro prenašanje stresa. Še posebej poudarja nujnost sposobnosti komuniciranja v kombinaciji z empatijo in ekstravertiranostjo, ki določa, kako dobro se bo posameznik vključil v nek tim in ustvaril dobre odnose s člani tega tima.

Potrebe gonilo in motivi določajo, kako se posameznik odziva na tiste organizacijske vidike, ki vplivajo na njegovo energijo in zanos.

Četrta, najpomembnejši dejavnik, pa je razvoj posameznika. Najboljši kadri se zavedajo in sprejemajo odgovornost za nenehno učenje, njihovo znanje mora biti ves čas na vrhunski stopnji.

Z vidika organizacije pa je pomembno, da vzpostavi okvirje, ki bodo omogočali perspektivnim kadrov okolje, v katerem bodo lahko uspevali. Sadler (1993: 85) navaja štiri najpomembnejše dejavnike:

- identifikacijo in prepoznavanje potenciala (talenta),
- vzpostavljanje (v sodelovanju s posamezniki) jasnih ciljev nalog in standardov dela ter zagotavljanje vrste podpornih in razvojnih procesov, izdelanih tako za kontroliranje kot tudi za zagotavljanje poti za njihovo izpopolnjevanje (razgovor, svetovanje, coaching, mentorstvo in povratne informacije),
- zagotavljanje vrste spodbud in nagrad za njihovo motivacijo,
- vlaganje v vzdrževanje in nadaljnji razvoj njihovih potencialov. Ti vložki ne zajemajo le finančnih sredstev, upoštevati je potrebno namreč tudi vlogo managerjev pri razvoju kadrov in njihov čas, ki ga namenijo razvoju posameznika.

## **4.2 Ugotavljanje potencialov za razvoj**

Da bi lahko identificirali najsposobnejše kadre v podjetju, jim načrtali ustrezno razvojno pot, jih uspešno razvijali in maksimizirali izkoristek njihovega potenciala v prid uspešnosti in učinkovitosti organizacije, moramo poleg njihove dosedanje učinkovitosti pri delu, strokovnega znanja in pripravljenosti na razvoj poznati tudi njihove osebne lastnosti, vedenja, ambicije, želje, preference in potenciale za razvoj.

Za organizacije je pomembno, da imajo vzpostavljen sistem nabora posameznikov, ki so pripravljeni sprejeti ključno delovno mesto v podjetju, ko je z vidika organizacije to potrebno. Iz tega razloga veliko organizacij ocenjuje potencial managerskih, profesionalnih (strokovnih) in tehničnih kompetenc zaposlenih. Tisti, ki so ocenjeni kot zaposleni z visokim potencialom, so potencialni kandidati za zasedo ključnih delovnih mest. Pri tem so pomembni predvsem trije glavne procesi ugotavljanja potencialov in sicer: ocenjevanje potenciala, ocenjevalni (*assessment*) centri in planiranje nasledstev (Harris, DeSimone 1994: 349).

Ocenjevanja potenciala so podobna vrednotenju učinkovitosti zaposlenega, glavna razlika med njima je, da je ocenjevanje potenciala osredotočeno bolj na prihodnost kot pa na

sedanjost in preteklost. Ocenjevanje navadno izvaja manager ali neposredni vodja zaposlenega, ki meri več dimenzij. Gre za iskanje odgovora na vprašanje, ali je posameznik v bodoče sposoben opravljati neko delo, ki zahteva določene veščine, ki jih pri trenutnem delu ne uporablja (Harris, DeSimone 1994: 349).

Assessment centri ali opazovalni oz. ocenjevalni centri združujejo več vrst selekcijskih tehnik in metod skupaj s simulacijskimi vajami, psihološkimi testi in vrsto intervjujev in predstavitev. Uporaba centrov je namenjena poglobljenemu ocenjevanju skupine zaposlenih, pri čemer ugotavljamo, kako so kompetence posameznika izražene skozi njegovo vedenje oz. kako se odražajo v določenih situacijah v praksi (Torrington et al. 2005: 154).

Čeprav so opazovalni centri velikokrat namenjeni selekciji kandidatov v procesu zaposlovanja, pa se lahko uporabljajo tudi za razvoj zaposlenih in oceno vodstvenega potenciala. Naloge centra lahko vključujejo tehnike koncentracije, managerske igre, simulacije intervjujev in scenarije reševanja problemov. Posameznika se ocenjuje skozi izvajanje posamezne naloge, ki so vezane na obvladovanje določenih veščin, kot so npr.: pisna in ustna komunikacija, vodenje, fleksibilnost, samoiniciativnost, analiziranje problemov, presojanje in odločanje ter podobno (Moses et al. v Peterson et al. 1991: 148).

Obnašanje posameznika mora biti opazovano in ocenjevano s strani za tovrstno ocenjevanje usposobljenega tima ocenjevalcev. Moses (v Craig, 1987: 253) pravi, da naj bi večina ocenjevalcev prihajala iz organizacije, iz katere prihajajo zaposleni, ki jih bomo ocenjevali. Največkrat so to linijski managerji in strokovni sodelavci iz kadrovskega sektorja. Velikokrat je tim ocenjevalcev sestavljen tudi iz samih psihologov ali pa gre za mešan tim (zaposleni iz organizacije in psihologi). Ocenjevanje lahko traja od nekaj ur pa do tri dni in več, skupina, ki jo ocenjujemo pa naj bo velika od 1 – 15 udeležencev. V povprečju »tipični« opazovalni centri opazujejo in ocenjujejo 12 udeležencev v obsegu dveh dni.

Tretja možnost ocenjevanja potenciala, ki jo omenjata Harris in DeSimone (1994: 350), pa je skozi proces planiranja nasledstev. Planiranje nasledstev je proces, v katerem managerji identificirajo zaposlene z visokim vodstvenim potencialom, ki se bodo v prihodnosti

razvijali v tej smeri, da jih bodo lahko nadomestili na njihovih managerskih pozicijah. Planiranje nasledstva v organizaciji je podrobneje predstavljeno v petem poglavju.

Menim, da so ti trije pristopi eden glavnih načinov za ugotavljanje posameznikovega potenciala, vendar pa je včasih smiselno uporabiti tudi druga orodja. Smiselna se mi zdi predvsem uporaba osebnostnih testov. Ti testi merijo predvsem lastnosti kot so introvertiranost, stabilnost, čustvenost, podredljivost, zaskrbljenost, zaupljivost, samozaupanje in podobno (Možina et al. 1998: 124). Rezultati nam podajo pomembno informacijo o tem, kako posameznik reagira, ali je odporen na stres, se je sposoben hitro odločati in podobno.

Najbolj znan in najpogosteje uporabljen test osebnosti je Myers Briggs test, ki temelji na konceptualizaciji osebnostnih tipov. Test sta razvili ameriški psihologinji Katherine Briggs in Isabelle Myers. Test pojasnjuje osem področij, vezanih na osebnost posameznika (Sadler, 1993, 74 – 75):

- ekstrovertiranost ali introvertiranost (gre za to, ali je posameznik bolj zaprt vase ali je bolj družaben – usmerjen k ljudem),
- zaznavanje/intuicija (pojasnjuje, kako posameznik zbira podatke s svojimi čutili in s tem ali to sprožajo podatki sami ali pa intuicija),
- mišljenje/čutenje (ali sprejema odločitve skozi logičen, racionalen proces ali pa njegove odločitve temeljijo na čustvih),
- preudarnost (razsodnost)/čutno zaznavanje (preferenca preudarnosti pomeni preferenco do planiranega in skrbno organiziranega načina življenja, preferenca čutnega zaznavanja pa ravno nasprotno spontan in dinamičen način življenja).

S kombinacijo teh področij dobimo 16 možnih tipov osebnosti, ki jih lahko naprej grupiramo v 4 tipične kategorije glede na njihov pristop vodenja, in sicer:

- stabilizatorji: vzpostavljajo in vzdržujejo pravila in procese, učinkovito vodijo sestanke, se dobro spopadajo z detajli...

- vizionarji: imajo ideje, se osredotočajo na nove možnosti, poslužujejo se svežih pristopov, so pionirji na svojem področju...
- pogajalci: dobro delujejo v kritičnih situacijah, živijo v sedanjosti...
- katalizatorji: znajo privabiti najboljše iz ljudi, sposobni so dajati in prejemati povratne informacije, dobri v komunikaciji...

Kot alternativa se uporablja tudi Cattell–ov test, ki temelji na 16–ih faktorjih osebnosti, ki so (Sadler, 1993, 73):

- zadržan, nepristranski, kritičen, osamljen / odprt, lahkomisel, dobronar,
- manj inteligen, konkretno razmišljujoč / bolj inteligen, abstraktno razmišljujoč,
- čuteč, čustveno manj stabilen, hitro prizadet / čustveno stabilen, mirne narave, sposoben se soočiti z realnostjo,
- skromen, mil, prilagodljiv / agresiven, trmast, tekmovalen,
- trezen, resen, redkobeseden / impulziven, živ, entuziastičen,
- nasprotuje pravilom, prikladen / natančen, skrben, vesten, mazohističen,
- sramežljiv, plašen, obvladan / priljubljen, spontan,
- realističen, zanese se le nase, nesentimentalen / sentimental, občutljiv, zaščitniški,
- zaupljiv, prilagodljiv / sumničav,
- praktičen, previden / boemski, brezbrizen do praktičnih stvari,
- nepretvarajoč, naraven / preračunljiv,
- prepričan vase, samozavesten, veder / težaven, zaskrbljen,
- konzervativen, spoštuje vzpostavljene ideje / eksperimentalen, liberalen, radikalen,
- odvisen od skupine, sledi skupini / prepričan vase, raje odloča sam,
- nediscipliniran, brezbrizen do protokolov / discipliniran,
- sproščen, nefrustriran / napet, frustriran.

Zelo uveljavljeno je tudi ugotavljanje timskih vlog. Eno izmed najbolj znanih orodij je tako imenovani Belbinov test. Avtor testa je Meredith Belbin (1993: 20 – 23), ki pravi, da glavno vprašanje ni, kaj zaposleni ve ali katere veščine obvlada strokovnjak, temveč je najpomembnejše to, kako se bo izbrana oseba obnašala. Vrste obnašanj, po katerem ljudje

delujejo, je ogromno, vrst koristnih obnašanj, ki vplivajo na učinkovitost tima, pa je mnogo manj. Ta obnašanja so grupirana v sorodne skupine, ki jih imenujemo timske vloge.

Avtor definira 9 timskih vlog:

- snovalec: inovativni, iznajdljivi, domiselni, izredno ustvarjalni posamezniki, ki pa včasih pozabljajo na detajle;
- iskalec virov: ekstrovertirani, zanesenjaški, radovedni, hitro poberejo zamisli drugih in jih oblikujejo, včasih so lahko preveč optimistični, njihova šibka točka je hiter upad navdušenja, v kolikor jih nihče ne spodbuja;
- koordinator: zreli, polni zaupanja, hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za doseganje skupnih ciljev, njihova šibka točka je lahko manipuliranje in nalaganje osebne dela;
- tvorec: visoko motivirani ljudje, dinamični, dobro delajo pod pritiski in imajo gonilo in pogum za premagovanje ovir, včasih so lahko preveč provokativni in kritični;
- opazovalec: resni, preudarni, odločajo se počasi in temeljito, včasih so preveč kritični in začutiti je pomanjkanje moči za navdihovanje ostalih v skupini;
- sodelavec: kooperativni, mili, dojemljivi in diplomatski, znajo dobro poslušati, umiriti medsebojne spore v timu, so priljubljeni v skupini, vendar so v kritičnih situacijah neodločni in se na njih prehitro vpliva;
- izvajalec: disciplinirani, zanesljivi, konzervativni in učinkoviti, dobro udeležujejo ideje, a so včasih nefleksibilni in se prepočasi odzivajo na nove priložnosti;
- dovrševalec: njihova velika prednost je vztrajnost, točnost, ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnežev, so tipično introvertirani in ne potrebujejo zunanje spodbude ali stimulacije;

- strokovnjak: gre za predane ljudi, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje, včasih se zgodi, da se medtem ko so zelo ponosni na svoje delo, ne zanimajo za delo drugih niti ne za ljudi same.

Menim, da za ugotavljanje potencialov poleg ostalih orodij zelo dobro služi tudi metoda 360°. Možina (v Možina et al. 1998: 235) razlaga metodo kot način ocenjevanja z vseh vidikov. Ocenjevanca ocenjujejo: njegov nadrejeni, njegovi podrejeni zaposleni in sodelavci na istem nivoju kot ocenjevanec.

Metoda običajno temelji na anonimnem raziskovalnem vprašalniku, s katerim preverjamo vedenja in kompetence posameznikov. Praviloma gre za tiste kategorije, za katere želimo doseči neke spremembe oziroma razvoj. Njen namen je »razkriti sebe skozi druge«, kar pomeni, da ne zadostuje, da se vidimo pristransko – le z lastnega osebnega vidika, pomemben je subjektivni vidik ocenjevanja, ki nam pove, kako nas vidijo drugi. Pri taki povratni informaciji se posameznik vpraša, zakaj ga drugi vidijo drugače kot se vidi sam in kaj lahko stori, da bi bil boljši (Gruban, 2006).

Gruban (2006) pravi, da je bila metoda po izvoru sprva uporabljena v razvojne namene in namene usposabljanja, vendar pa se njena uporaba vse pogosteje dopolnjuje tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti (letni razgovori), pri planiranju nasledstev, napredovanju ali celo pri določanju plače oz. nagrajevanju.

Metoda 360° je lahko izjemno koristna pri ugotavljanju poslovne kreativnosti in inovativnosti, vedenjskih in čustvenih kompetenc, timskih vlog in vodstvenega kompetenčnega profila posameznika. S pomočjo te metode lahko ugotovimo, kako ocenjujemo svoje prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi, ter svojo predstavo o sebi primerjamo s predstavami drugih o nas. Dobljeni rezultati nas lahko presenetijo tako v pozitivno kot v negativno smer, toda z njihovo pomočjo bomo zagotovo učinkoviteje načrtovali naš osebni razvoj in kariero. Managerji morajo nenehno zagotavljati povratno informacijo o delu posameznika, zato je zanje metoda 360° dobrodošel pripomoček, ki poleg njihovega mnenja vključuje tudi mnenja drugih, torej bolj objektivno informacijo kot v primeru, da so primorani posameznika ocenjevati zgolj sami. Ker metoda 360° zagotavlja popolno anonimnost ocenjevalcev, imajo vsi zaposleni, vključeni v

ocenjevalni proces, možnost, da odkrito izrazijo svoje mnenje in posredujejo povratno informacijo sodelavcu, ki ga ocenjujejo, ter tako prispevajo k oblikovanju učinkovitega kariernega sistema v organizaciji (Planet GV, 2006).

### **4.3 Razvoj perspektivnih kadrov**

Na podlagi identifikacije perspektivnih posameznikov s potencialom za razvoj podjetje pripravi ustrezne razvojne aktivnosti, s katerimi omogoči posamezniku in s tem tudi organizaciji večjo učinkovitost in uspešnost.

Perspektivni kadri so ena izmed skupin sodelavcev, ki potrebuje posebno pozornost pri razvoju, njihovo razvijanje pa lahko poteka v dveh smereh: v smeri stroke ali v smeri vodenja. Posameznik mora poznati svoje želje, prednosti in pomanjkljivosti, njegove ambicije pa morajo biti v skladu z možnostmi in potrebami organizacije (Merkač, 1998: 69 – 70).

Pri razvoju perspektivnih kadrov igra pomembno vlogo karierni management, ki je »v logiki človeškega kapitala usmerjen predvsem na razvoj, napredovanje in permanentno rast generatorjev dodane vrednosti« (Mihalič, 2006: 198). Temeljni izzivi kariernega managementa so v doseganju optimalnega razmerja med razvojem želenih potencialov s strani posameznika in potenciali, ki jih zahteva organizacija. Ta usklajenost je tudi osnovni pogoj za zagotavljanje in zadržanje uspešnih in učinkovitih sodelavcev in doseganje zadostne mase človeškega kapitala v organizaciji (Mihalič, 2006: 200).

Pri tem si lahko pomagamo z načrtovanjem kariere in pristopi, ki so bili razviti v ta namen, kot npr. individualni karierni načrti, karierni razgovori, razvoj kariernih sider in drugi.

#### **4.3.1 Karierni načrt in karierni razgovor**

Temeljno orodje kariernega managementa so karierni načrti. Žunec (2003) pravi, da vsak zaposleni v podjetju potrebuje neko vodilo, jasno smer in pot, ki bo tako njemu kot podjetju omogočila ustvarjanje visoke stopnje dodane vrednosti. Ta pot mora biti jasno določena in zapisana v obliki kariernega načrta, ki temelji na definiranih in načrtovanih razvojnih aktivnostih vsakega posameznika in mora po mnenju Mihaličeve (2006: 201) vsebovati naslednje temeljne elemente:



- načrtovan potek razvojne poti zaposlenega za dobo naslednjih dveh let,
- zahtevana in priporočljiva izobraževanja zaposlenega,
- definirane razvojne ukrepe iz naslova rotiranja zaposlenega,
- potencialna delovna mesta, ki bi jih zaposleni lahko zasedal v prihodnosti,
- opredeljene pogoje in zahteve za napredovanje,
- priporočila in usmeritev za nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenega,
- predloge za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega ter
- druge razvojne ukrepe

Za izdelavo kariernega načrta in nadaljnji razvoj posameznika ter maksimizacijo njegovega potenciala pa je potrebno izvajati karierne razgovore. Karierni razgovor je posebna oblika razgovora med neposrednim vodjo in sodelavcem, ki ga praviloma izvajamo na dve leti. Večan je predvsem na izdelavo, ažuriranje in spremljanje realizacije kariernega načrta. S pogovorom sodelavec in njegov nadrejeni usklajujeta načrte o tem, kateri razvojni ukrepi so potrebni v prihodnosti, kateri so bili že izvedeni in kateri ne, ugotavljata vzroke za odstopanja od načrtovane kariere sodelavca, pogovorita se o zadovoljstvu zaposlenega s potekom kariere, dogovorita se o nadaljnjih predlogih za uresničevanje kariernega načrta in iščeta nove možnosti za nadaljnji razvoj kariere zaposlenega (Mihalič, 2006: 201).

Kariernega pogovora ne smemo zamenjevati z ocenjevanjem delovne uspešnosti, kljub temu da se procesa med seboj povezuje. Simonsen (v Cvetko, 2002: 86) navaja nekaj razlik med ocenjevanjem delovne uspešnosti in kariernim pogovorom:

Tabela 4.3.1.1: Primerjava med ocenjevanjem delovne uspešnosti in kariernim razvojem

Ocenjevanje delovne uspešnosti	Razgovor o razvijanju kariere
Pregled preteklega dela	Odnos med sedanjim delom in prihodnjimi možnostmi
Odlike in slabosti pri delu	Širše sposobnosti, odlike, potencial
Manager kot ocenjevalec	Manager kot inštruktor – trener
Osredotočenje na sedanje delo	Osredotočenje na dolgoročno načrtovanje
Povezava neposredno z oddelkom	Povezava s prihodnjimi potrebami

	organizacije
Manager – iniciator in usmerjevalec	Zaposleni – iniciator – usmerjevalec
Ocenjevanje	Razvijanje
Pogosto antagonistični (nasprotujoč si) odnos	Odnos sodelovanja
Letni	Pogosto po potrebi

Vir: Simonsen v Cvetko, 2002: 86.

Ocenjevanje dela posameznika v povezavi z razvojem kariere kaže na povezovanje posameznikovih ciljev s potrebami organizacije. »Posamezniki morajo skrbeti, da razvijejo sposobnosti za sedanje delo in izpolnijo obveze pri zastavljenih kratkoročnih dosežkih, vendar morajo hkrati skrbeti, da planirajo in se pripravijo za prihodnje priložnosti« (Cvetko, 2002: 86). »V razvojni organizacijski kulturi je idealni sistem integriran proces, poimenovan »upravljanje uspešnosti« ali »performance management« (Simonsen v Cvetko, 2002:86). Cilj tega procesa je maksimizirati individualni potencial, ki bo prispeval k organizacijskemu uspehu.

#### 4.3.2 Razvoj kariernih sider

Pri načrtovanju kariere posameznika je zelo pomembno, da poznamo in upoštevamo tudi njegovo samopredstavo, ki jo ima glede načrtovanja osebne kariere. Samopredstava je pomemben dejavnik zadovoljstva posameznika, ki posledično vpliva na njegovo uspešnost in s tem na uspešnost organizacije. Samopredstavo določajo modeli kariernih sider, s katerimi je Schein pojasnjeval, da kadri v svojem razvoju izbirajo najbolj zaželeno razvojno pot, imenovano karierno sidro.

Predstava o nas samih prihaja iz direktnih izkušenj pri delu, iz uspeha, samodiagnoze in povratne informacije. Schein vidi karierna sidra kot celostno predstavitev osebnosti in meni, da je sidro zaznamovalo pretekle izbore in bo določalo izbore tudi v prihodnosti (Torrington et al. 2005: 414).

Schein (v Brečko, 2006: 38) definira karierno sidro kot najbolj zaželeno razvojno pot, ki temelji na samopercepciji in je odvisna od samozaznavanja motivov, sposobnosti, potreb in zlasti stališč ter vrednot. Karierno sidro je nekaj, kar vleče posameznika v določen poklic.

Schein (v Brečko, 2006: 248) je opredelil 8 vrst kariernih sider, ki omogočajo vpogled v naslednje pomembne elemente kariere:

- v vrsto dela, ki bi ga posameznik v določenem kariernem sidru najraje opravljal,
- kako si načrtuje izobraževanje,
- kaj ga motivira pri delu,
- kako naj ga organizacija nagrajuje,
- s kakšnim sistemom napredovanja spodbuja njegovo delo.

Vrste kariernih sider po Scheinu in njihove temeljne značilnosti povzema Brečko (2006: 249 – 267), in sicer:

- *Tehnično – funkcionalno sidro*: Posamezniki s tem sidrom so strokovnjaki, ki se istovetijo z vsebino svojega dela in področji, na katerih so uspešni, in tu izmojstrijo svoje spretnosti. Delovno mesto generalnega direktorja jim ne pomeni veliko, čeprav so pripravljeni postati funkcionalni managerji v kolikor bi ob tem lahko ostali v stiku s svojim strokovnim področjem. Želijo opravljati delo, ki jim pomeni strokovni izziv in potrebujejo naloge, ki jim omogočajo izkazovanje njihove talentiranosti. Cenijo priznanja poklicnih kolegov, motivirajo pa jih priložnosti za nadaljnje učenje in razvoj v stroki, plačan študijski dopust, povabila na strokovne sestanke, nakup strokovne literature in podobno. Nagrajeni želijo biti na podlagi njihove ravni izobrazbe in delovnih izkušenj. Pomembna jim je višina plače, motivirajo pa jih tudi razni bonusi (uporaba službenega vozila, dodatno pokojninsko zavarovanje in podobno). Za te posameznike so primerne nedvoumne lestvice napredovanja, na podlagi katerih točno vedo, do kam lahko v podjetju pridejo. Napredovanje na administrativni ali vodstveni lestvici za ta tip zaposlenih ni primerno.
- *Managersko sidro*: Gre za posameznike, ki pri razvoju svoje kariere ugotovijo, da si želijo postati generalni direktorji, da jih zanima vodenje in imajo za to ustrezne sposobnosti. Specializacija za njih ni pomembna in dobro poznavanje več področij vidijo kot nujnost. Ti zaposleni želijo prevzemati velike odgovornosti, želijo si pestro in izzivov polno delo, ki jim ponuja priložnosti za vodenje. Cenijo predvsem možnost premika po hierarhični lestvici navzgor, priložnost, da prevzamejo večjo odgovornost

in vodijo večjo skupino ljudi. Motivirajo jih tudi denarna priznanja in sredstva, ki potrjujejo njihov ugled (npr. velike pisarne, dragoceni službeni avtomobili in podobno), še dodatno pa jih motivira javno priznanje nadrejenih. Za te posameznike je pomembno, da jih nagradimo bistveno več kot tiste, ki so stopničko pod njimi.

- *Sidro samostojnosti/ neodvisnosti*: posamezniki, ki imajo razvito to vrsto sidra, ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo organizacijska pravila, postopki, delovni čas in druge norme, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem, ali pa se zaposlijo na področjih dela, kjer je samostojnost sorazmerno velika tudi v organizacijah. Zanje je najprimernejše pogodbeno delo, projektno delo, delo kjer so cilji jasno določeni, sredstva in pot za doseg ciljev pa si izberejo sami. Motivirajo jih študijska potovanja, fleksibilne oblike dela in podobno. Želijo si plačila na podlagi zaslug, pri čemer je pomemben takojšnji odziv in ne morebiten prenos v druga obdobja. Bonusi in nagrade naj ne bi izhajale iz obvez, kot so pogojevanje, da za dogovorjeni čas ostanejo v organizaciji in podobno. Napredovanje jim pomeni napredovanje na delovno mesto, kjer je več svobode, kjer se lahko samostojno odločajo o poteh za doseg cilja in si lahko sami razporejajo delovni čas. Višji položaj ali pridobitev več odgovornosti za njih ne pomeni nujno napredovanja, saj utegne ogroziti njihovo željo po samostojnosti.
- *Sidro varnosti in stabilnosti*: Nekateri posamezniki čutijo potrebo po takšni vrsti kariere, kjer se bodo počutili varni. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo in jih bolj zanimajo možnosti za delo kot bistvo oz. vsebina dela. Motivirajo jih zagotovila o stabilnosti in varnosti zaposlitve, priznanja za pripadnost in lojalnost organizaciji, saj verjamejo, da njihova lojalnost organizaciji prispeva dodano vrednost. Pri nagrajevanju prisegajo na fiksno plačilo in čutijo odpor do variabilnega sistema nagrajevanja. Najbolj si želijo napredovanja po sistemu »službene starosti«, ki je razumljeno kot potrditev njihove lojalnosti.
- *Sidro podjetniške ustvarjalnosti*: Za osebe s tem sidrom je značilno, da pri njih prevladuje potreba po tem, da bi ustvarjali lastne posle, razvijali svoje izdelke, odpirali nove organizacije ali pa prevzemali posle. Glavni motivacijski obliki zaposlenih s tem sidrom sta možnost kopičenja premoženja in možnost lastništva podjetja. Včasih jim je

pomembno tudi to, da izdelki ali storitve nosijo njihovo ime. Najpomembnejši dejavnik nagrajevanja je solastništvo ali udeležba pri dobičku, pomembna dejavnika pa sta lahko tudi lastništvo nad patenti in nadzor nad kapitalom podjetja. Za te posameznike je pomembno predvsem napredovanje v vloge, ki jim omogočajo ustvarjalnost in svobodo, cenijo možnost sklenitve franšizne pogodbe z matičnim podjetjem ali možnost razvoja svojih poslov.

- *Sidro predanosti:* To sidro je značilno za posameznike, ki delujejo v poklicih, ki zahtevajo od njih, da pomagajo drugim (npr. zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci idr.). Želijo si delo, ki bi omogočalo, da bi vplivali na organizacijo v smislu vrednot. Motivirajo jih priznanja, podpora kolegov in nadrejenih, občutek, da so njihove vrednote skupne tudi drugim. Želijo biti dober zgled. Za svoje delo želijo pošteno plačilo in imajo radi fiksni plačni sistem, saj menijo, da plačilo glede na rezultate za njih ne pride v poštev, saj je nemogoče izmeriti njihovo dodano vrednost. Za posameznike, zasidrane v tem sidru, napredovanje pomeni karierni premik v vloge, ki jim omogočajo vplivati na sistem vrednot v organizaciji in na družbo.
- *Sidro izziva:* Nekateri posamezniki zasidrajo svojo kariero v notranji predstavi, da lahko osvojijo karkoli in kogar koli. Uspeh zanje pomeni premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov in zmaga nad zelo močnimi nasprotniki. Praviloma so zaradi izziva že sami po sebi dovolj motivirani, organizacije pa jih lahko dodatno motivirajo, če so jim sposobne zagotoviti možnosti, da bodo lahko preskušali sami sebe, in ponuditi vodenje na videz nedosegljivih projektov. Cenijo bogate denarne in druge nagrade, ki pa morajo biti povezane z rezultatom, ki so ga dosegli. Napredovanje za njih pomeni napredovanje v vloge, ki jim omogočajo večje izzive.
- *Sidro življenjskega sloga:* Gre za posameznike, ki so sicer motivirani za razvoj pomembne delovne kariere, obenem pa dodajajo, da mora biti v skladu z njihovim življenjskim slogom. Gre za to, kako povezati zadovoljevanje potreb posameznika, družine in kariere. Odločajo se za poklice, kjer si lahko sami prilagajajo čas dela. Najpomembnejši motivacijski elementi za ta tip zaposlenih pa so fleksibilen in gibljiv delovni čas, možnost dnevnega varstva otrok, službena potovanja s celo družino in drugo. Prisegajo na fiksno plačilo, pomembni pa so jim tudi razni bonusi – npr.

zavarovanje za celo družino. Cenijo predvsem predvidljivo hierarhično napredovanje in napredovanje v vloge, ki jim omogočajo večjo fleksibilnost delovnega časa.

Poznavanje kariernih sider perspektivnih kadrov je z vidika načrtovanja njihove kariere zelo pomembno. Ni dovolj le, da vemo, kdo so najboljši kadri našega podjetja, temveč tudi to, kaj jih motivira, česa si želijo in v kakšnih vlogah so lahko najuspešnejši. Z upoštevanjem kariernih sider so načrtovalci kariere bolj pozorni na osebne ambicije zaposlenih in lahko zato bolj učinkovito načrtujejo njihov razvoj v podjetju.

### **4.3.3 Izobraževanje in usposabljanje**

Izobraževanje in usposabljanje je eden najpomembnejših elementov razvoja perspektivnih kadrov. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so namreč »temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev« (Možina et al. 1998: 177). Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje (Vukovič, Miglič 2006: 21).

Bahtijarevićeva (1999: 717) pravi, da sta izobraževanje in usposabljanje najpomembnejši obliki upravljanja in razvoja človeških virov. Nenehno izobraževanje in usposabljanje je eden najučinkovitejših načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti, temeljni pogoj za tekmo na trgu in zaupanje potrošnikov. Prav nezadostno vlaganje v izobraževanje in razvoj je eden od ključnih razlogov izgube tržnega deleža in zaostajanja podjetij za vodilnimi.

V svetu je razvitih več metod izobraževanja kadrov, ki jih avtorji različno klasificirajo. Zaradi potreb v praksi sem se osredotočila na klasifikacijo Možine in Bernardina. Možina (1998: 186) metode razvršča v tri skupine:

- pasivne metode: uporabljamo jih predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, in to v primerih, ko udeleženci nimajo skoraj nikakršnega ali pomanjkljivo predznanje. Sem uvršča: metodo predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja in kazanja;

- pasivno – aktivne izobraževalne metode: te metode v večji meri upoštevajo skupno dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa – učitelja in udeležencev. Sem uvršča: metodo razgovora, diskusije, vaj, proučevanja primerov, igranja vlog in urjenja;
- aktivne izobraževalne metode: skupina metod, kjer si mora udeleženec znanje pridobivati iz drugih virov, učitelj pa mu pri tem pomaga z nasveti in navodili. Sem uvršča: metodo dela z besedili, metodo dogodka, projektno metodo, metodo programiranega učenja in metodo učenja z računalnikom.

Bernardin (2003: 1974 – 179) pa metode deli na dve kategoriji, in sicer:

- metode, ki so v osnovi informacijske oziroma prenosne narave, pri katerih se primarno uporablja enosmerna komunikacija, v kateri se informacije prenašajo na posameznike, ki se izobražujejo. Sem uvršča predavanja, avdiovizualne metode, neodvisne študije in metodo usmerjenosti izobraževanja na posameznika;
- izkustvene metode: gre za metode za katere je značilna interakcija z izobraževalcem (inštruktorjem), računalnikom, strankami ali ostalimi udeleženci, z namenom treniranja določenih veščin. Sem uvršča izobraževanje na delovnem mestu, računalniško podprto poučevanje, učenje s simulatorji (npr. pri učenju veščin pilotiranja), igre in simulacije, proučevanje primerov, igranje vlog, oblikovanje vedenj in treningi občutljivosti.

Vse izobraževalne metode niso enako primerne za vse kadre v podjetju. O tem, katere bomo izbrali za perspektivne kadre, odloča kakovost programa v povezavi s stroški in časom, ki je potreben za doseganje učnih ciljev. Na razpolago so različne možnosti, o izboru najustreznejše metode pa odločajo učne vsebine in cilji, značilnosti in velikost ciljne skupine, čas, stroški in tehnične zmožnosti (Vukovič, Miglič 2006: 172). Za perspektivne kadre je pomembno predvsem to, da svoja znanja nadgrajujejo ter da jih pravilno usposabljammo za prihodnje potrebe dela, ob tem pa moramo seveda upoštevati njihov potencial za razvoj, potrebe organizacije in želje posameznika.

Poleg klasičnih izobraževanj, kot so predavanja, posveti in podobno, želim podrobneje opisati predvsem tista izobraževanja in usposabljanja, s katerimi organizacije izobražujejo, usposabljujejo in razvijajo predvsem svoje najboljše zaposlene oziroma tiste kadre od katerih

v prihodnosti pričakujejo višjo dodano vrednost in s tem posledično povišanje njihove lastne uspešnosti in uspešnosti podjetja. Ta izobraževanja so:

1) Izobraževanje na delovnem mestu oz. »on the job training«

Dessler (2003: 192) to izobraževanje imenuje kot izobraževanje za določeno delo, med tem, ko posameznik to delo dejansko opravlja. Prednosti so predvsem v tem, da je izvajanje te vrste izobraževanja relativno poceni, zaposleni se uči, med tem ko za podjetje ustvarja neko dodano vrednost in ni potreb po najemu dragih prostorov in pripomočkov.

Torrington (2005:394) sem uvršča tudi coaching in mentorstvo, ki sta po mojem mnenju najprimernejši obliki tovrstnega izobraževanja za perspektivne kadre. Perspektivni kadri so namreč tisti, za katere smo predhodno že ugotovili, da imajo nek potencial, znanje in sposobnosti, ki pa jih morajo nadgraditi oz. določene še razviti. Za opravljanje zahtevnejšega dela je poleg klasičnega izobraževanja pomemben tudi prenos znanj in usmerjanje tistih, ki ta znanja in izkušnje imajo.

a) Coaching

Coaching je neformalen pristop k razvoju posameznika, ki temelji na tesnem odnosu med posameznikom in osebo, ki je izkušena za opravljanje določenega dela (Torrington et al. 2005: 394). Winfield (2004: 149) coaching definira kot povečanje učinkovitosti posameznika, ki že ima potrebne kompetence, namesto da bi začeli z vzpostavljanjem teh kompetenc. Pravi, da gre za določanje sistematično planiranih in bolj elastičnih nalog, ki jih spremljajo razgovori in svetovanje s strani coacha, kar vodi v razvijanje zmožnosti in izkušenj posameznikov. Podobno razmišlja tudi Erjavšek (2003: 38), ki coaching obravnava kot »metodo, ki pomaga posamezniku, da razvije in uporabi njegove veščine, znanja in sposobnosti in se navadno izvaja v zvezi z določeno nalogo, večino ali odgovornostjo«. Avtor pravi, da gre za individualno spremljanje, njegov namen pa je razviti avtonomijo in odgovornost posameznika.

Winfield (2004:149) vidi prednosti coachinga v:

- omogočanju zaposlenemu, da prepozna svoje šibke in močne točke,



- spodbujanju zaposlenega k vzpostavitvi ciljev za izboljšanje učinkovitosti v prihodnje,
- spremljanju in reviziji napredka zaposlenega pri doseganju ciljev,
- identificiranju problemov, ki lahko posamezniku onemogočajo napredek v razvoju in posledično odpravljanje teh problemov oziroma iskanje ustreznih alternativ za doseg napredka v razvoju,
- pomaga zaposlenemu razumeti delovno okolje,
- pomaga zaposlenemu pri realizaciji njegovega potenciala.

Avtor ob tem opozarja, da coaching lahko pomeni tudi prenos slabih navad s strani coacha na zaposlenega in opozarja na možno nevarnost v prekinitvi učenja posameznika.

#### b) Mentorstvo

Ta tip usposabljanja se uporablja pri razvoju mladih strokovnjakov in managerjev z namenom usmerjanja, vodenja in hitrejšega razvoja (Bahtijarević, 1999: 748).

Mentorji so ponavadi izkušeni strokovnjaki in managerji. Kram (v Torrington et al. 2005: 394) definira dve vlogi mentorja: podpora karieri posameznika in psihološka podpora. Podpora v karieri vključuje posameznikovo usposabljanje, sponzorstvo, zaščito, poslovne izzive in mu omogoča »vidnost« v podjetju. Psihološka podpora pa pomeni prijateljski odnos, pozitivna vloga pri odpravljanju dvomov in morebitnih težav.

Mentorstvo ponuja določene prednosti tudi samim mentorjem, saj jim ta odnos pomaga pri razvoju lastnih medosebnih veščin, povečuje jim občutek samospoštovanja in pomembnosti za organizacijo. Poleg tega lahko preko svojih »varovancev«, ki so ponavadi mladi diplomiranci, dobijo vpogled v nova znanja in tekoče novosti na področju stroke (Bahtijarević, 1999: 748).

#### c) Rotacija ali kroženje na delovnem mestu

Bernardin (2003: 177) v izobraževanje na delovnem mestu uvršča tudi rotacijo oz. kroženje na delovnem mestu. Gre za kroženje zaposlenih iz enega dela na drugo, kar povečuje njihove izkušnje, obenem pa podjetju omogoča večjo učinkovitost delovne sile, ki tako postane bolj fleksibilna in mobilna.

## 2) Metoda usmerjenosti izobraževanja na posameznika

Za to vrsto metod je značilno, da posameznik prevzema odgovornost za pridobitev ustreznega znanja in obvladovanja določenih veščin. Posameznik se lahko tudi odloča o temi izobraževanja, urniku, tehnikah učenja in podobno. V večini primerov gre za učenje brez direktnega nadzora, kjer oddelek za izobraževanje zagotovi učne centre, v katerih je na voljo potreben material in pripomočki (Bernardin, 2003: 176).

Možna sta dva pristopa: samostojno učenje ali vnaprej načrtovano učenje. Pri samostojnem učenju posamezniki po lastni izbiri prebirajo, analizirajo materiale, ki jim omogočajo pridobivanje določenega znanja. Za vnaprej načrtovano učenje pa je značilno, da so vsebine in razpoložljivi materiali za izobraževanje vnaprej določeni, kar pomeni, da posameznik natanko ve, kaj mora preštudirati (Bernardin, 2003: 176).

Prednosti te metode se kažejo v zmanjšanju časa, potrebnega za učenje, v primerjavi s konvencionalnimi metodami, minimalna odvisnost od izobraževalcev, fleksibilnost časa in prostora, manjši stroški in drugo. Obstajajo pa tudi določene slabosti te metode, kot so težave pri pregledovanju materialov za učenje in omejen čas za interakcijo z izobraževalcem (Bernardin, 2003: 176).

## 3) Metoda igranja vlog

Pri tej metodi gre za izbiro neke situacije ali problema iz delovnega okolja, pri čemer vsakemu udeležencu namenimo določeno vlogo. Udeleženci morajo svojo vlogo odigrati dovolj prepričljivo in z vedenji, ki se od njih v takih situacijah zahtevajo. Ta metoda se uporablja zlasti za izobraževanje različnih veščin, kot npr.: komunikacijske veščine, medosebni odnosi, stili vodenja, tehnike pogajanj in podobno (Bernardin, 2003: 179).

## 4) Igre in simulacije

Nekateri izobraževalni programi temeljijo na različnih variacijah iger, simulacijah brez uporabe posebne tehnične opreme in na določenih izkustvenih programih, ki se odvijajo na prostem. Njihova uporaba je namenjena učenju veščin kot npr. sprejemanje odločitev, analitične veščine, veščine medosebnih odnosov in podobno. Od udeležencev zahtevajo, da predvidevajo različne vloge v podjetju (npr. vlogo generalnega direktorja), pri čemer imajo

potrebne podatke o produktih, tehnologiji in kadrovskih virih. Na voljo imajo nekaj časa, da na podlagi podanih podatkov izberejo ustrezno strategijo, pripravijo nek načrt in sprejmejo določene odločitve, s katerimi bodo uspešnejši od ostalih udeležencev, ki v tej igri vodijo konkurenčna podjetja (Bernardin, 2003: 179).

#### 5) Proučevanje primerov

Metoda je primerna zlasti za razvijanje določenih spretnosti in lastnosti. Osnovana je na obsežno in podrobno opisanem primeru določene situacije, ki je udeležencem lahko predstavljen v besedilni obliki ali pa s pomočjo videokasete in podobnim gradivom. Ko se udeleženci seznanijo z opisom primera, jih porazdelimo v manjše skupine, v okviru katerih diskutirajo o določenem problemu in skušajo na podlagi diskusije priti do rešitev (Možina: 1998: 187).

#### 6) Oblikovanje vedenj

Metodo sestavljajo 4 zaporedne komponente: pozornost (opazovanje vedenja posameznika), retencija (proces, ki pomaga udeležencu ohraniti v spominu kar je opazoval), preizkušanje vedenj (uporaba igre vlog z namenom urjenja novih vedenj) in motivacija oz povratna informacija (udeleženec prejme povratno informacijo o prikazanih vedenjih s pomočjo igre vlog). Uspeh te metode temelji na dejstvu, da se veliko ljudi uči predvsem z opazovanjem drugih (Bernardin, 2003: 179).

#### 7) Strokovne prakse

Strokovna praksa je posebna oblika izobraževanja, ki je navadno vezana na strokovne poklice in povezuje teorijo s praktičnim delom. Nastala je iz tradicionalnega šolskega izobraževanja, ko je bilo izobraževanje vezano tudi na pridobivanje prakse pri različnih mojstrih in izkušenih delavcih (Bahtijarević, 1999: 747).

Strokovne prakse so kot praktični del izobraževanja nujno potrebni sestavni deli izobraževanja tudi v okviru slovenskega visokega strokovnega šolstva. Študentje se že med študijem vključujejo v projektne naloge, analize poslovanja in druge procese v podjetjih, pri čemer imajo svojega mentorja, ki jih praktično usmerja.

Poleg dobro znanih študentskih praks pa lahko organizacije svoje zaposlene pošljejo na prakso tudi v druga podjetja, s katerimi poslovno sodelujejo. S tem posameznik dobi sveže ideje in spozna procese drugih podjetij v določeni dejavnosti. Take izkušnje in navezovanje stikov so neprecenljive, pomembno pa je, da zna te izkušnje zaposleni aplicirati v prakso na svojem delovnem mestu.

#### **4.4 Razvoj managerjev**

Razvoj managementa, ki je ena najpogostejših aktivnosti področja razvoja človeških virov, je proces, v katerem managerji pridobivajo potrebna znanja, veščine in izkušnje, ki so potrebne, da postanejo ali ostanejo uspešni vodje v svojih organizacijah (Hodgetts, v Bahtijarević, 1999: 778). Pomeni pripravo in izobraževanje managerjev za učinkovito vodenje zaposlenih in istočasno doseganje ciljev organizacije ter pripravo managerjev na povečanje odgovornosti in prevzem kompleksnejših nalog (Eastburn v Craig, 1987:581 – 583). Pri tem gre za izboljšanje učinkovitosti managerjev s pomočjo prenosa znanj, spreminjanjem vedenj in povečevanja njihovih veščin. Glavni cilj procesa razvoja managerjev je povečanje prihodnje učinkovitosti organizacije (Dessler, 2003: 204).

Bahtijarevićeva (1999: 777) trdi, da zagotavljanje kvalitetnih managerjev in njihov stalni razvoj pomeni strateško in konkurenčno prednost podjetij. Enako meni Storey (v Beardwell, Holden 2001:375), ki pravi, da je razvoj managerjev orodje zasledovanja kvalitete, zmanjševanja stroškov in profitabilnosti skozi izobraževanje in razvoj managerjev za nove vloge in odgovornosti.

Bahtijarevićeva (1999: 778 – 779) poleg omenjenega našteva še druge razloge in cilje razvoja managerjev v organizaciji, in sicer:

- pomoč organizaciji, da se hitreje razvija in raste,
- povečanje konkurenčnih sposobnosti,
- zagotavljanje dostopnosti in pripravljenosti kvalitetnih managerjev za zapolnjevanje sedanjih in bodočih managerskih pozicij,

- priprava managerjev za reševanje kompleksnih problemov v spremenljivih okoliščinah skozi zagotavljanje pridobivanja izkušenj, znanja in veščin potrebnih za bodoča dela in pozicije,
- razvijanje posameznikov, pripravljenih na prevzem odgovornosti in položaja višjega managementa,
- preprečevanje managerskega »zastaranja« in stalna aktualizacija in širjenje znanja in veščin,
- povečevanje uspešnosti in fleksibilnosti managementa,
- zagotavljanje večjega delovnega zadovoljstva managerjev.

#### **4.4.1 Managerske kompetence**

Pomembno vlogo pri razvoju managerjev imajo managerske kompetence, ki so temelj za ugotavljanje razvojnih in izobraževalnih potreb managerjev. Glede na to, da živimo v družbi znanja, kjer je človeški kapital eden najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov podjetja, je za podjetja ključno, da znajo razvijati in motivirati ter zadržati svoje najboljše kadre. Ključno vlogo pri tem pa imajo njihovi neposredni vodje. Uspešnost podjetij je nedvomno povezana tudi s kakovostjo njihovega vodenja, ki je v neposredni povezavi z vodstvenimi potenciali in kompetencami managerjev v podjetju.

Kompetence so »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik et al. 2005: 13). »Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji« (Kohont v Svetlik et al. 2005: 33).

»Managerske kompetence so zmožnosti managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju managerske vloge oziroma zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenja, ki ga vodijo k doseganju določenega cilja« (Constable v Svetlik et al. 2005: 39).

Boyatzis (v Žezlina, 2005) je raziskal ključne vodstvene kompetence managerjev, tako da je primerjal kritične aktivnosti uspešnih in neuspešnih managerjev. Ugotovil je, da k razliki med uspehom in neuspehom največ pripomorejo predvsem naslednje kompetence:

- usmerjenost v uspešnost,
- interes za vplivanje na druge,
- proaktivnost,
- samozaupanje,
- komunikacijske veščine,
- induktivno razmišljanje in kreativnost.

#### **4.4.2 Metode, tehnike in programi razvoja managerjev**

V dolgoletnem razvoju in raziskovanju razvoja managerjev so se razvile številne metode in tehnike, usmerjene na dvigovanje managerskih veščin, znanja in uspešnosti. Poleg standardnih metod kot so predavanja, konference in podobno, so razvite tudi specifične metode, ki so vezane na naravo dela managerjev in ključne dejavnike njihove uspešnosti kot so: komunikacijske veščine, socialna občutljivost in usmerjenost na druge, samozaupanje, motivacija za dosežke, identifikacija in reševanje problemov ter podobno.

Razlikujemo več metod in tehnik razvoja managerjev, od katerih omenjam predvsem sledeče:

- izobraževanje managerjev,
- poslovni coaching,
- razvoj splošnih managerskih veščin,
- razvoj vodstvenega stila,
- metode razvoja medkulturnega managementa.

##### **4.4.2.1 Izobraževanje managerjev**

Nekateri posamezniki trdijo, da se dober manager rodi, večina pa prisega, da je dober in uspešen manager posledica izobraževanja in izkušenj.

Ameriški center za kreativno vodenje, ki preučuje obnašanje in lastnosti vrhunskih managerjev z vsega sveta, dokazuje, da je uspešnost managerja v 10 odstotkih odvisna od njegove izobrazbe, v 20 odstotkih od ljudi, s katerimi dela, in kar v 70 odstotkih iz izkušenj, ki jih ima (Nosan, v Brečko, 2004: 25).

Formalna izobrazba managerjev je zelo pomembna, saj zagotavlja široko vrsto konceptualnega znanja in veščin. V svetu je veliko institucij, ki ponujajo formalno pridobivanje izobrazbe s področja managementa, in sicer v obliki dodiplomskih in podiplomskih programov, Executive MBA programov in krajših izobraževalnih programov. Najbolj znane svetovne šole so Harvard, London Business School, City University London, Kellogg School of Management, CBA Business School, Oxford Leadership Academy in druge. Nekaj takih fakultet in šol imamo tudi v Sloveniji. Poleg dodiplomskih in podiplomskih programov managementa, ki jih organizirajo Fakulteta za družbene vede, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Fakulteta za management v Kopru in druge, lahko slovenski managerji pridobijo formalno izobrazbo tudi na programu Executive MBA na poslovni šoli IEDC Bled.

Poleg formalne izobrazbe so za razvoj managerja pomembna tudi druga izobraževanja. Brečko (2004: 26 – 27) poudarja prednosti skupinskih in mednarodnih izobraževanj kot so konference in skupni seminarji, saj le ti omogočajo poleg pridobivanja znanja tudi ustvarjanje socialne mreže in razvijanje kulturnih prožnosti in senzibilnosti. Obenem razlaga tudi pomen individualnih izobraževanj managerjev, ki temeljijo na predpostavki, naj si manager pridobi le tisto znanje in razvije le tiste spretnosti in veščine, ki jih potrebuje.

#### 4.4.2.2 Poslovni coaching

Poslovni coaching je ena od učinkovitejših in najpogostejših metod razvoja managerjev in je v zadnjem času zapoved na področju upravljanja človeških virov. Gre za program razvoja in krepitve temeljnih voditeljskih veščin s pomočjo osebnega coacha.

Poslovni coaching je »veščina razvijanja potencialov zaposlenih«. Zajema program za razvoj in krepitev temeljnih managerskih veščin kot so načrtovanje, opredeljevanje prednostnih nalog in delegiranje, obvladovanje temeljnih in izvedenih procesov, poznavanje zaposlenih in njihove obremenjenosti, ohranjanje visoke ravni motivacije zaposlenih, upravljanje časa in podobno (Turk, Bošnik 2007: 18).

Branko Žunec (v Turk, Bošnik 2007: 18) pravi, da se učinki slovenskih podjetij, ki so najela ali razvila poslovne trenerje, kažejo v 20 – 90 odstotnem izboljšanju rezultatov

poslovanja v obdobju enega leta. Številke so odvisne od tega, s čim se organizacija ukvarja, od stopnje obremenjenosti in obremenljivosti zaposlenih in zasičenosti področja dejavnosti ter položaja organizacije pri kupcih.

Kljub popularnosti najema osebnih coachev in uspehov, ki jih metoda omogoča, pa Berglas (2002: 87 – 92) opozarja na nekatere nevarnosti poslovnega coachinga. Avtor priporoča izbiro strokovnjaka z ustreznim znanjem in veščinami. Več škode kot koristi lahko po njegovem mnenju povzročijo neizkušeni in neizobraženi posamezniki z velikim primanjkljajem psihološkega znanja. Ti navadno prihajajo iz vrst nekdanjih športnikov, odvetnikov, profesorjev poslovnih ved in svetovalcev. Največje nevarnosti po njegovem mnenju predstavljajo predvsem:

- marketinške promocije coachinga, ki obljublajo izboljšanje učinkovitosti v zelo kratkem času. Tak pristop ima lahko katastrofalne dolgoročne posledice za organizacijo in lahko še poslabša vedenje in izvajanje veščin vodenja posameznika;
- napačen pristop vedenjske psihologije pri katerem coach obravnava le simptome in ne dejanskih težav;
- izraba moči oziroma vpliva coacha, ki lahko z določenim pristopom pridobi moč nad celotno organizacijo.

#### 4.4.2.3 Razvoj splošnih managerskih veščin

V svetu je razvitih veliko programov z različnimi metodami in tehnikami, ki so usmerjene na različne veščine managerjev kot so: medosebni odnosi in komuniciranje, reševanje problemov, odločanje, sodelovanje, razvoj timov, ciljno vodenje in drugo.

Najbolj znane so metode delavnic, treningov in igranja vlog, kjer managerji pridobivajo znanja na praktičen način. V Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki ponujajo izobraževanja za razvoj splošnih managerskih veščin vodij, in sicer s področij ciljnega vodenja, reševanja konfliktov, medsebojnih odnosov v vodenju in sodelovanju, odločanja, vodenja problematičnih sodelavcev, obvladovanja časa, motivacije zaposlenih, reševanja kriznih situacij, lobiranja, vodenja sestankov, komunikacije na delovnem mestu in javnega nastopanja, obvladovanja sprememb, čustvene inteligence v vodenju in druge.



#### 4.4.2.4 Razvoj vodstvenega stila

Uspešnost managerjev in njihovih podrejenih je odvisna tudi od njihovega stila vodenja. »Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja« (Kovač, 2004: 22).

Tannenbaum in Schmidt (v Kovač et al. 2004: 26) razlikujeta 7 stilov vodenja:

- avtoritaren (nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve),
- patriarhalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa poskuša prepričati podrejene o pravilnosti sprejete odločitve),
- posvetovalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih),
- konzultativen (nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameranih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje njihovih stališč),
- participativen (skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga),
- delegativen (skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov ter meja od nadrejenega),
- samoupraven (skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem).

Iskanje uspešnih in učinkovitih oblik oz. stilov vodenja je že od nekdaj pomemben del proučevanja procesa vodenja. Gre za tiste univerzalne načine vodenja, ki so ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Prepričanj o obstoju najboljšega stila vodenja, ki bi bil uspešen in učinkovit v vseh situacijah, je danes veliko (Kovač, 2004: 22). Najbolj nepravilno je tisto vodenje, ko se isti sistem vodenja uporablja v vsaki situaciji, do vsakega posameznika, ob vsakem času in na enak način (Šinko, 2000: 153).

Za spremembo ali izboljšanje stila vodenja naj bi se manager odločil takrat, ko ugotovi, da so rezultati poslovanja podjetja kljub povprečni učinkovitosti zaposlenih dobri, kar

pomeni, da bi bili ob boljšem vodenju lahko še boljši. Žunec (v Turk, Bošnik 2007: 18) navaja nekaj značilnih razmer v podjetju, ki opozarjajo na potrebne spremembe v stilu vodenja:

- uvajanje nove dejavnosti v podjetju,
- podjetje zapusti več ključnih delavcev in je potrebno poiskati nove kadre in preoblikovati sistem nagrajevanja,
- vodja opravlja del nalog namesto svojih zaposlenih in je zaradi tega čedalje bolj obremenjen, kar se pozna na rezultatih podjetja in podobno.

#### 4.4.2.5 Metode razvoja medkulturnega managementa

Globalizacija poslovanja prinaša nove zahteve tudi v izobraževanje in razvoj managerjev. Ostati konkurenčen in primerno poslovati z različnimi državami in s tem kulturami, zahteva nova znanja in poslovno obnašanje, razumevanje poslovne prakse, kulturnih vrednot in norm obnašanja v različnih kulturah (Bahtijarević, 1999: 811).

Mednarodno kompetentni managerji morajo obvladati širši spekter veščin kot tradicionalni managerji. Razumeti morajo poslovno okolje v svetu z globalnega vidika, poznati veliko kultur, morajo se znati prilagoditi življenju v različnih državah, sodelovati s tujimi kolegi in ravnati z njimi kot s sebi enakimi in podobno (Keys, Fulmer 1998:50 – 51).

Da bi se managerji lahko pripravili za uspešno poslovanje v državah z različnimi kulturami, se morajo ustrezno izobraževati. Medkulturno izobraževanje je usmerjeno na zagotavljanje razumevanja kulturnih razlik, specifičnih norm obnašanja, običajev, poslovnega komuniciranja in podobno (Bahtijarević, 1999: 812).

Za medkulturni trening organizacije uporabljajo različne programe. Hodgetts (v Bahtijarević, 1999: 813) loči splošne in specifične. Prvi so namenjeni spoznavanju kulturnih razlik in posebnosti, drugi pa omogočajo nov niz veščin za novo kulturo. Sestavljeni so na podlagi predavanj, analizi slučajev, igranja vlog in drugih vsebin, ki omogočajo boljše poslovno komuniciranje.

Izobraževanje za medkulturni management zajema tudi učenje jezikov, razvoj veščin za upravljanje z raznolikostjo, programe za spremembo stališč (ti so usmerjeni na dvigovanje zavesti o razlikah kulturnega in etničnega porekla, fizičnih in drugih lastnosti, ki vplivajo na obnašanje, managerji se spoznajo tudi z negativnimi stereotipi in predsodki, ki lahko vplivajo na tiste, ki so na nek način drugačni), programe spreminjanja obnašanja (usmerjeni so na spremembo organizacijskega in individualnega obnašanja, ki preprečuje individualni razvoj in uspešnost vseh kategorij zaposlenih in vsakega posameznika) in drugo (Bahtijarević, 1999: 815 – 818).

## **5. PLANIRANJE NASLEDSTEV**

Za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije ni dovolj le skrb za razvoj vseh kadrov s posebnim poudarkom na perspektivnih kadrih in managerjih. Zelo pomembno je tudi to, da organizacija zagotavlja njihove naslednike.

Carter (v Rothwell, 2005: 10) planiranje nasledstev opredeli kot sredstvo identifikacije kritičnih managerskih pozicij, ki se začnejo na stopnji projektnega managementa in končajo na najvišjih managerskih pozicijah v organizaciji. Avtor pravi, da je planiranje nasledstev hkrati tudi proces, ki zagotavlja večjo fleksibilnost managerjev, širitev razpona njihovih veščin, ki tako postajajo tudi bolj splošne in so povezane s celotnimi cilji organizacije in ne le s cilji oddelka oziroma sektorja managerja.

Rothwell (2005:13) opozarja, da se pojem planiranje nasledstev ne nanaša le na managerske pozicije, temveč je učinkovito planiranje nasledstev povezano tudi z ostalimi ključnimi delovnimi mesti v organizaciji. S tem se strinja tudi Deegan (1986: 7), ki pravi da je namen planiranja nasledstev zagotoviti zadostno število ključnih zaposlenih oziroma zaposlenih na ključnih delovnih mestih, ki pa po naravi niso nujno vedno povezana z upravljanjem.

Baldwin (2007) pravi, da brez planiranja nasledstev organizacija ne more razvijati in vzgajati njenega človeškega kapitala, zagotavljati kontinuiranega zaporedja kvalificiranih zaposlenih za prevzem zahtevnejših delovnih mest ali zagotavljati nemotenega procesa vodenja ob morebitnih upokojitvah ali drugih oblikah odhodov managerjev iz organizacije.

Avtorica opredeljuje vrsto prednosti planiranja nasledstev, in sicer:

- zagotavljanje dobro izobraženih, izkušenih in motiviranih zaposlenih, ki so pripravljeni prevzeti ključne pozicije, ko je to potrebno;
- kroženje sposobnih zaposlenih skozi različna področja v organizaciji s ciljem izobraževanja na področju organizacijskih procesov in kulture;
- povezava prihodnjih potreb organizacije z razpoložljivostjo primernih virov znotraj nje;
- pozitivni cilji za ključne zaposlene, ki jih bodo zadržali v podjetju in bodo zagotavljali kontinuirano razpoložljivost sposobnih naslednikov za pomembne pozicije;
- definirane karijerne poti, ki bodo organizaciji pomagale zaposlovati in zadržati boljše zaposlene;
- kontinuiran input idej za izboljšanje notranjih procesov in procedur organizacije kot tudi priložnosti za izboljšanje ponudbe in storitev podjetja na trgu.

Potencialne pasti planiranja nasledstev pa avtorica vidi v:

- formalno neopredeljenem planu za vsakega ključnega zaposlenega ali ključno delovno mesto;
- rigidnem planu, ki ni ustvarjen po meri potreb in sposobnosti zaposlenih, ki jih vključujemo v proces planiranja nasledstev;
- predolgem čakanju na realne premike/napredovanje lahko povzroči odhod najboljših zaposlenih iz podjetja;
- preveč površinskem pristopu, ki onemogoča posamezniku, da spozna procese in zahteve posameznega področja, ki jim bo izpostavljen v teku procesa planiranja;
- izbiri nekvalificiranih ali nemotiviranih zaposlenih v proces planiranja nasledstev.

Veliko ljudi je mnenja, da je planiranje nasledstev le domena družinskih podjetij in velikih konglomeratov, vendar pa mora biti ta proces prisoten v vseh organizacijah in biti del njenih strateških planov. Organizacije na splošno posvečajo premalo pozornosti planiranju nasledstev. Večji del časa in pozornosti usmerijo na pridobivanje novih trgov, pospeševanje prodaje, povečanje dobička in na ostale poslovne plane in priložnosti.

Zgornje trditve podpira tudi raziskava podjetja Socius iz Slovenije (Matejčič, 2007: 2 – 3), katere rezultati kažejo, da kar tri četrtine slovenskih managerjev nima kandidatov za svoje naslednike. Rezultati kažejo tudi na to, da premalo podjetij določa vodstvene kompetence, da nimajo podatkov o dejanski sposobnosti vodstvenih kadrov, ne iščejo naslednikov, pri slogu vodenja pa so preveč usmerjeni k nalogam in premalo k ljudem.

## **5.1 Proces planiranja nasledstev**

Planiranje nasledstev je zahteven proces, ki se praktično nikoli ne konča. Plan mora biti pripravljen za leta vnaprej in upoštevati mora pričakovane potrebe za prihodnjih nekaj let. Za pravilno usposabljanje in vzgajanje naslednikov potrebuje podjetje dovolj časa, saj naslednikov ni mogoče ustvariti čez noč. Za učinkovito planiranje nasledstev mora podjetje časovno opredeliti obdobje oz. potreben čas za usposabljanje in vzgojo naslednikov. Vsak posameznik mora imeti zgoščeno in na kratko opisano pot k postavljenim ciljem, ki pa se lahko spreminja v skladu s potrebami organizacije in mora biti redno spremljana in posodobljena (Baldwin, 2007).

Šmuc (1999: 69) pravi, da se razmišljanja o naslednikih v podjetju začenjajo prepozno, posledica tega pa je, da bo človek, ki naj bi ga nadomestil »vržen v vodo«, v kolikor ne bo splaval, pa bo to povzročilo podjetju ogromno škode, zato se je potrebno lotiti izbire naslednika zelo sistematično. Kot del vzgoje navaja tri ključne dejavnike:

- šolanje: predlaga specializiran študij MBA v tujini, kjer bodo bodoči managerji izpostavljeni najnovejšemu znanju in kjer bodo stkali nove poslovne vezi;
- vcepljanje tradicije, prenašanje sistema vrednot in nenapisanih pravil podjetja;
- priložnosti kot konkretni projekti na katerih lahko preizkusijo sami sebe, hkrati pa ima okolica priložnost, da vsakega posebej tudi spozna v vlogi vodje.

Kakšno strategijo naj podjetje ubere pri planiranju nasledstev je odvisno od situacije. V nekaterih primerih bo potrebno hitro premikanje zaposlenih navzgor po hierarhični lestvici z namenom širjenja izkušenj in možne zapolnitve prostih ključnih pozicij v podjetju. V drugih primerih je strategija lahko odvisna od kulture podjetja, posameznikovih zmožnosti in kompetenc in strukture procesov v organizaciji (Baldwin, 2007).

Deegan (1986: 57) opredeljuje 8 korakov v procesu sistema nasledstev: ocenjevanje delovne uspešnosti, vrednotenje potencialov, napredovanja in drugih elementov, priprava grafa sistema napredovanj in individualnih razvojnih načrtov, ustanovitev odbora za planiranje nasledstev ter implementacija sistema v prakso.

### **5.1.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Ocenjevanje delovne uspešnosti je integriran proces, v katerem se nadrejeni in ključni zaposleni strinjata o obveznostih, odgovornostih in funkcijah za naslednje leto. Hkrati se opredeli pričakovane rezultate in definira poti za dosežke v posameznih obdobjih prihodnjega leta. Na tej podlagi se sklene pisni dogovor, v katerem se delavec in delodajalec obvezeta, da bosta izpolnjevala vsak svoje dolžnosti (Deegan, 1986: 56 – 57).

Ocenjevanje izvedbe dela se opravlja v razvojne namene s ciljem izboljšanja izvedbe dela in povečanje spretnosti zaposlenih na podlagi ustreznega programa usposabljanja in svetovanja o vedenju v delovnem okolju (Cleveland v Treven, 1998: 245).

Pogovor o delovni uspešnosti je ključen tudi pri planiranju nasledstev. Le redke organizacije bodo napredovale zaposlene na ključne pozicije v podjetju, v kolikor ti ne bodo uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojega sedanjega dela (Rothwell, 2005: 193).

Deegan (1986: 56 – 57) poudarja tudi pomen periodičnega revidiranja in preverjanja dogovora. Predlaga kvartalno revidiranje, ki preprečuje neprijetna presenečenja na letnih pogovorih konec leta in naj bi vsebovalo sledeče elemente:

- pregled napredka,
- analize dejavnikov, ki vplivajo na rezultate,
- upoštevanje novih informacij, ki lahko spreminjajo prioritete in pričakovanja,
- dogovor za nadaljnje akcije, ki so potrebne.

Konec leta se plan ponovno preveri in ustrezno oceni delovno uspešnost posameznika, ki se ga zapiše v ustrezen obrazec.

### 5.1.2 Vrednotenje potencialov

Kot sem omenjala že v prejšnjih poglavjih, je namen vrednotenja potenciala posameznikov maksimalni izkoristek obstoječega človeškega kapitala v organizaciji. V primerjavi vrednotenja potencialov in ocenjevanja delovne uspešnosti se le ta nanaša na trenutno učinkovitost in uspešnost pri delu, ocena potenciala pa nam pojasnjuje prednosti posameznika za prihodnje delovne naloge (Rothwell, 2005: 211).

Vrednotenje potencialov za planiranje nasledstev je sistematičen proces raziskovanja in ugotavljanja posameznikovih zmožnosti za mobilnost znotraj organizacije v smislu napredovanja na višje managerske pozicije oziroma na delovna mesta z višjimi zahtevami tehničnega znanja (Rothwell, 2005: 212).

Deegan (1986: 89 – 91) proces vrednotenja potencialov v procesu planiranja nasledstev opisuje z naslednjimi koraki:

- seznanitev ključnih kadrov z vrednotenjem potencialov: skozi letni pogovor, vmesne razvojne pogovore in podobno;
- pregled njihovih odgovornosti: podrobno se pregleda posameznikove naloge, ki jih je opravljal. S tem pridobimo vpogled v naloge kjer je bil posameznik uspešen in lahko ugotovimo kako so bili na podlagi tega izraženi njegovi potenciali;
- opazovanje in ocena posameznikovega vedenja: vedenj se ne ocenjuje le enkrat na leto, temveč gre za proces, ki se odvija dnevno in se izkazuje ob vsakodnevnih nalogah posameznika;
- zapis vedenj posameznika v obliki dokumenta: gre za zapis tistih vedenj, ki so pomembna za izvajanje sedanjih in bodočih nalog. Avtor kot primer navaja več dimenzij in pripadajoča vedenja, kot npr.:
  - vpliv: sposobnost ustvarjanja pozitivnega in zrelega vtisa, prepričanje vase, dominantnost in oblastnost, kompetentnost pozicioniranja in avtoritete;
  - energija: splošna psihična moč, pripravljenost na reševanje novih problemov, dinamičnost, zanos, sposobnost opravljanja težkih nalog daljše obdobje;

- ustna komunikacija: sposobnost predstavljanja idej in informacij, uporaba ustrezne terminologije, sposobnost ustvarjanja pozornosti publike, sposobnosti javnega nastopanja;
  - pisna komunikacija: sposobnost učinkovitega zapisa informacij, jasen stil pisanja, poznavanje slovničnih pravil, izogibanje žargonu;
  - stabilnost pri izvajanju nalog: stabilno izvajanje nalog pod stresom, pritiski in spremembami, ustrezen temperament, mirnost, sposobnost soočanja z neuspehom, konflikti in jezo, nefrustriranost;
  - analiziranje problemov: sposobnost reševanja problemov namesto grajanja posameznikov, upoštevanje dejstev pred sprejemanjem odločitev, sposobnost absorbiranja informacij, predstavljanje lastnih idej in ocenjevanje idej drugih;
  - odločnost: sposobnost sprejemanja odločitev tudi v nesporazumih, občutek za pravočasno sprejemanje odločitev, upoštevanje alternativ pred odločanjem;
  - sprejem tveganja: sprejemanje izzivov, brez strahu pred delovnimi nalogami, ocena tveganj in možnosti, pripravljenost na izvajanje naloge brez informacij, ki bi olajšale izvedbo;
  - drugo: iniciativnost, sposobnost planiranja in organiziranja, kontrola, vodenje, občutljivost, sposobnost upravljanja brez predsodkov itd.
- dajanje povratnih informacij o tem, kako vedenja vplivajo na potencial: identificira se učinkovita in neučinkovita vedenja. Za neučinkovita vedenja se predlaga alternative z namenom izboljšanja učinkovitosti;
  - ocena potenciala (vedenj) vsakega posameznika vezano na vedenja drugih ključnih kadrov v organizaciji;
  - pregled ocen: pred zaključitvijo ocenjevanja avtor predlaga, da nadrejeni še enkrat povzame stanje ocen in preveri, ali je bil preveč popustljiv pri ocenjevanju (v kolikor so ocene izredno visoke), ali od zaposlenih pričakuje morda preveč (v primeru izredno nizkih ocen), ali se je težko odločal za dobre ali slabe ocen na lestvici (v primeru doseganja samih povprečnih ocen) in podobno.



### 5.1.3 Drugi elementi vrednotenja

V procesu planiranja nasledstev so pomembni tudi drugi faktorji ne le ocena delovne uspešnosti in potenciala. Deegan (1986: 108 – 118) poudarja zlasti interese posameznika in potrebe organizacije.

Zanimanje oziroma interese posameznika vodja ugotavlja skozi neformalne in formalne pogovore in skozi njihovo samoanalizo, vezano na predhodne izkušnje, na njihove sposobnosti, talente in podobno.

Poudariti je potrebno, da kljub temu da posameznik opravlja delo z veseljem, se dobro razume s sodelavci, zadovoljuje svoje ambicije in je zadovoljen z načrti za prihodnost, to še ni zagotovilo za napredek v njegovem razvoju. Za zagotavljanje napredovanj po lestvici navzgor ni dovolj le to, da dobro opravljajo svoje delo, temveč to, da pozitivno odstopajo od povprečja. Pomembno je tudi, da se zavedajo, da za njihov razvoj ni odgovorna le organizacija temveč tudi posameznik sam.

To dejstvo Deegan (1986: 109) razlaga in dopolnjuje na primeru trikotnika, ki ga prikazujem v sliki 5.1.3.1.

Slika 5.1.3.1: Prikaz kariere posameznika na primeru trikotnika



Vir: Deegan, 1986: 109.

Osnova, ki jo trikotnik predstavlja, so pozitivni dejavniki posameznika kot npr.: njegova znanja, veščine, vedenja, predhodne uspehe in dosežke, potenciala za premagovanje večjih

odgovornosti in podobno. Leva stran predstavlja posameznikove vedenjske cilje, ki pojasnjujejo, kako se počuti na svoji karierni poti in ali jasno vidi svoje cilje v prihodnosti. Na podlagi tega dobimo odgovor, ali je vredno aktivno spremljanje in načrtovanje njegove karierne poti. Desna stran prikazuje samopromocijo posameznika, ki nam pove, kako se je posameznik sposoben predstaviti, njegove sposobnosti prepričati organizacijo, da potrebuje njegova znanja in izkušnje. S tem se pokaže posameznikova kreativnost in iniciativnost.

Deegan (1986: 110) razlaga, da se vse preveč zaposlenih zanaša na pretekle dosežke in pričakujejo, da bo za njihov razvoj skrbel nadrejeni oziroma organizacija. Posamezniki tako čakajo, da nadrejeni prevzame vlogo pri identifikaciji potencialov in pri zagotavljanju priložnosti za napredovanje. Poleg znanj, veščin, izkušenj in drugih pozitivnih dejavnikov, ki jih prikazuje trikotnik, je pomembno, da so le ti povezani tudi z drugima dvema komponentama – vedenjski cilji in samopromocija, saj se mora posameznik zavedati, da mora vlogo za razvoj prevzeti tudi sam.

Poleg interesov posameznika so pomembne tudi potrebe organizacije po prevzemanju ključnih pozicij, ki so lahko posledica različnih vrst odhodov iz podjetja (upokojitve, druge oblike rednih in izrednih odpovedi pogodbe o zaposlitvi). Vse odhode iz podjetja je nemogoče predvideti in planirati, zato Deegan (1986: 113) opozarja, da je potrebno, da organizacije vedo:

- kateri talenti so na voljo v organizaciji danes,
- kdo so mladi zaposleni na katere lahko računamo v prihodnosti,
- kako združuje talente s potrebami organizacije,
- kateri so kvalitativni in kvantitativne zahteve za rast in razvoj organizacije.

Kot druge elemente ocenjevanja v procesu planiranja nasledstev Deegan (1986: 115) našteva še nekaj področij, na katera morajo biti organizacije pozorne, in sicer:

- kakšna gibanja zaposlenih na ključnih delovnih mestih se predvidevajo,
- kateri posamezniki imajo dovolj potenciala za hierarhične premike navzgor in kako visoko navzgor se lahko pomaknejo,

- katere spremembe se predvideva na trgu, med tekmeči, v tehnologiji, ki bi lahko vplivali na potrebe vodenja,
- ali lahko nastanejo problemi pri nadomeščanju ali zamenjavi vodij v primeru organizacijskih sprememb, spremembi pogojev poslovanja ali zaradi starost sedanjih vodilnih.

#### 5.1.4 Vrednotenje napredovanja

Deegan (1986: 132 – 134) proces vrednotenja napredovanja deli na 4 aktivnosti, in sicer:

- zbiranje ovrednotenih rezultatov: na podlagi predhodnih vrednotenj (delovna uspešnost, potencial in drugi faktorji vrednotenja) se pripravi zbir vseh podatkov in vrednotenj posameznika;
- sprejemanje zaključkov glede napredka posameznika: v tej fazi nadrejeni oceni, ali je na podlagi predhodnih vrednotenj posameznik že takoj pripravljen prevzeti višjo pozicijo oziroma ali mora pred napredovanjem na višji položaj razviti še določene kompetence ali pa v tem trenutku posameznik ni sposoben opravljati del z višjo stopnjo odgovornosti;
- upoštevanje možnosti za nov pojav zaposlenih z visokim potencialom: organizacija mora ves čas prežati na nove ključne kadre oziroma zaposlene z visoko stopnjo potenciala, ki močno odstopajo od povprečja ostalih zaposlenih. Identifikacija teh kadrov je ključna, saj jih je potrebno hitro razvijati in pravilno usmerjati, da bi bil izkoristek njihovega potenciala maksimalen. Ob vrednotenju napredovanja lahko nadrejeni zelo hitro ugotovi, ali je v njegovi sredini oseba z visokim potencialom. Deegan (1986: 135) kot pripomoček pri identifikaciji kadrov z visokim potencialom predlaga tudi določena vprašanja<sup>1</sup>, ki so nadrejenemu v pomoč pri identifikaciji;

---

<sup>1</sup> Ali je zaposleni v vašem oddelku/sektorju zaposlen že več kot eno leto?; Ali je zaposleni v pogovoru z vami večkrat izrazil željo po nadaljnjem razvoju v organizaciji?; Ali menite, da zaposleni nenehno razvija potrebna znanja?; Ali je zaposleni izrazil željo po pridobivanju znanja iz drugih področij?; Ali po vašem mnenju osebno zdravje, zdravje družine ali drugi dejavniki ne bodo ovirali napredka posameznika pri njegovem razvoju oziroma bo zaposleni pripravljen na mobilnost v takem primeru?; Ali se lahko vidite v podrejenem položaju tej osebi, v primeru, da se vaš osebni razvoj na neki točki ustavi in zaposleni postane vaš nadrejeni?; Ali je kandidat pokazal dovolj sposobnosti, ki kažejo na to, da bo v obdobju treh let na sedanjem delovnem mestu premalo izkoriščen?; Ali ima posameznik sposobnosti, da do konca svoje kariere napreduje za tri stopnje v primerjavi s sedanjim delovnim mestom v smislu stroke oziroma vsaj dve stopnji v smislu vodenja?

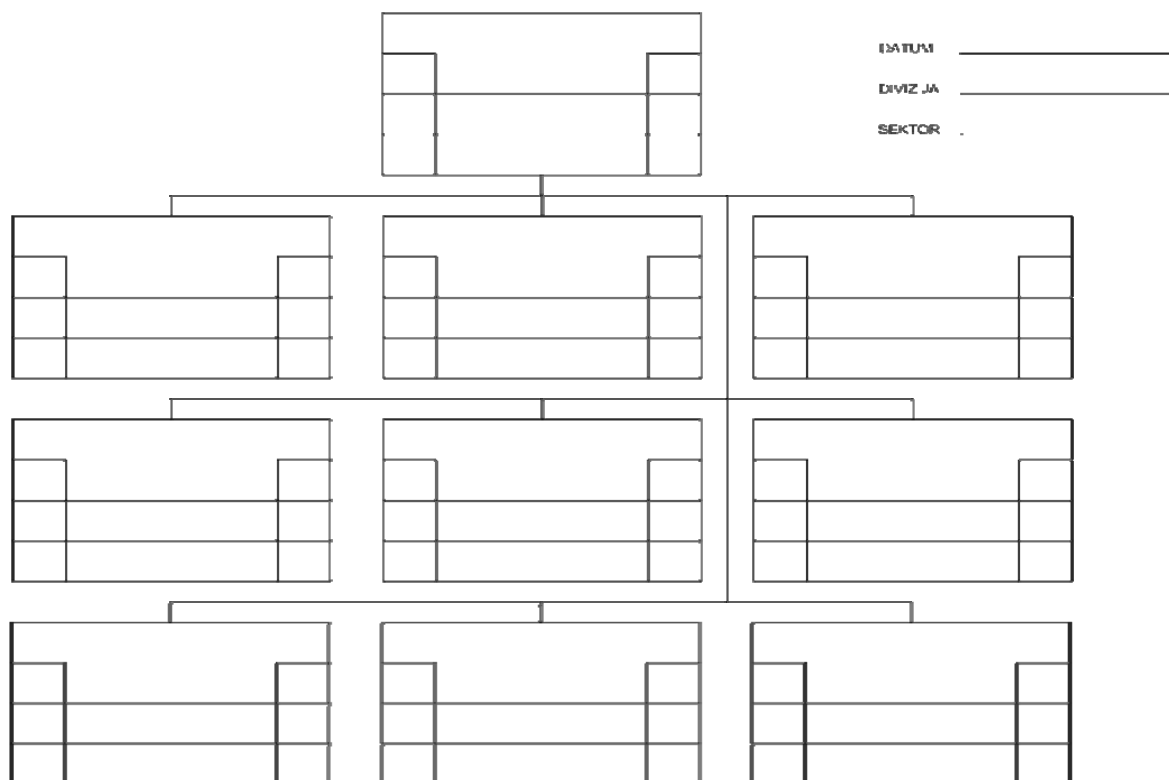
- zagotavljanje povratne informacije vsakemu posamezniku: glede na to, da je odgovornost za maksimizacijo in izkoristek potenciala tako na strani nadrejenega kot podrejenega, je pomembno, da je vsak korak v procesu planiranja nasledstev razumljiv in jasen obema. Nadrejeni mora s svojim vrednotenjem zaposlenega seznaniti in dopustiti tudi možnost, da zaposleni poda tudi svoje videnje in vrednotenje.

### **5.1.5 Graf planiranja naslednikov**

Po zaključenem vrednotenju se pripravi graf planiranja nasledstev. Deegan (1986: 146 – 148) opredeljuje tri pomembne korake za pripravo grafa nasledstev:

- zbiranje potrebnih podatkov in informacij kot so:
  - naziv delovnega mesta,
  - ime vršilca dolžnosti na tem delovnem mestu,
  - dve ali več oseb, ki ga lahko nadomestita (nasledniki),
  - ocena delovne uspešnosti potencialnih naslednikov,
  - ocena vrednotenja potenciala potencialnih naslednikov,
  - ocen vrednotenja napredovanja potencialnih naslednikov,
  - število let na obstoječih delovnih mestih potencialnih naslednikov,
  - ocena plače potencialnih naslednikov,
  - imenovanje perspektivnih zaposlenih.
- svetovanje: Včasih najbolj primerna oseba ne prihaja nujno iz področja za katerega se bo potrebno poiskati nadomestilo, ampak je lahko potencialni naslednik tudi kandidat iz drugih področij dela. V teh primerih so dober vir informacij tudi kadrovske strokovnjaki ali kadrovske managerji ter drugi vodilni, ki poznajo zaposlene v organizaciji in njihove potenciale.
- izdelava grafa za planiranje nasledstev kot ga prikazuje slika 5.1.5.1.

Slika 5.1.5.1: Graf planiranja nasledstev



Vir: Deegan (1986: 151).

Pomembno je, da graf izpolnijo najprej vodje nižjega nivoja vodenja in nato nadrejeni nad njimi in tako naprej. Grafu se priloži tudi legenda in vsebinske razlage za vrednotenje delovne uspešnosti, potenciala in napredovanja, ki jih opisujem v Prilogah B, C, Č in D. Včasih se podatki v grafu lahko dopolnjujejo tudi z drugimi informacijami, kot so starost, delovna doba in podobno.

### 5.1.6 Individualni razvojni načrti potencialnih naslednikov

Po tem, ko se oceni posameznikovo delovno uspešnost, ovrednoti njegove potenciale in druge dejavnike, ki vplivajo na proces planiranja naslednikov, in se izdela grafe planiranja nasledstev, je potrebno pripraviti razvojne načrte za potencialne naslednike.

Individualni razvojni načrti potencialnih naslednikov so odraz primerjave posameznikovih močnih in šibkih točk na sedanjem delovnem mestu ter posameznikovega potenciala za napredovanje na ključne pozicije v prihodnosti. Priprava tega načrta pomeni proces

planiranja aktivnosti za zmanjšanje vrzeli v smislu trenutnih znanj, izkušenj in sposobnosti posameznika in tistih kompetencah, ki so potrebne za prevzem ključne pozicije v organizaciji (Rothwell, 2005: 235).

Deegan (1986:167 – 168) za pripravo individualnih razvojnih načrtov definira sledeče korake:

- Določitev naslednje stopnje delovnega mesta po hierarhični lestvici navzgor. Delovno mesto, ki ga določimo, mora biti na naslednji stopnji hierarhične lestvice in mora ustrezati vsem predhodnim vrednotenjem, da ga bo posameznik lahko učinkovito opravljal. To pomeni, da se mora skladati z ugotovljenimi potenciali in drugimi dejavniki. Pomembno je, da potencialni naslednik razume, da je to delovno mesto le ena od opcij in da lahko v prihodnosti prevzame tudi drugo delovno mesto s podobno vsebino;
- Določitev najustreznjšega trenutka za potencialne premike na višjo pozicijo. Pri tem si lahko organizacija pomaga z že predhodno ocenjenim vrednotenjem napredovanja. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da tega trenutka ni možno natančno določiti in da je določitev odvisna od pripravljenosti posameznika;
- Določitev razvojnih potreb. Vsako delovno mesto zahteva določena znanja, veščine in vedenja. Na podlagi zahtev in dosedanjih razvojnih aktivnosti posameznika se oceni, katera vedenja, znanja in veščine more posameznik nadgraditi in temu primerno ukrepati;
- Izbira primernih korakov razvoja. Avtor nam poleg klasičnih izobraževanj in drugih razvojnih aktivnosti, ki sem jih omenjala že v poglavjih razvoja perspektivnih kadrov in managerjev, ponuja še vrsto drugih aktivnosti, kot so: individualne inštrukcije, sodelovanje in prisostvovanje na pomembnih sestankih, obiski konkurence, prakse, specifične delovne naloge, specifična izobraževanja za vodstvene funkcije ali določeni strokovni seminarji, članstvo v raznih organizacijah in združenjih, treningi, programi izmenjave izvršnih direktorjev različnih podjetij itd. Podobno meni tudi Fulmer (2005), ki se osredotoča predvsem na planiranje naslednikov za managerske pozicije in pravi, da se podjetja v praksi poslužujejo predvsem sledečih razvojnih aktivnosti pri razvoju

bodočih vodilnih oz zaposlenih za prevzemanje ključnih vodstvenih pozicij: mentorstvo, coaching, kroženje po posameznih delovnih področjih, tradicionalni izobraževalni programi. Organizacije se strinjajo, da so najpomembnejši razvojni dejavnik delovne naloge oziroma delovne izkušnje na delovnem mestu, poizkušajo pa tudi nove pristope v smislu posebnih zadolžitev, akcijskega učenja in e–izobraževanja. Večina organizacij ima tudi interne programe za izobraževanje in razvoj managerjev. Kot primer navaja podjetje Bank of America, ki perspektivnim kadrom in bodočim managerjem v proučevanje določi neko temo, vezano na poslovanje organizacije, izsledki študij in predlogi pa se predstavijo višjemu managementu;

- Odločitev o tem, kako se bo ocenjeval napredek. Pomembno je, da organizacije vedo, kako in kdaj je potrebno oceniti napredek v razvoju posameznika. Najlažje je s pomočjo vnaprej pripravljenega obrazca v obliki individualnega razvojnega načrta za potencialnega naslednika, ki ga predstavljam v Prilogi E;
- Doseči sporazum, vezan na predlagan individualni načrt razvoja. Kot sem že omenila, je odgovornost za razvoj na strani posameznika, ki se mora s predlaganim razvojem strinjati in se obvezati, da ga bo izpolnjeval. Avtor priporoča, da je individualni razvojni načrt skupen projekt nadrejenega in potencialnega naslednika. Rothwell (2005: 240) predlaga, da je načrt zapisan v obliki pogodbe, ki naj jo pregledajo za to usposobljeni strokovnjaki iz posameznih področij (npr. iz področja izobraževanja, pravniki in podobno...).

### **5.1.7 Odbor za planiranje nasledstev**

Deegan (1986:183) svetuje, da ima vsaka organizacija odbor za planiranje nasledstev, ki naj bo organiziran po posameznih divizijah organizacije. Odbor sestavljajo direktor sektorja za upravljanje s človeškimi viri, ki ima vlogo predsednika odbora, ter dva izvršna direktorja kot člana odbora.

Odgovornosti odbora so: spremljanje in revidiranje sistema planiranja nasledstev ter nadzor nad implementacijo sistema, pomoč izvršnim direktorjem pri izvajanju planiranja nasledstev, priprava grafa planiranja nasledstev za celotno organizacijo na podlagi grafov in informacij izvršnih direktorjev, identifikacija in predlaganje potencialnih naslednikov za

napredovanje in premestitve znotraj oddelkov, sektorjev in centrov ter ocenjevanje posameznikov z visokim potencialom, ki so predlagani s strani njihovih nadrejenih.

### **5.1.8 Implementacija sistema**

Dosedanji koraki so opis praktičnih pristopov k pripravi plana nasledstev v organizaciji. Sama priprava sistema pa še ni zagotovilo za implementacijo le tega v prakso.

Za formalizacijo sistema planiranja nasledstev je odgovoren generalni direktor v organizaciji. On je tisti, ki je odgovoren za organizacijo kot za celoto in za zagotavljanje optimalnosti človeških virov z namenom zagotavljanja nemotenega poslovanja organizacije (Rothwell, 2005:12).

Za implementacijo sistema je tako v prvi vrsti nujno pridobiti pisno soglasje najvišjega managementa, ki mora biti s planom seznanjen in ga v celoti podpirati ter sprejemati odgovornost za izvajanje primernih razvojnih aktivnosti in zagotavljanje visoko kvalificiranih zaposlenih za prevzem ključnih pozicij v organizaciji. Pisno soglasje je lahko zapisano kot politika, ki je podpisana s strani najvišjega managementa v podjetju (Deegan, 1986: 195 – 196).

Šmuc (1999:70) ob tem opozarja, da se nadarjene mlade managerje odkrije, nato pa se v zvezi z njihovim razvojem ne zgodi nič. Poslovodstvo se redko spomni, da je človeški kapital izjemo likviden in da talentirani kadri, če ne dobijo primerne izziva, odidejo tja, kjer jim ga ponudijo. V izogib takim primerom mora biti vzgoja naslednika sistemsko določena in zapisana v pravilniku. Skrb za naslednike mora biti vrednota, ki je sprejeta s strani najvišjega vodstva v organizaciji. V pravilniku morajo biti naštetna temeljna merila za izbiro, karierni razvoj in imenovanje naslednika na vodstveno pozicijo.

Sam zapis politike sistema planiranja nasledstev in njegova odobritev s strani najvišjega managementa pa še ne pomeni, da se bo politika tudi izvajala. Deegan (1986: 196 – 197) predlaga formiranje komiteja, ki naj zbira informacije in predloge za prilagajanje sistema glede na potrebe managementa, za njegovo prilagajanje kulturi organizacije in promocijo samega sistema. Komite se mora v skladu s tem tudi ustrezno izobraževati in usposablјati.



Da bi pridobili odobritev s strani managerjev, avtor priporoča, da jih aktivno vključimo v proces že na samem začetku. Predlaga, da člani komiteja intervjujajo vsakega managerja posebej, pri čemer upoštevajo njihove predloge in mnenja. Hkrati jim predstavijo tudi sam sistem in tako že na začetku le tega tudi promovirajo. S tem jim omogočimo, da dobijo praktičen vpogled v planiranje nasledstev.

Svetuje tudi, naj pri vpeljevanju sistema uporabljamo čim manj različnih obrazcev, saj utegnejo le ti managerje odvrniti od izvajanja postopkov. Priporoča tudi, da končno verzijo politike, ki naj bi jo odobril najvišji management, prilagodimo glede na potrebe in priporočila managerjev, ki smo jih ugotavljali v intervjujih z njimi, ter zraven obvezno priložimo tudi natančen terminski plan izvajanja posameznih aktivnosti.

Pri implementaciji sistema je potrebno upoštevati tudi morebiten »odpor« do sistema s strani nadrejenih. Izbira in vzgoja naslednika je na razumski ravni vsem popolnoma jasna, težave pa nastopijo zaradi strahu pred nasledniki. Mayer (v Šmuc, 1999: 69) pravi, da je naravno, da se managerji vseh ravni bojijo mladih, ki prihajajo z več znanja in več poguma, vendar pa poudarja, da je za organizacijo pomembno, da jih vodijo starostno mešana podjetja. Človek je različno primeren za različne okoliščine, saj se človeški intelekt s starostjo spreminja.

Poleg implementacije sistema planiranja nasledstev pa Fulmer (2005) poudarja, da najučinkovitejši sistemi tudi merijo in ocenjujejo učinkovitost aktivnosti s področja planiranja nasledstev. Pri merjenju se upošteva tako kvantitativne kot kvalitativne metode. Kvantitativne metode zajemajo zmožnost organizacije za zapolnitev ključnih delovnih mest z notranjimi kandidati raje kot z zaposlitvami z zunanjega trga, etnično in splošno raznolikost pri napredovanju, stopnje nazadovanja in napredovanj. Kvalitativne metode pa se osredotočajo na izkušnje posameznikov v novi vlogi oz. na novem delovnem mestu, razloge za nazadovanje, kvaliteto nadrejenih pri razvojnih nalogah in podobno.

## **6. RAZVOJ PERSPEKTIVNIH KADROV IN MANAGERJEV V NLB d.d.**

### **6.1 Predstavitev NLB d.d. in NLB Skupine**

NLB je delniška družba, katere večinski lastnik je Republika Slovenija. Upravo banke predstavljajo predsednik uprave – Marjan Kramar in trije člani uprave: Andrej Hazabent, Borut Stanič in Matej Narat.

NLB je vodilna banka na slovenskem trgu, o njeni učinkovitosti in uspešnosti pa pričajo tudi ocene svetovnih rating agencij, ki NLB d.d. uvrščajo med najbolj zanesljive banke v Srednji in Vzhodni Evropi.

NLB se lahko primerja tudi z velikimi svetovnimi bankami. Visoko kakovost poslovanja ob zanesljivih finančnih rezultatih potrjujejo odlične mednarodne bonitetne ocene kreditnega tveganja. NLB se namreč uvršča med 1000 vodilnih bank v svetu in je med desetimi vodilnimi v Evropi glede na kapital in bilančno vsoto. O njenem ugledu in poslovni uspešnosti pričajo tudi številna priznanja vodilnih tujih finančnih medijev. Finančna revija *The Banker* je v okviru nagrade *The Banker Awards, Country Awards* izbrala NLB kot zmagovalko Slovenije v letih 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006. Finančna revija *Global Finance* je v okviru nagrade *The World's Best Banks Awards, The Best Domestic Bank Awards* za leto 2006 že deveto leto zapored izbrala NLB kot najboljšo banko v Sloveniji. Hkrati je NLB pripadla tudi nagrada za najuspešnejšo banko Centralne in Vzhodne Evrope za leto 2006 (NLB d.d. – interno gradivo, 2007).

Utrdil se je tudi položaj NLB Skupine, ki je največja slovenska mednarodna finančna skupina, ki postaja pomemben igralec tudi na mnogih tujih trgih. NLB Skupina je največja slovenska mednarodna finančna skupina in zajema 57 članic (od tega 14 bank, 11 lizing podjetij, 11 podjetij za financiranje mednarodne trgovine (faktoring, forfežiranje, izvozno financiranje), 4 družbe v zavarovalništvu in družbo v upravljanju na 17-ih trgih v svetu in ponuja številne kombinacije finančnih storitev (NLB d.d., 2006).

## 6.2 Kadrovski kazalci NLB

Uspeh NLB in NLB Skupine nedvomno zagotavljajo predvsem zaposleni. Konec leta 2006 je bilo v banki 3543 zaposlenih. Kot kažejo spodaj prikazani strukturni kazalci, ima večina zaposlenih srednješolsko izobrazbo (57%), višjo, visoko ali univerzitetno stopnjo 36 % delavcev, 5 % delavcev ima končano IV. ali nižjo stopnjo izobrazbe, 2% zaposlenih pa je končalo magistrske in doktorske študijske programe.

Tabela 6.2.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v NLB d.d. na dan 31.12.2006

Stopnja izobrazbe <sup>2</sup>	Število zaposlenih	Delež (v %)
I.	8	0
II.	52	1
III.	10	0
IV.	107	4
V.	2018	57
VI.	371	11
VII.	278	8
VII/1	608	17
VII/2	84	2
VIII.	7	0
Skupaj	3543	100

Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007).

Povprečna bančna delovna doba znaša 17 let in 9 mesecev, kar kaže na visoko stopnjo pripadnosti banki. Skupna delovna doba pa je za 2 leti in 9 mesecev višja (20 let in 6 mesecev). V banki prevladujejo predstavnice ženskega spola, in sicer je bilo konec leta 2006 74,5% žensk in 25,5% moških.

<sup>2</sup> po klasifikaciji izobrazbe, ki je veljala pred uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja, ki se uporablja od 01.01.2007.

Povprečna starost zaposlenih v NLB d.d. je v letu 2006 znašala 42 let in 1 mesec. Kot je razvidno iz tabele 6.2.2, je največji delež zaposlenih v starostnem razponu od 41 do 50 let, sledijo zaposleni v starostnem razredu od 31 do 40 let (27,1 %), zaposleni od 51 do 60 let (22,6%), zaposleni v starostnem razredu do 30 let in zanemarljiv odstotek zaposlenih v starostnem razredu od 61 do 70 let (0,3%).

Tabela 6.2.2: Starost zaposlenih v NLB d.d.

starost zaposlenih	št. delavcev	delež (v %)
do 30 let	431	12,2
od 31 do 40 let	961	27,1
od 41 do 50 let	1341	37,8
od 51 do 60 let	799	22,6
od 61 do 70 let	11	0,3
Skupaj	3543	100

Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007).

## 6.3 Razvoj kadrov v NLB d.d.

Tako kot večina organizacij je tudi NLB d.d. razvila lasten sistem razvoja kadrov, prilagojen njenim specifičnim potrebam ter individualnim ciljem in interesom njenih zaposlenih. Cilj razvojno izobraževalne politike NLB d.d. je, da se zaposlenim omogoči pridobivanje znanj, veščin in izkušenj, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje delo in dosegali dogovorjene cilje. Banka zagotavlja razvoj vsem zaposlenim z različnimi razvojno izobraževalnimi aktivnostmi, ki so sestavni del razvojnega načrta v okviru letnih pogovorov.

### 6.3.1 Spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti v okviru letnih pogovorov

Sistem letnih pogovorov v banki poteka po sistemu od zgoraj navzdol. Po oceni uspešnosti Uprave NLB d.d., ki jo ocenjujejo lastniki banke glede na dosežene poslovne rezultate, predsednik uprave in člani uprave ocenijo delovno uspešnost svojih podrejenih vodij na drugem nivoju vodenja. Ti nato ocenijo svoje podrejene na tretjem nivoju vodenja

(direktorji sektorjev oziroma podružnic), ti pa svoje podrejene na četrtem nivoju vodenja (vodje poslovalnic in oddelkov), ki v nadaljevanju ocenijo delovno uspešnost svojih podrejenih zaposlenih.

Po tem sistemu predhodno izveden letni pogovor omogoča vodjem, da z optimalno delitvijo področij dela, ustreznim postavljanjem ciljev in načrtovanjem razvoja sodelavcev, dosegajo in presegajo zastavljene poslovne cilje organizacijskega dela in s tem sebi zagotavljajo uspešnost pri delu.

Vodje v NLB so na izvedbo spremljanja delovne uspešnosti dobro pripravljene ter sprejemajo določeno stopnjo odgovornosti za lasten razvoj in razvoj svojih zaposlenih. Pri tem jim strokovno svetuje Sektor za kadrovske posle, ki pripravlja sistemske podlage za spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. Poleg tega kadrovski strokovnjaki vsako leto organizirajo delavnice za pridobivanje ali obnavljanje znanj in veščin za spremljanje delovne uspešnosti, direktorje seznanjajo s postopki in pravili in jim svetujejo pri izvedbi pogovorov.

Letni pogovor se v NLB d.d. izvaja v skladu s Pravilnikom o spremljanju, ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti, ki je bil v letu 2007 skoraj v celoti prenovljen in posodobljen. Temeljni namen pravilnika je načrtovanje in preverjanje doseganja letno načrtovanih ciljev na ključnih področjih dela delavca ter delitev dela plače (variabilni del plače) na podlagi delovne uspešnosti delavca.

Podlaga za letno ocenjevanje delovne uspešnosti delavca in izplačilo dela plače na podlagi njegove delovne uspešnosti je opredelitev ključnih delovnih področij in ciljev delavca. Ključna delovna področja so vsebinski sklop nalog, za katere je potrebno opredeliti konkretne cilje, na podlagi katerih bo ocenjena delovna uspešnost zaposlenega.

Delovno uspešnost spremlja in ocenjuje vodja zaposlenega. Pri ugotavljanju delovne uspešnosti se v skladu s prej omenjenim pravilnikom in Kolektivno pogodbo NLB d.d. upoštevajo naslednji kriteriji:

a) Količina dela

Ocenjuje se količina opravljenega dela v rednem delovnem času. Normalna (povprečna) količina dela je enaka količini dela, ki jo opravi večina delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine.

b) Kvaliteta dela

Ocenjuje se kvaliteta opravljenega dela in potreben nadzor pri opravljanju dela. Normalna (povprečna) kvaliteta dela je enaka kvaliteti dela večine delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine. To pomeni, da so napake pri delu oziroma zamude le občasne in je potrebna normalna kontrola.

c) Gospodarnost pri delu

Ocenjuje se gospodarnost in racionalnost pri opravljanju dela, pri čemer se upošteva ravnanje z delovnimi sredstvi, opremo in porabo časa.

Normalna (povprečna) gospodarnost pri delu pomeni, da delavec opravlja delo s povprečno izrabo delovnih sredstev in opreme in da si organizira opravljanje dela v času, ki je primerljiv s časom večine delavcev na podobnih delih v okviru delovne skupine, kar se odraža v učinkovitem obvladovanju stroškov.

d) Sodelovanje ter odnos do sodelavcev in strank

Ocenjuje se delavčevo sodelovanje z ostalimi sodelavci, v timih ter njegov odnos do sodelavcev in strank.

e) Samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu

Ocenjuje se delavčeva samoiniciativnost, samostojnost in odgovornost pri delu, pri čemer:

- samoiniciativnost pomeni, da delavec sam prepozna in opravi delo ter išče boljše rešitve, neodvisno od vsakokratnih navodil.
- samostojnost pomeni, da zaposleni prepozna in opravi delo brez dodatnih usmeritev, obrazložitvev in spodbud.

- odgovornost pri delu pa pomeni, da zaposleni upošteva pravila in navodila banke, predpise in zakone.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je osnova za obračun dela plače na podlagi delavčeve delovne uspešnosti. Za izplačila plač na podlagi delovne uspešnosti banka mesečno nameni povprečno 8% od zneska za izplačilo plač. V to osnovo se ne všttevajo sredstva za upravo in druge delavce, ki imajo s pogodbo o zaposlitvi posamične pravice urejene drugače kot po kolektivnih pogodbah.

Sestavni del letnega pogovora je tudi letni načrt razvoja delavca. V tem delu zaposleni skupaj z nadrejenim izdelata načrt izobraževanja in pridobivanja izkušenj pri delu, v katerem se opredeli potrebna izobraževanja, lahko pa tudi prevzem novih nalog, zamenjava delovnega mesta ali področja dela, delo v NLB Skupini ipd.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika je obenem torej tudi osnova za njegov nadaljnji razvoj. Kakovost in obseg rezultatov, ki jih zaposleni doseže v določenem obdobju spremljanja delovne uspešnosti, pa so osnova za napredovanje in uspešno kariero v banki.

Spremljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti je tudi pomemben dejavnik motiviranja kadrov. Namen letnega pogovora je namreč tudi motiviranje sodelavcev za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja, spodbujanje komunikacije ter poštenih, profesionalnih odnosov med sodelavci in vodji. Zaposlenemu omogoča, da izve, kaj se od njega v banki pričakuje in kako se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Poleg tega ima priložnost aktivno sodelovati pri določanju kriterijev uspešnosti, pri postavljanju ciljev, ki naj jih doseže v naslednjem obdobju, in pri izdelavi načrta osebnega razvoja.

### **6.3.2 Izobraževanje in usposabljanje po meri vseh zaposlenih v banki**

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih se v NLB prične že ob nastopu delovnega razmerja. Za vse novozaposlene v Oddelku za razvoj in izobraževanje kadrov organizirajo poseben izobraževalni program, ki ga imenujejo »Uvajalni program«. Cilj programa je pridobiti interes za aktivno uresničevanje ciljev banke, spoznati pričakovanja NLB Skupine do zaposlenih, usmeriti se k strankam in aktivni prodaji storitev, sistematično

pridobiti podatke in informacije o organizaciji, storitvah, komunikaciji in delu s kadri v Skupini NLB.

Na uvajalnem programu novozaposlenim predstavijo zgodovino banke, strategijo, vrednote in poslanstvo NLB d.d., opredelijo jim pravne okvirje bančnega in finančnega poslovanja, pojasnijo organiziranost in pomen NLB Skupine, zaposlene seznanijo s ponudbo storitev NLB in NLB Skupine, razložijo glavne postopke upravljanja s kadri (kadrovanje, razvoj kariere, pravice in obveznosti iz delovnega razmerja...), pojasnijo jim politiko varovanja informacij, sistem internega komuniciranja, celostne podobe, varnosti pri delu in podobno.

Še posebno skrb v okviru vlaganja v novozaposlene banka namenja pripravnikom. V skladu s 120. členom Zakona o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002) je pripravnik tisti, kdor prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in stopnji svoje strokovne izobrazbe, z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju.

Vsak pripravnik ima s strani banke določenega mentorja, ki ima enako ali višjo strokovno izobrazbo od pripravnikove in skrbi predvsem za usposabljanje pripravnika. Seznan ga z delovnim okoljem ter vsebinami del in nalog, ki jih bo opravljal, opravlja pa tudi druge naloge, in sicer:

- priprava pripravnika za samostojno in odgovorno opravljanje nalog,
- priprava in realizacija načrta uvajanja pripravnika,
- spremljanje, pomoč in svetovanje pri uvajanju pripravnika,
- svetovanje in pomoč pri pripravi pripravniškega dnevnika in pripravniške naloge,
- priprava pripravnika na strokovni izpit ob zaključku pripravništva,
- oblikovanje ocene opravljenega pripravništva in ocene uspešnosti pripravnika,
- posredovanje prijave k strokovnemu izpitu pripravnika in ocene pripravnika v Oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov,
- udeležba na strokovnem izpitu.



Obveznosti pripravnika, s katerimi ga je ob nastopu dela dolžan seznaniti mentor, pa so:

- pripravnik mora opravljati vse naloge, ki mu jih odredi mentor,
- pripravnik se mora udeležiti vseh programov in oblik usposabljanja, na katere je napoten,
- redno in skrbno vodi dnevnik o svojem delu.

Pogoj za uspešno zaključeno pripravništvo je opravljen pripravniški izpit. Gre za preverjanje splošnega bančnega znanja, predstavljenega na uvajalnem programu, in znanj s področja dela, ki ga opravlja.

Obdobje pripravništva je namenjeno predvsem usposabljanju za samostojno opravljanje delovnih nalog. Najpomembnejši del usposabljanja pripravnikov NLB d.d. poteka pod skrbnim vodstvom mentorjev in v večini časa torej na samem delovnem mestu. V skladu s tem naj bi bili mentorji zaposleni na delovnih mestih, ki jih bodo po uspešnem zaključku pripravništva zasedali pripravniki oziroma takrat že povsem samostojni delavci.

Poleg usposabljanja pripravnikov na samih delovnih mestih poteka njihovo usposabljanje tudi na izobraževalnih programih, ki jih organizira Oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov. Eden takih programov je tudi že predhodno omenjeni Uvajalni program, katerega osnovni namen je seznaniti pripravnike z organizacijsko strukturo banke, pravnimi osnovami bančnega poslovanja ter osnovnimi značilnostmi dela v banki in nenazadnje tudi s pričakovANJI banke do novega sodelavca.

Poleg priprav in organizacije izobraževalnega programa za pripravnike v Oddelku za razvoj in izobraževanje kadrov tudi spremljajo potek pripravništva. V ta namen organizirajo izobraževanje za mentorje, svetujejo mentorjem za delo s pripravniki, opravljajo razgovore s pripravnikom in mentorjem ter organizirajo izvedbo strokovnega izpita, na katerem so prisotni tudi strokovni sodelavci Oddelka za razvoj in izobraževanje kadrov.

V NLB d.d. ne vlagajo le v izobraževanje in usposabljanje novozaposlenih, ampak tudi v vse ostale zaposlene. Poleg možnosti izobraževanja na delovnem mestu (kroženje), študija

ob delu, izobraževanja v zunanjih inštitucijah itd., je dobro razvito tudi interno izobraževanje, ki ima v banki dolgoletno tradicijo.

Pohvalijo se lahko z lastnim izobraževalnim centrom, ki deluje že od leta 1974 in je danes organiziran kot oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov. Osnova za ustanovitev Izobraževalnega centra je bil Statut Ljubljanske banke, ki je med posle uvrstil tudi vzgojo, izobraževanje in inštruktažo kadrov. Postopoma so nastajali programi, ki so zagotavljali usposabljanje in uvajanje novozaposlenih, strokovna usposabljanja zaposlenih iz vseh področjih poslovanja banke, izobraževanja tujih jezikov, programi vodenja, trženja in podobno. Ponudba programov za zagotavljanje bančnih znanj je postajala vedno širša in je bila predstavljena v Katalogu izobraževanj (NLB d.d. – interno gradivo, 2007).

Interni izobraževalni programi tudi danes predstavljajo veliko prednost. Ti so pripravljene posebej za banko in sicer tako z notranjimi kot tudi zunanji predavatelji in so na voljo tudi članicam NLB Skupine. Banka z internimi izobraževalnimi programi zagotavlja zaposlenim:

a) izobraževanja s področij bančnega in finančnega poslovanja

V tem okviru zaposlenim zagotavlja strokovna bančna in finančna znanja, kot so npr.: hipotekarna kreditiranja, kreditiranje fizičnih oseb in zasebnikov, poslovanje z vrednostnimi papirji, nakazila v tujino in iz tujine, prodaja vzajemnih skladov, unovčevanje menice v banki, poznavanje tujega denarja in ponaredkov, izobraževanje s področja davčne zakonodaje in podobno.

b) funkcionalna znanja in veščine

Sem uvrščajo interne izobraževalne programe za pridobivanje funkcionalnih znanj s področja uporabe računalniških orodij in programov, ki se uporabljajo v bančnem okolju.

Z internimi izobraževalnimi programi banka zagotavlja tudi znanja in veščine medosebnih odnosov ter vodenja zaposlenih. V ta namen so organizirani programi s področij kot npr. : poslovno komuniciranje, obvladovanje kritičnih situacij, obvladovanje stresa, poslovna pogajanja, kreativno mišljenje, vodenje projektov, motiviranje zaposlenih in podobno.

Posebnost internega izobraževanja v NLB d.d. so tako imenovane bančne šole, in sicer šola za komercialiste, šola za vodje, šola za zaposlene v podpori poslovanja in šola za tehnologe in informatike. Bančne šole so strnjeni daljši izobraževalni programi, s katerimi banka zagotavlja standardna znanja za določen segment zaposlenih (komercialisti, vodje, zaposleni v podpori poslovanja ter tehnologi in informatiki). Pri teh oblikah izobraževanja se izvajajo tudi preizkusi znanj in izdajajo interni certifikati.

V okviru internih izobraževalnih programov banka zagotavlja tudi druge oblike daljših izobraževanj. Gre predvsem za posebne treninge, prilagojene določenim segmentom v banki, na katerih se obravnava konkretne primere iz prakse. Udeleženci na podlagi igre vlog, diskusij, individualnega in skupinskega dela preizkušajo, vadijo in spoznavajo zakonitosti učinkovitega vodenja, strateške prodaje, samozavestnega nastopanja itd. V banki letno potekajo treningi za direktorje poslovne mreže, treningi direktorjev poslovanja z velikimi podjetji, treningi za vodje poslovalnic, treningi najboljših komercialistov, treningi za strokovne sodelavce v marketingu in podobno.

## **6.4 Razvoj perspektivnih kadrov**

Poleg zagotavljanja razvoja vseh zaposlenim v organizaciji je NLB posebno skrb namenila razvoju perspektivnih kadrov.

Načrtovanje in spremljanje razvoja perspektivnih kadrov v banki sistematično poteka že nekaj let. Sisteme razvoja najboljših kadrov banka spreminja glede na potrebe organizacije, ki so se skozi vrsto let spreminjale glede na zahteve trga, konkurenco, gospodarske in politične razmere (vstop v EU, prevzem evra ...) in podobno.

Eden od zelo uspešnih preteklih sistemov razvoja najboljših kadrov je bil sistem dela s skupino mladih izjemnih kadrov. S ciljem oblikovanja kadrovske baze, ki bi s potenciali in izkušnjami podpirala poslovno uspešnost in konkurenčnost NLB Skupine, je bila identificirana ciljna skupina mladih zaposlenih, ki naj bi jih banka v relativno kratkem času usposobila za prevzem zahtevnejših strokovnih in vodstvenih nalog. To skupino so poimenovali Skupina mladih izjemnih kadrov.

Cilj nabora članov skupine mladih izjemnih kadrov je bila identifikacija zaposlenih v starosti do 30 let, ki naj bi imeli razvojni potencial, odgovarjajoč oceni želenega potenciala v obdobju naslednjih desetih let. Njihov potencial so skozi njihovo delo in delovne naloge prepoznavali vodje, direktorji, senior mentorji, Sektor za kadrovske posle, člani odbora za razvoj karier skupine mladih izjemnih kadrov, člani uprave ali Skupina za razvoj kadrov, ki so jih na tej osnovi lahko tudi predlagali za člane skupine mladih izjemnih kadrov.

Postopek izbora novih članov je potekal sistematično, v obdobju od enega do enega leta in pol, vodila pa ga je Skupina za razvoj kadrov, ki je predlagateljke povabila k naboru, pripravila potrebne instrumente in postopke za izbor ter gradiva za odločanje na Odboru za razvoj karier skupine mladih izjemnih kadrov. Pri tem je upoštevala številne kriterije kot npr.: nadpovprečne delovne rezultate, vsaj univerzitetna stopnja izobrazbe, pripravljenost na dodatno delo, osredotočenost na razvoj, mobilnost zaposlenega in podobno (NLB d.d. – interno gradivo, 2007).

Sistem dela s to skupino zaposlenih je temeljil na načrtu sistematičnega ukvarjanja z izjemnimi mladimi zaposlenimi za obdobje petih let in je obsegal:

- oblikovanje individualnih kariernih načrtov: njihov cilj je bil osredotočen razvoj, skozi katerega je bil član izpostavljen ustreznim delovnim izzivom, spoznaval različna področja banke, vključeno pa je bilo tudi pridobivanje standardnih znanj, ki so bila obvezna za vse člane skupine;
- koncept senior mentorstva: Senior mentorstvo je omogočalo prenos specifičnih in določenih znanj in izkušenj, senior mentorji pa so bili obenem tudi vzpodbujevalci osebnega in strokovnega razvoja mladega izjemnega zaposlenega v banki;
- vključevanje v dodatne naloge: s ciljem pridobiti dodatne podlage za odločanje, povečanje odgovornosti in zanimivosti dela so se člani skupine vključevali v dodatne naloge. Naloge so bile strateškega značaja, predlagali in izvajali so ukrepe na problematičnih področjih in podajali nove rešitve za obstoječe posle. Skozi te naloge se je izkazoval tudi potencial posameznika;

- organizacijo srečanj: srečanja med člani skupine so temeljila na spletnju neformalnih mrež, prenosih znanj, predstavitev organizacijskih delov, v katerih so bili zaposleni itd.;
- periodične preglede dela članov skupine: cilj pregledov, ki so potekali polletno ali letno, je bil preveriti razvoj potencialov in uspešnost posameznikov. Pri tem so strokovni sodelavci iz Sektorja za kadrovske posle preverjali rezultate dela pri strokovnih nalogah, aktivnost na srečanjih, pripravljenost na mobilnost, oceno vodij, direktorjev, senior mentorjev in ostalih članov skupine.

Poleg razvoja skupine mladih perspektivnih kadrov je banka v preteklem obdobju določila tudi posebno skupino zaposlenih, za katere je program razvoja in napredovanja pripravila v bolj zavezujoči obliki, in sicer v obliki kariernega načrta s pogodbo. Ta skupina perspektivnih kadrov je obveznosti iz pogodbe dosledno izpolnjevala in na tej podlagi tudi napredovala na predvidena delovna mesta, kot so: direktor predstavništva, vodja oddelka, namestnik direktorja in podobno.

Rezultati dolgoletnega sistematičnega razvoja najboljših kadrov so zelo dobro vidni, saj je danes med zaposlenimi na vodstvenih in vodilnih ter drugih ključnih delovnih mestih kar nekaj tistih, ki so bili vključeni v pretekle oblike in sisteme dela s perspektivnimi kadri.

#### **6.4.1 Obstoječi sistem**

Obstoječi cilji sistematičnega razvoja perspektivnih kadrov v NLB so:

- zagotavljanje kadrovskih resursov skladno s potrebami banke,
- optimizacija stroškov na ravni banke s ciljno usmerjenim izkoristkom potencialov in alokacija vlaganj v razvoj,
- maksimizacija oz. optimizacija izkoristka potenciala,
- zadržanje najboljših kadrov in s tem znanja, izkušenj in veščin.

Obstoječi sistem vključuje nabor in identifikacijo perspektivnih kadrov, ugotavljanje potencialov in preferenc posameznika, karierni načrte za prevzem strokovnih in vodstvenih funkcij v NLB, izobraževanja, usposabljanja, pridobivanje operativnih

izkušenj, mobilnost znotraj banke in znotraj NLB Skupine ter spremljanje razvoja perspektivnih kadrov.

#### 1) Nabor in identifikacija

Perspektivni kadri NLB so tisti kadri, ki so s strani direktorjev identificirani kot zaposleni z odlično delovno uspešnostjo in visoko stopnjo potenciala bodisi v smeri stroke ali v smeri vodenja, ne glede na starost posameznika.

Za banko so posebnega pomena, saj predstavljajo ambiciozno sredino zaposlenih, ki s svojim znanjem, veščinami in sposobnostmi vplivajo na uspešnost in ugled NLB d.d. To so kadri, ki jih banka ne želi izgubiti in jih skuša z ustreznimi motivacijskimi orodji zadržati.

Konec leta 2006 je bilo v NLB d.d. identificiranih 216 perspektivnih kadrov, kar znaša 6,1 odstotni delež v primerjavi s številom vseh zaposlenih v banki. Med perspektivne kadre štejemo:

- zaposlene z visokim potencialom za razvoj v smeri stroke,
- zaposlene z nadpovprečnim strokovnim znanjem – visoko usposobljeni strokovnjaki na ključnih delovnih mestih,
- zaposlene z visokim potencialom za razvoj v smeri vodenja,
- zaposlene z visokim potencialom za razvoj v smeri vodenja in stroke (v nadaljnjem razvoju se določi tendenca v eno ali drugo področje),
- naslednike vodij 4. nivoja vodenja (nasledniki vodij poslovalnic oz. oddelkov).

Kadri s potencialom za razvoj v smeri stroke so zaposleni, ki izkazujejo potencial za razvoj v visoko usposobljene strokovnjake oz. specialiste. V primerjavi z visoko usposobljenimi strokovnjaki na ključnih delovnih mestih je obstoječi nivo njihovega strokovnega znanja nižji. Z ustreznimi razvojno izobraževalnimi aktivnostmi jih banka razvija v visoko usposobljene strokovnjake na ključnih delovnih mestih oz. v njihove naslednike.

Zaposleni z nadpovprečnim strokovnim znanjem – visoko usposobljeni strokovnjaki na ključnih delovnih mestih so tisti zaposleni, ki so svoj strokovni razvoj že dosegli. Dosegajo odlične delovne rezultate in so zaposleni na ključnih delovnih mestih (z izjemo vodilnih

delovnih mest). Z vidika kadrovske funkcije zahtevajo posebno obravnavo predvsem v smislu motivacije in zadržanja.

Zaposleni z visokim potencialom za razvoj v smeri vodenja so tisti kadri, ki pri svojem delu izražajo visoko mero vodstvenih kompetenc, vendar jim za zaposlitev na vodstvenem delovnem mestu primanjkuje izkušenj, določenih znanj, spretnosti, veščin in podobno.

Zaposleni z visokim potencialom za razvoj v smeri vodenja in stroke so tisti kadri, ki trenutno izkazujejo potencial za strokovnjaka in hkrati tudi vodstvene kompetence. Tendencia v eno ali drugo področje se pokaže oz. določi skozi njihov razvoj.

Nasledniki vodij poslovalnic/oddelkov so zaposleni iz segmenta kadrov s potencialom za razvoj v smeri vodenja oz. v smeri stroke in vodenja. Skupina je posebej identificirana, saj praksa kaže da je deficitarnost vodstvenih in vodilnih kadrov bistveno večja od deficitarnosti strokovnih kadrov, zato želi banka vlagati zlasti v razvoj vodstvenih in vodilnih kadrov po meri banke.

## 2) Ugotavljanje potencialov in preferenc posameznika

V NLB prvo oceno potenciala izvede nadrejeni. Vodja je tisti, ki pri vsakodnevnih nalogah in zadolžitvah opazi in identificira nadpovprečne zaposlene. Nadrejeni skozi poslovni proces prepoznavajo in ocenjujejo posameznikove kompetence, vedenja, sposobnosti, znanja in veščine, ki perspektivne kadre ločijo od povprečja ostalih zaposlenih v NLB. Vodje najboljše opazijo kdo je pripravljen sprejeti nove izzive, je samoiniciativen, izraža interes za svoj razvoj, izkazuje nadpovprečne vodstvene sposobnosti, prinaša visoko dodano vrednost NLB d.d., ima sposobnost strateškega razmišljanja in podobno.

Ugotavljanje potencialov vodja izvaja tudi skozi letne pogovore. Nadrejeni vsako leto pregleda posameznikove zadolžitve in naloge, ki jih je opravljal, z namenom pridobiti vpogled v tiste naloge kjer je bil posameznik nadpovprečno uspešen in kako so bili na podlagi tega izraženi njegovi potenciali.

V NLB se zavedajo, da je identifikacija perspektivnih kadrov s strani direktorja izrednega pomena vendar pa želijo izločiti morebitne subjektivne dejavnike in obenem oceniti potenciale teh kadrov tudi z uporabo določenih orodij. Pri ugotavljanju potencialov

posameznikov tako sodeluje tudi Sektor za kadrovske posle, ki za vrednotenje potencialov uporablja sledeča orodja: ugotavljanje prisotnosti ključnih in vodstvenih kompetenc, ugotavljanje timskih vlog in razvojni pogovor, v prihodnjih mesecih pa načrtujejo tudi vpeljavo novega orodja (psihometričnega testiranja) s pomočjo zunanjega izvajalca – psihologa.

a) Ugotavljanje prisotnosti ključnih in vodstvenih kompetenc

NLB d.d. je identificirala ključne kompetence zaposlenih oziroma tiste značilnosti posameznika, ki bistveno pripomorejo k odlični delovni uspešnosti in so pogoj za uresničevanje strateških ciljev NLB Skupine. Posebej so določene tudi vodstvene kompetence, katerih prisotnost Sektor za kadrovske posle ugotavlja pri vodjih in pri tistih perspektivnih kadrih, pri katerih so njihovi nadrejeni pri izvajanju nalog opazili njihov vodstveni potencial.

Banka je identificirala sledeče ključne kompetence:

- podjetnost,
- etičnost,
- usmerjenost na stranko,
- pripadnost Skupini NLB.

Kompetence vodenja sodelavcev:

- vzpodbujanje,
- razvoj sodelavcev,
- graditev pozitivne klime/ graditev pozitivnih odnosov,
- doseganje ciljev,
- empatija in poštenost.

Na osnovi identificiranih kompetenc banka za ugotavljanje potenciala pri perspektivnih kadrih uporablja izdelavo osebnega kompetenčnega profila. Za pripravo profila je izdelan vprašalnik, v katerem so opisana različna vedenja, ki se kažejo pri delu. Vprašalnik izpolni



ocenjevani (samoocena), njegov nadrejeni, sodelavci na istem nivoju, v kolikor pa posameznik že vodi skupino zaposlenih, pa tudi njegovi podrejeni.

Na osnovi analize vprašalnika Sektor za kadrovske posle pripravi kompetenčni profil o razvitosti posamezne kompetence. Uporaba profila je namenjena kot pridobivanje povratne informacije in pomoč pri nadaljnjem razvoju posameznika.

#### b) Ugotavljanje timskih vlog

V NLB d.d. se zavedajo pomena učinkovitosti in produktivnosti posameznikov in timov. Kot je ugotovil že Meredith Belbin (glej poglavje 4.2.), potekajo sinergijski procesi samo v tistih timih, v katerih vlada optimalna kombinacija oziroma sinergija različnih timskih vlog.

Na podlagi tega pri posameznikih Sektor za kadrovske posle ugotavlja timske vloge z namenom graditve uspešnih, učinkovitih in produktivnih timov. Pri tem uporabljajo vprašalnik o timskih vlogah z metodo 360°. S to metodo se objektivno oceni, v katero kategorijo timskih vlog spadajo posamezniki in kaj bi lahko v zvezi z njihovim delovanjem oziroma z vlogo v timu še izboljšali.

Poleg opravljanja analiz za že zaposlene kadre pa je ugotavljanje timskih vlog dragocena pomoč tudi pri odločanju v zvezi z zaposlovanjem novih kadrov. S tem banka oceni, v katero kategorijo v zvezi s timskimi vlogami posameznik spada in katero vlogo v timu mu je najboljše dodeliti.

#### c) Razvojni pogovor

Potenciali zlasti pa preference posameznika se ugotavljajo tudi skozi razvojne pogovore. Gre za srečanje z direktorjem, perspektivnim kadrom in strokovnim sodelavcem iz Sektorja za kadrovske posle. V pogovoru direktor in perspektivni zaposleni predstavita svoje videnje preteklega, obstoječega in nadaljnjega dela, pojasnita dosežke perspektivnega kadra, dogovorita potencialno novo delovno mesto ter s pomočjo kadrovskega strokovnjaka opredelita manjkajoča in potrebna znanja ter izkušnje, potrebna usposabljanja, pozitivne in negativne lastnosti zaposlenega in podobno.

Razvojni pogovor je osnova za pripravo kariernega načrta perspektivnega kadra.

### 3) Karierni načrti za prevzem strokovnih in vodstvenih funkcij v NLB

Karierni načrt je načrt razvoja posameznika za obdobje 1 leta. Vključuje vsebinsko izvajanje izobraževalno razvojnih aktivnosti za doseg zastavljenih razvojnih ciljev. Pri pripravi aktivnosti sodelujejo Sektor za kadrovske posle, direktor, perspektivni zaposleni.

Pri tem tako direktor kot perspektivni kader prevzemata odgovornost za razvoj perspektivnega kadra. Perspektivni zaposleni v smislu pripravljenosti na lasten razvoj in doslednega izpolnjevanja kariernega načrta, direktor pa v smislu omogočanja razvoja posameznika znotraj delovnega procesa.

### 4) Izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje operativnih izkušenj

Razvojno izobraževalne aktivnosti perspektivnih kadrov v NLB d.d. potekajo:

- v obliki internih izobraževalnih programov,
- v obliki izobraževalnih programov v zunanjih institucijah v Sloveniji,
- v obliki izobraževalnih programov v tujini,
- v obliki strokovnih praks v tujini,
- v okviru samoizobraževanja,
- v inštitucijah v Sloveniji in tujini za pridobitev stopnje izobrazbe.

Interni izobraževalni programi so pripravljene posebej za banko in so podrobneje opisani v poglavju 6.3.2. Banka perspektivne kadre v smislu internega izobraževanja usmerja predvsem v bančne šole, kjer pridobijo specifična bančna znanja, prilagojena določenim segmentom zaposlenih, ter v izobraževanja za pridobivanje določenih znanj in veščin, kot so: javno nastopanje, pogajanja, vodenje in motiviranje sodelavcev, pospeševanje prodaje in podobno.

Zaposleni se lahko vključijo tudi v programe drugih izobraževalnih inštitucij v Sloveniji in tujini. To so izobraževalni programi, ki niso na voljo znotraj banke in so namenjeni pridobivanju specifičnih znanj posameznikov. Sem sodijo razna jezikovna izobraževanja, udeležbe na strokovnih konferencah, simpozijih in podobno.

Perspektivni kadri imajo pri izobraževanju v tujini prednost pred ostalimi zaposlenimi. Izobraževanja v tujini se udeležujejo zlasti zaradi ohranjanja stika s stroko in trendi, vzpostavljanja in ohranjanja stikov s kolegi iz drugih bank in finančnih institucij in podobno.

Dodatna znanja perspektivni kadri pridobivajo tudi na strokovnih praksah v tujini, kjer gre predvsem za pridobitev novih znanj za direkten prenos v prakso.

Poleg omenjenih dejavnosti, NLB d.d. letos kot novost uvaja center za samostojno učenje, ki je alternativa klasičnemu izobraževanju. Zaposlenim omogoča, da s pomočjo video izobraževalnih programov, priročnikov, strokovne literature, avdio izobraževalnih programov in multimedijskih pripomočkov, ki so zbrani na enem mestu in dostopni vsem zaposlenim, izobražujejo samostojno. Prednosti centra za samostojno učenje se kažejo zlasti v fleksibilnosti izobraževalnega procesa (prilagajanje časa in kraja posamezniku) ter v manjših stroški izobraževanja.

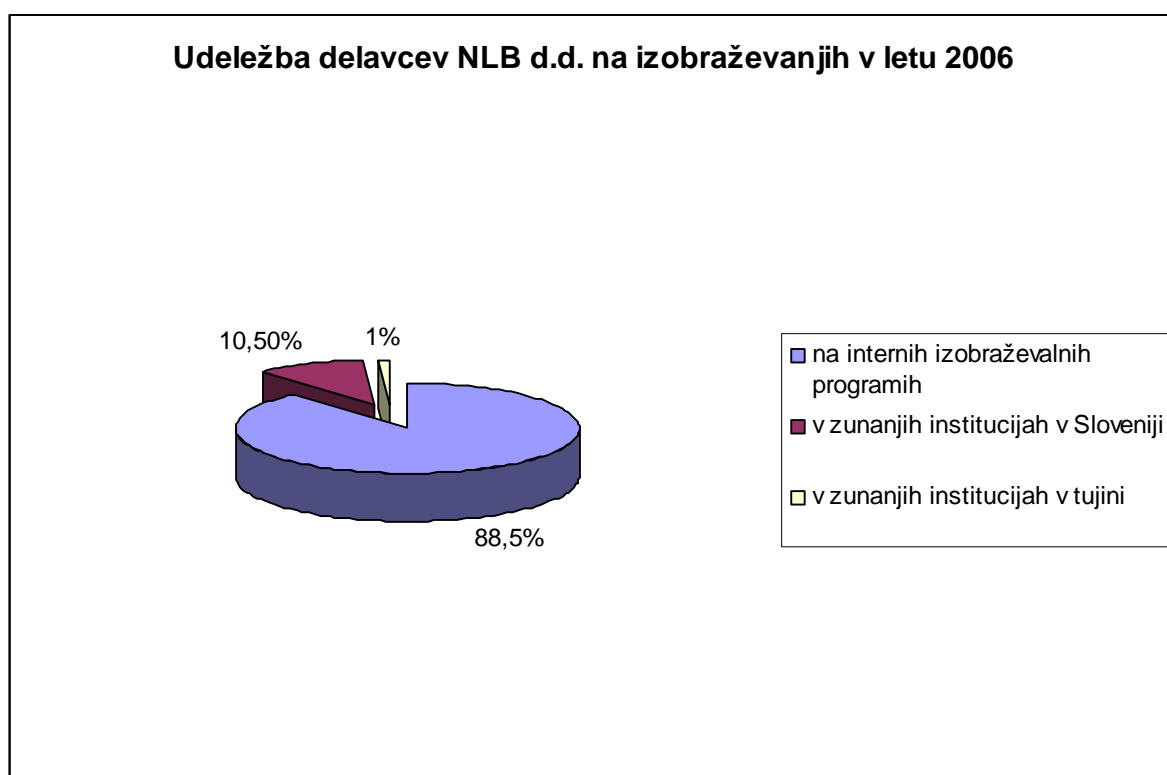
V Oddelku za razvoj in izobraževanje kadrov bodo v prvi fazi omogočili vodeno obliko samoučenja perspektivnim kadrom na delovnih mestih komercialist, komercialist–specialist in osebni bančnik v Poslovni mreži. Vodena oblika pomeni, da bo zaposlenim poleg izposoje posebej njim namenjenih gradiv, organizirana tudi pomoč zunanjega strokovnjaka, ki bo posameznike usmerjal in jim svetoval pri izdelavi individualne učne poti in jim pomagal pri izbiri gradiv. Učna pot vključuje kombinacijo različnih izobraževalnih gradiv na področju komunikacije, prodajnih veščin, organizacije časa, motivacije in osebnostnega razvoja komercialista. Učna pot je izhodišče za pripravo optimalne kombinacije posameznih vsebin in oblik izobraževalnih gradiv, skladno s potrebami in željami posameznika.

V skrbi za razvoj zaposlenih banka letno nameni določeno kvoto finančnih sredstev tudi za sofinanciranje študija ob delu v Sloveniji in študija iz dela v tujini, pri čemer imajo prednost perspektivni kadri. Na podlagi kriterijev, ki jih potrdi Uprava, se vsako leto pripravi razpis za sofinancirane oblike izobraževanja. Oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov o razpisu obvesti direktorje organizacijskih enot in jih pozove k oddaji predlogov

njihovih kandidatov za posamezno obliko izobraževanja. Skladno z razpisanimi kriteriji se pripravi izbor ustreznih kandidatov in ga posreduje v potrditev Upravi banke.

Posebnost je sofinanciranje študija v tujini, ki je namenjen izključno kadrom z visokim potencialom. Pri tej obliki študija banka poleg ostalih kriterijev zahteva vpis na programe, ki nudijo visok nivo strokovnih znanj, ki so potrebna za doseganje strateških ciljev organizacijskega dela perspektivnega kadra oziroma banke in ki jih ni moč pridobiti v Sloveniji.

Slika 6.4.1.1: Udeležba delavcev NLB d.d. na izobraževanjih v letu 2006



Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007).

V letu 2006 je bilo na različnih oblikah izobraževanja evidentiranih skupaj 17.845 udeležb zaposlenih iz NLB in NLB Skupine. Kar 88,5% vseh udeležencev iz NLB se je vključilo v interne izobraževalne programe, v zunanjih institucijah v Sloveniji se je izobraževalo 10,5% udeležencev, 1% vseh udeležencev iz NLB pa se je izobraževalo v tujini (glej sliko 6.4.1.1).

Skupno letno število ur izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v letu 2006 je znašalo 106.551 predavateljskih ur (predavateljska ura traja 45 min). Na zaposlenega so v lanskem letu tako izvedli povprečno 30 pedagoških ur izobraževanja. V študij ob delu (sklenjene pogodbe o sofinanciranju študija) je bilo vključenih 130 zaposlenih, kar znaša 3,6 odstotni delež vseh zaposlenih v banki. Skupni znesek šolnin, ki jih je banka plačala v letu 2006, pa je znašal 61.760 EUR.

O vlaganju NLB d.d. v izobraževanje pričajo tudi sledeči podatki :

Tabela 6.4.1.1: Skupna vlaganja v izobraževanje

Celotni stroški izobraževanja v letu 2006	1.551.000 EUR
Povprečna višina sredstev izobraževanja na zaposlenega v letu 2006	433 EUR
Delež sredstev, namenjenih za izobraževanje, v prihodkih od poslovanja v letu 2006	0,23 %
Delež sredstev, namenjenih za izobraževanje, v vseh stroških dela v letu 2006	1,33

Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007).

##### 5) Mobilnost znotraj banke in znotraj NLB Skupine

Perspektivne kadre banka usmerja v mobilnost znotraj NLB. S tem posameznikom zagotavlja pridobivanje izkušenj, jim omogoča širši vpogled v področje poslovanja banke in bančne skupine.

Z vzpodbujanjem delovanja notranjega trga – interno mobilnostjo zmanjšujejo odliv znanja iz banke in stroške zaposlovanja. Za vsako prosto delovno mesto v banki najprej poiščejo delavce v evidenci za prezaposlitev in tudi z objavo internega razpisa. V primeru pojava potrebe po delavcu s specifičnimi strokovnimi ali vodstvenimi znanji pa poiščejo delavce iz skupine perspektivnih kadrov, ki ustrezajo profilu oziroma zahtevam delovnega mesta.

Perspektivne kadre banka usmerja tudi v mobilnost znotraj NLB Skupine oziroma v sistem imenovan »Skupina za Skupino«.

»Skupina za Skupino« je bila prvotno mišljena kot koncept nabora in napotitev zaposlenih v članice NLB Skupine. Vzpostavljen je bil leta 2004 in se je v nadaljnjih treh letih dopolnil in razširil.

Začetek koncepta »Skupina za Skupino« predstavljajo izdelane matrike kadrovskih in izobraževalnih potreb NLB Skupine, katerih namen je bila določitev potreb članic NLB Skupine po kadrih in znanju. Sočasno so pričeli tudi z naborom mobilnih zaposlenih v NLB in članicah NLB Skupine.

Koncept je zajemal sledeče faze:

- nabor kandidatov z interesom za mobilnost

Z elektronskim vprašalnikom o interesu za mobilnost je banka pripravila nabor kadrov, ki so pripravljene prevzeti določene funkcije v članicah NLB Skupine. Na vprašalnik se je odzvalo 6 % vseh zaposlenih iz NLB tako kot tudi 6 % zaposlenih iz članic NLB Skupine. Z vsemi, ki so izkazali interes za mobilnost, so bili izvedeni selekcijski in informativni pogovori.

- selekcijski postopek

Vezano na potrebe članic NLB Skupine in na pobudo posameznih poslovnih linij iz NLB d.d. je Sektor za kadrovske posle izvedel nadaljnje selekcijske razgovore. Na osnovi opredeljenih potreb, ustreznih znanj in izkušenj kandidatov so kadrovski strokovnjaki predlagali najprimernejše zaposlene in predlog posredovali Upravi banke. Selekcijo so izvedli tudi direktorji in Uprava NLB. Ob tem so upoštevali tudi morebitne omejitve (delo na projektih ipd.).

- izbira kandidata

Odločitev o izboru za napotitev sprejme uprava NLB na podlagi ugotovljenih potreb s strani članic ter posameznikovih izkušenj, znanj in veščin.

- napotitev delavca

Po odločitvi o izbiri posameznega kandidata za delo v eni od članic Sektor za kadrovske posle pripravi dogovor o napotitvi in ostale potrebne formalnosti za zaposlitev v članici.

Cilj sistema napotitev je zagotavljanje ustreznih kadrov za:

- prenos in širitev znanj,
- harmonizacijo in standardizacijo poslovanja,
- sodelovanje pri uskladitvi, postavitvi formalnih okvirov poslovanja,
- tehnično pomoč pri uvajanju tehnologij in storitev,
- podporo uresničevanja strateških in poslovnih ciljev,
- zagotavljanje nadzora in koordinacije izvajanja strategije in politike NLB Skupine.

Vežano na napotitve zaposlenih je Oddelek za razvoj in izobraževanje pripravil potrebne podlage za napotitev, in sicer:

- pripravili so enotne kriterije za napotitev, oblikovali stimulatívno plačno politiko napotenih in prilagodili informacijsko podporo,
- uvedeno je trimesečno poskusno obdobje napotitve z mentorstvom,
- skrbijo za socialno varnost napotenega doma in v tujini (vzporedna zdravstvena zavarovanja), upoštevanje družine, zagotavljanje nezgodnega zavarovanja z asistenco...

Skrb za napotenega se v banki ne konča z izdelanim dogovorom o napotitvi in z zaposlitvijo delavca v članici. Banka napotenim ves čas nudi strokovno pomoč pri kadrovskih in drugih vprašanjih v času njihove napotitve. Posebno pozornost namenja tudi družinskim članom, skrbi za delavčevo socialno varnost doma in v tujini, zagotavlja določene bonitete kot npr. zavarovanja z asistenco, možnosti obiskovanja družine, plačilo letalskih vozovnic za odhod na letni dopust 1x letno in podobno.

Za napotene delavce pa skrbi tudi ob vrnitvi v domovino, saj jim po končani napotitvi zagotavlja ponovno zaposlitev v NLB d.d. ali članicah NLB Skupine.

Sistem »Skupina za Skupino« se je skozi vsa tri leta razvijal in izpopolnjeval. Nabor za mobilnost se izvaja periodično vsako leto, zaživela je tudi mobilnost med članicami NLB Skupine in ne le iz NLB v NLB Skupino, poleg kratkoročnih in dolgoročnih napotitev pa so vpeljali še sistem kratkoročnih napotitev s prekinitvami. Postavili so tudi temelje sistematičnega dela s kadri v NLB Skupini, ki zajema:

- vpeljavo kadrovske razvojno izobraževalnih sistemov NLB v članice NLB Skupine (prenos sistemov NLB v članice);
- izvajanje karierne poti posameznika in razvoj zaposlenega na mednarodnem področju (delo v tujini pomeni tudi njegov osebni in strokovni razvoj);
- zagotavljanje profila strateškega kadrovika s širokim kadrovskim in bančnim znanjem, ki jo zahteva strateška vloga kadrovske službe in je vezana na aktivnosti NLB Skupine.

#### 6) Motiviranje

Gre za spodbujanje vključenosti in pripadnosti zaposlenih z:

##### a) materialnim nagrajevanjem:

- finančna nagrada (variabilni del plače)
- zagotavljanje dodatnih ugodnosti :
  - hitrejše napredovanje
  - kadrovske stanovanjske kredite
  - sofinanciranje študija

##### b) nematerialnim nagrajevanjem

- možnost za razvoj
- omogočanje dela na zahtevnejših nalogah



- v pripravi je tudi motiviranje z ostalimi nematerialnimi dejavniki kot npr: zagotovljen parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, članstvo v strokovnem društvu, karte za gledališče, naročnina na strokovno revijo ...

#### 7) Spremljanje razvoja perspektivnih kadrov

Sektor za kadrovske posle periodično spremlja realizacijo aktivnosti, zapisanih v kariernem načrtu. Po potrebi izvaja tudi vmesne formalne in neformalne pogovore ter obenem svetuje pri morebitnih vsebinskih in terminskih spremembah razvojne poti posameznika.

### **6.4.2 Analiza obstoječega sistema in nadaljnje aktivnosti**

Analizirala sem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti obstoječega sistema.

#### a) Prednosti obstoječega sistema so:

- identificirani so kadri banke, ki v primerjavi z ostalimi zaposlenimi izstopajo glede na nadpovprečno strokovno ali vodstveno znanje in nadpovprečne rezultate,
- banka v vsakem trenutku ve kdo in kje so njeni najboljši kadri,
- omogoča zagotavljanje strokovnjakov in vodij za prihodnje potrebe,
- omogoča smiselno delitev najzahtevnejših nalog,
- zagotavlja sistematičen razvoj perspektivnih kadrov.

#### b) Pomanjkljivost obstoječega sistema je:

- sistem ima premalo dodelan sistem načrtovanega in sistematičnega dela s skupino naslednikov.

#### c) Sistem zagotavlja sledeče priložnosti:

- zagotavljanje večje konkurenčne prednosti NLB pred ostalimi bankami na trgu, ki premalo ali sploh ne vlagajo v razvoj kadrov,
- povečanje privlačnosti zaposlitve v NLB za najboljše kadre na trgu dela in za strokovnjake iz drugih bank,

- zadržanje najboljših kadrov v banki z dodatno motivacijo,
- večja učinkovitost drugih zaposlenih, ki želijo biti identificirani kot perspektivni kadri.

d) Pojavljajo se tudi določene nevarnosti obstoječega sistema:

- demotivacijski dejavnik za tiste, ki niso identificirani kot perspektivni
- namen kariernih načrtov lahko »zvodeni«, saj so izdelani iz različnih razlogov. Načrtujejo se na podlagi vnaprej zapisanega obrazca, in sicer predvsem za perspektivne kadre z namenom sistematičnega razvoja in oblikovanja njihove karierne poti. Karierne načrte pa imajo izdelane tudi nekateri drugi zaposleni, ki niso bili uvrščeni med perspektivne kadre. V tem primeru so bili izdelani kot obvezen del predloga za izredno napredovanje ali prošnje za pridobitev druge finančne ugodnosti (sofinanciranje študija, kadrovski kredit) in lahko postanejo le sredstvo za doseg cilja.

Kot kaže analiza obstoječega sistema, daleč prevladujejo prednosti in priložnosti pred pomanjkljivostmi in nevarnostmi. Svojo oceno oziroma mnenje o sistemu pa izražajo tudi perspektivni zaposleni, njihovi vodje in direktorji, in sicer skozi razvojne pogovore, letne kadrovske pogovore (izvajajo se na nivoju direktorjev in gre za celovito obravnavo vseh kadrovskih vprašanj posameznih sektorjev) ter na vmesnih formalnih in neformalnih pogovorih. Mnenja so večinoma pozitivna, saj se v banki vsi zavedajo pomena razvoja kadrov za nadaljnji razvoj podjetja in zagotavljanje konkurenčne prednosti na trgu. Direktorji in njihovi perspektivni kadri sprejemajo odgovornost za razvoj, korektno izpolnjujejo svoje obveznosti in se samoiniciativno udeležujejo razvojno izobraževalnih aktivnosti, zapisanih v njihovem kariernem načrtu.

Včasih pa s strani perspektivnih kadrov in direktorjev prihajajo tudi določene pobude. V pogovorih nam sporočajo svoja videnja in ideje kot npr. ponovna vpeljava mentorstva v banko, pri čemer bi za mentorje usposobili starejše zaposlene v banki, ki so ali so bili na vodilnih in vodstvenih položajih, dobro poznajo banko in njeno poslovanje ter imajo veselje do poučevanja ali usposabljanja ostalih zaposlenih. Poleg tega prihajajo pobude direktorjev tudi na podlagi poslovnih interesov posameznih organizacijskih delov in njihove specifične upravljanja z zaposlenimi, ki se kažejo v dodatnih potrebah po izvajanju

določenih razvojnih aktivnosti. V Sektorju za kadrovske posle take pobude seveda upoštevajo pri načrtovanju nadaljnjih razvojnih aktivnosti in izobraževalnih potreb.

V preteklem letu je bil zaradi razvijajočih se aktivnosti na področju NLB prioritetni poudarek na izvajanju napotitev, pripravi sistemskih podlag in drugih aktivnostih, vezanih na NLB Skupino. V letošnjem letu pa zaposleni v Oddelku za razvoj in izobraževanje kadrov že pripravljajo nove aktivnosti na področju razvoja kadrov. Poglavitna novost bo vpeljava sistematičnega dela z nasledniki.

Z uvajanjem sistema nasledstev v banki bodo:

- ustvarili nabor zaposlenih z visokim vodstvenim potencialom,
- zagotovili usposabljanje izbranih kandidatov za pridobitev potrebnih znanj in veščin za vodenje, ki jih bodo potrebovali v prihodnje,
- optimizirali vodstvene možnosti razvoja v banki,
- izboljšali kakovost vodenja in zmanjšali tveganje pri prevzemih novih vodstvenih pozicij.

Trenutno je v banki s strani direktorjev identificiranih 39 naslednikov. Gre za nabor, ki je nastal na podlagi predlogov direktorjev posameznih organizacijskih enot. Nabor in identifikacija naslednikov bo v nadaljevanju prešla v fazo ugotavljanja potencialov. Za vodstvena delovna mesta so namreč potrebni zaposleni z določenimi kompetencami, ki so med drugim tudi odraz znanja in veščin, zato je potrebno te kompetence ugotavljati in meriti. S pomočjo ocenjevalnega (*assessment*) centra bodo preverjali in ugotavljali vodstvene potenciale identificiranih naslednikov. Rezultati bodo podlaga za potrditev nabora in oblikovanje razvojne poti potencialnega naslednika.

Nekateri direktorji naslednikov nimajo določenih. Praksa kaže, da so v povprečju bolj uspešni tisti direktorji, ki imajo predhodne izkušnje v NLB in banko ter njeno poslovanje dobro poznajo. Iz tega razloga se bo naslednike v prvi vrsti skušalo identificirati znotraj NLB. Za imenovanje naslednikov posameznih organizacijskih enot, ki naslednika nimajo določenega, bo banka v tem primeru poskusila z naborom in identifikacijo v drugih organizacijskih delih, prednost pa bodo imeli tudi zaposleni v članicah NLB Skupine.

## **6.5 Razvoj managerjev**

Posebno pozornost banka namenja tudi razvoju managerjev. V NLB se zavedajo, da vloga managerjev postaja vse bolj ključna komponenta uresničevanja poslovne strategije in povečevanja konkurenčnih prednosti banke.

Zagotavljanje usposobljenih in kompetentnih managerjev je bistvenega pomena. V banki so zato z namenom zagotavljanja sistematičnega in usmerjenega razvoja pri vodenju sodelavcev pričeli z ugotavljanjem potencialov za razvoj posameznih managerjev.

### **6.5.1 Ugotavljanje potencialov**

Za ugotavljanje potencialov za razvoj managerjev sta bili v banki uporabljeni dve orodji: ugotavljanje managerskih kompetenc z metodo 360° in Insights analiza.

#### **1) Ugotavljanje managerskih kompetenc**

Za ugotavljanje managerskih kompetenc je banka uporabila model ključnih managerskih kompetenc, pri katerem gre za nabor ključnih veščin, sposobnosti in lastnosti, ki jih vodje potrebujejo pri svojem delu.

Ugotavljali so osem glavnih managerskih kompetenc (razvoj, določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, upoštevanje strank, upravljanje uspešnosti, delovna klima, sodelovanje in znanje), ki so nato razdeljene še na posamezne »podkompetence«. Managerske kompetence, ki jih je banka ugotavljala, so prikazane v sliki 6.5.1.1.

Slika 6.5.1.1: Kolo kompetenc managerjev



Vir: Biro Praxis d.o.o. (2007).

Ugotavljanje managerskih kompetenc vodij na drugem in tretjem nivoju vodenja je bilo izvedeno s posebej prilagojenimi vprašalniki in sicer po metodi 360°. Direktorje so poleg samoocene ocenjevali še njihov nadrejeni, 2 kolega na isti hierarhični ravni in štirje podrejeni sodelavci.

Temeljna cilja ugotavljanja managerskih kompetenc v NLB sta:

- a) povečanje učinkovitosti posameznega vodje z ugotavljanjem stopnje razvitosti posameznih kompetenc:

Z objektivno in zanesljivo povratno informacijo je banka želela soočiti ocenjevanega z njegovim vedenjem v različnih delovnih situacijah in v odnosu do sodelavcev na različnih nivojih ter s primerjavo njegovega videnja lastnega vedenja. S tem je želela zmanjšati efekt slepe pege in spodbuditi ocenjevanega za pripravljenost na spreminjanje in lasten razvoj.

- b) optimizacija in alokacija izobraževanja zaradi ciljno usmerjenega razvoja posameznika:

Ugotovljena deficitarnost kompetenc posameznikov omogoča ciljna vlaganja v razvoj posameznika. S tem se zagotovi optimalna alokacija in poraba sredstev za doseganje sprememb na področju razvitosti kompetenc posameznega managerja.

Rezultati merjenja managerskih kompetenc bodo osnova za pripravo razvojnega načrta posameznega direktorja na letnem pogovoru z njegovim nadrejenim. Razvojni načrt je izhodišče za izvajanje ciljnega usposabljanja in spremljanje razvoja posameznega managerja v obliki izobraževanj in usposabljanj.

## 2) Insights analiza

S pomočjo Insights analize so bili ugotovljeni potenciali za razvoj direktorjev poslovne mreže.

Insights analiza je diagnostični sistem, ki temelji na delih švicarskega psihologa Carla Junga. Odkriva posameznikov osebni profil in situacijsko pogojene zahtevane profile. Insights profili dajejo vpogled v kompleksnost vedenjskega potenciala, vrednot in razvojnih potencialov. Pokažejo, kako se v delovni in stresni situaciji vedejo posamezniki, in dajejo vpogled v razlike med njihovim naravnim vedenjem in vedenjem, ki je prilagojeno vlogi, ki jo imajo zaposleni na delovnem mestu. Insights analiza pojasnjuje, zakaj in na kakšen način se vedejo posamezniki na delovnem mestu (Vernar, 2007).

Metoda Insights sloni na treh stebrih in vsebuje različne analize (Vernar d.o.o. – interno gradivo, 2007):

- analiza znanj, spretnosti in veščin (ti dve analizi omogočata prepoznavanje posameznikovih sedanjih veščin in spretnosti);
- analiza zanimanj, naravnosti in vrednot (pokaže posameznikovo samopodobo, hierarhijo vrednot in motivov, kar lahko posameznik uporabi za zavestno vplivanje na svoje delovanje in vedenje);
- analiza vedenjskih nagnjenj (osebna analiza omogoča vpogled vase in natančno prepoznavanje posameznikovega naravnega vedenja).

Analize je bila podlaga za izvedbo treningov direktorjev za izpopolnjevanje vodstvenih veščin.

### **6.5.2 Razvojno izobraževalne aktivnosti**

Banka managerjem namenja veliko pozornost in posebej za ta segment zaposlenih vsako leto organizira poseben sklop izobraževanj. Vsa dodatna in dopolnilna znanja, potrebna za opravljanje svoje funkcije, si najvišje vodstvo banke v večini izbira na podlagi predlogov s strani Oddelka za razvoj in izobraževanje kadrov.

Oddelek za razvoj in izobraževanje posebej za managerje vsako leto zbere predloge za izobraževanje managerjev. Gre za:

- individualna izobraževanja v zunanjih izobraževalnih institucijah, predvsem v tujini, kjer ponujajo najkvalitetnejše programe z aktualnimi temami s področja Top managementa,
- interna izobraževanja oziroma delavnice z aktualno tematiko za poglobitev povezovanja tima managerjev in medijskega nastopanja;
- izobraževanja v obliki individualnih treningov, ki so organizirani glede na potrebe posameznikov in njihovo vlogo.

V letu 2006 je banka posebej za managerje organizirala tako interne kot zunanje izobraževalne programe. Direktorji so tako lahko pridobivali nova znanja ter se strokovno in osebno razvijali na programih s področij kot npr.: upravljanje skupin, timsko delo, tehnike reševanja problemov, krizno komuniciranje, treningi nastopanja v medijih, kreativno mišljenje, učinkovita prodaja velikim in zahtevnim strankam, izgradnja učinkovitega tima Uprave, stres management, retorika, upravljanje časa za direktorje, itd.

Tudi v letošnjem letu je pripravljen poseben sklop izobraževanj za to skupino zaposlenih. Prvič pa se bo izvedla tudi posebna oblika razvoja oziroma coaching.

Odločili so se za osebni coaching, ki pomeni individualno spremljanje in usmerjanje posameznika, da razvije in uporabi svoje veščine, znanja in sposobnosti. Izvajal ga bo zunanji izvajalec (coach) z opravljenim mednarodnim izpitom za nevro-lingvistično programiranje, ki je danes v svetu ena najbolj cenjenih in iskanih tehnik za izvajanje coachinga. Direktorji bodo lahko izbirali med dvema ali tremi izvajalci.

Podlaga bodo že ugotovljene managerske kompetence s pomočjo metode 360°. Coaching bo trajal najmanj tri mesece in bo sestavljen iz več zaporednih srečanj. Na prvem srečanju bosta direktor in coach opredelila razvojne cilje in izdelala program coachinga. Sledijo krajši pogovori in zaključni coaching, ki je namenjen pregledu dosežkov in učinkov coachinga pri posameznem direktorju.

Poleg coachinga pa je v pripravi tudi izvedba samoučenja s svetovanjem, ki bo za managerje pripravljena na podoben način kot za perspektivne kadre. Razlika bo le v vsebinski pripravi učne poti, ki bo v tem primeru vezana predvsem na znanja in veščine vodenja.



## 7. ZAKLJUČEK

Skozi različna časovna obdobja se je zaposlenim namenjala različno pozornost. V nasprotju z nekdanjim mišljenjem kapitalistične družbe, ki je bila usmerjena predvsem v izkoriščanje človeške delovne sile, se danes sodobne družbe vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih za organizacijo.

Danes se podjetja srečujejo s številnimi konkurenčnimi izzivi, ki jih prinaša globalizacija, tehnološke spremembe, novo gospodarsko okolje, naraščajoča pričakovanja kupcev, demografske spremembe itd. Pridobivanje konkurenčnih prednosti in povečevanje uspešnosti organizacije bo temeljilo na najboljših, najsposobnejših in ključnih zaposlenih v podjetju.

Vlaganje podjetja v znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih je tisti mehanizem, ki organizaciji omogoča nadaljnji razvoj in konkurenčen položaj na trgu. O tem govorijo tudi številne teorije priznanih avtorjev sodobnega časa, ki tako potrjujejo raziskovalno vprašanje teme mojega diplomskega dela, da sistem razvoja kadrov povečuje uspešnost posameznika in s tem tudi organizacije.

Strokovnjaki s področja človeških virov se strinjajo, da so ključ uspešne organizacije ljudje, da je potrebno razvijati njihova znanja, veščine, sposobnosti in osebne lastnosti, ki povečujejo storilnost posameznikov, kakovost proizvodov in storitev ter vplivajo na učinkovitost in uspešnost posameznika in posledično organizacije. Uspešna bodo tista podjetja, ki ne bodo aktivnosti usmerjala le v poviševanje dobička, temveč zlasti v področje človeškega kapitala.

Učinkovit sistem razvoja kadrov vpliva tako na organizacijo kot tudi na zaposlene. Zaposlenim omogoča strokovni in osebni razvoj, povečuje njihovo zaposljivost na trgu dela, povečuje njihovo prilagodljivost, bogati posameznikovo znanje in izkušnje, jim omogoča razvoj kariere in podobno. Z vlaganjem v njihov razvoj organizacija povečuje njihovo učinkovitost in s tem tudi učinkovitost organizacije. Naložba v razvoj kadrov je naložba v prihodnost.

Za pridobivanje novih znanj, razvijanje sposobnosti in veščin zaposlenih morajo podjetja omogočati programe izobraževanj in usposabljanj, ki morajo biti planirani glede na potrebe podjetja in posameznikov ter posameznih skupin zaposlenih, zagotavljati morajo ustrezne razvojne aktivnosti zaposlenih ter sistematično načrtovati razvoj njihovih karier v podjetju. Ob tem je pomembno, da se organizacija zaveda in zna prepoznati, kdo so njeni najpomembnejši zaposleni in jim v procesu razvoja namenja posebno pozornost. Poleg zagotavljanja sistematičnega in načrtnega razvoja najsposobnejših zaposlenih pa se morajo organizacije osredotočiti tudi na razvoj vodilnih zaposlenih v podjetju. Razvoj managerjev zagotavlja izboljšanje njihove učinkovitosti in učinkovitosti njihovih podrejenih s pomočjo povečevanja in prenosa managerjevih znanj in izboljševanja njegovih veščin vodenja. Povečanje učinkovitosti managerja zagotavlja boljšo učinkovitost podrejenih in s tem učinkovito in uspešnejšo organizacijo.

Dejstvo je, da lahko ključni in najsposobnejši kadri v podjetju le tega tudi zapustijo iz takšnih ali drugačnih razlogov. Da bi preprečili težave pri zagotavljanju kontinuiranega zaporedja zaposlenih za prevzem najzahtevnejših in ključnih pozicij v podjetju, je pomembno, da imajo organizacije pripravljen in implementiran načrt za planiranje nasledstev.

Da je razvoj kadrov dolgoročna naložba v zaposlene in posledično v poslovanje podjetja, se zavedajo tudi v NLB d.d.. Skozi pretekla obdobja so uspešno razvijali lastne sisteme razvoja kadrov, ki so jih prilagajali glede na vsakokratne razmere. Obstoječi sistem temelji na prepoznavi in nadaljnjem razvoju najboljših kadrov, zagotavljanju strokovnjakov in vodstvenih kadrov za prihodnje potrebe ter posebni pozornosti, ki jo namenjajo najsposobnejšim zaposlenim (perspektivnim kadrom) in managerjem.

Za razvoj svojih zaposlenih banka namenja velik del sredstev. Vedo, da so zaposleni potencial, ki zmorejo s svojim znanjem in zmožnostmi ustvariti uspešen in donosen poslovni proces, zato skrbijo za trajno izobraževanje in usposabljanje, motivacijsko naravnano nagrajevanje in spodbudne karijerne sisteme.

Kljub tradiciji razvojno izobraževalnih sistemov v NLB pa je trenutno premalo poudarka na planiranju nasledstev za vodilne in vodstvene položaje. V banki se sicer zavedajo

nujnosti in pomena planiranja naslednikov za ključne pozicije, ki ga trenutno implementirajo skozi načrte razvoja posameznikov z izraženimi vodstvenimi sposobnostmi. Kljub temu pa sistem planiranja nasledstev ni v celoti dodelan in sistematično izveden. Potrebno je ovrednotiti potencialne identificiranih naslednikov in pripraviti sistematičen načrt dela s tem segmentom zaposlenih.

Pri oblikovanju sistema dela z nasledniki bo kot dopolnilo in usmeritev za nadaljnje delo služil tudi okvir planiranja nasledstev, ki sem ga opredelila v teoretičnem delu svojega diplomskega dela.

Svoje diplomsko delo zaključujem s pozitivnim odgovorom na moje raziskovalno vprašanje in dejstvom, da razvojne aktivnosti v NLB d.d. potekajo dokaj skladno s pristopi, kot jih opisujejo in priporočajo številni avtorji. S tem banka dokazuje, da se zaveda, da so zaposleni poglobilni potencial, v katerega je potrebno vlagati, če želi ohraniti konkurenčen položaj na trgu. Ob tem poudarjam, da nas lahko teorija, ob tem ko vzpostavljamo določene sisteme v podjetju, veliko nauči, izkušnje v praksi pa so tiste, ki nam pomagajo izoblikovati sistem razvoja kadrov po meri podjetja.

## 8. LITERATURA IN VIRI

### 8.1 LITERATURA

1. Armstrong, Michael (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Philadelphia.
2. Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Beardwell, Ian in Len, Holden (2001): *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
4. Belbin, Meredith (1993): *Team Roles At Work*. Oxford etc: Butterworth – Heinmann.
5. Berglas, Steven (2002): The Very Real Dangerd of Executive Coaching. *Harvard Business Review* 80(6), 86 – 92.
6. Bernardin, H. John (2003): *Human Resource Management An Experiental Approach*. Boston etc: The McGraw – Hill Companies.
7. Bevc, Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica: Didakta.
8. Brečko, Daniela (2006): *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
9. Brečko, Danijela (2004): (Individualno) izobraževanje managerjev. *HRM* 2(6), 24 – 29.
10. Craig, Robert L. (1987): *Training And Development Handbook: A Guide To Human Resource Development*. New York etc: McGraw – Hill.
11. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. ZRS RS, Ljubljana: Koper in FDV.
12. Deagan II, Arthur X. (1986): *Succession Planning: Key to Corporate Excellence*. New York etc: John Wiley and Sons.
13. Dessler, Gary (2003): *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
14. Erjavšek, Bojan (2003): »Coaching« kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM* 1(1), 38 – 41
15. Harris, David M. in Randy L., DeSimone (1994): *Human Resource Development*. Fort Worth: The Dryden Press.

16. Jereb, Janez (1987): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Keys, Bernard J. in Robert M., Fulmer (1998): *Executive Development and Organizational Learning for Global Business*. New York: The Haworth Press.
18. Kovač, Jure et al. (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
19. Matejčič, Katarina (2007): Državna podjetja v rokah večnih avtokratov. *Finance* 1, 4.1., 2 – 3.
20. Merkač, Marjana (1998): *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
21. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
22. Mohorčič Špolar, Vida in Angelca, Ivančič (1996): *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
23. Mondy, R. Wayne in Robert M., Noe (1987): *Human Resource Management*. Boston etc: Allyn and Bacon.
24. Možina, Stane et al. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. O'Leary, Brian S. et al. (2002): Selecting the Best and the Brightest: Leveraging Human Capital. *Human Resource Management* 41(3), 325 – 340.
26. Peterson, Gary W. et al. (1991): *Career Development And Services: A Cognitive Approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
27. Radonjič, Dušan (2002): *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Inštitut za razvoj managementa in Izobraževalno društvo "MBA klub".
28. Rothwell, William J. (2005): *Effective Succession Planning*. New York etc: AMACOM.
29. Sadler, Philip (1993): *Managing Talent: Making The Best Of The Best*. London: Pitman Publishing.
30. Svetlik, Ivan et al. (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
31. Šinko, Bojan (2000): *Psihologija dela*. Maribor: Doba.

32. Šmuc, Sonja (1999): Vzgajam najmanj enega naslednika: Oznaniti bodočega generalnega direktorja je lahko tvegano, ne imeti ga nedopustno. *Manager* 4(4), 69 – 70.
33. Torrington, Derek et al. (2005): *Human Resource Management*. London etc: Prentice Hall.
34. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Turk, Dunja in Lucija, Bošnik (2007): Menedžerji. Izboljšajte slog vodenja. *Finance*. 13, 19.1., 18 – 19.
36. Vukovič, Goran in Gozdana, Miglič (2006): *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
37. Werther, William B. in Keith, Davis (1989): *Human Resources and Personnel Management*. Singapore: McGraw – Hill.
38. Winfield, Peter et al. (2004): *Core Management For HR Students And Practitioners*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.

## 8.2 VIRI

1. Baldwin, Dana M. (2007): *The Strategy of Succession Planning*. Dostopno na [http://www.strategyletter.com/cp\\_0100/cp\\_fa.asp](http://www.strategyletter.com/cp_0100/cp_fa.asp) (17. januar 2007).
2. Biro Praxis d.o.o. (2007): *Model managerskih kompetenc*. Dostopno na [http://www.biro-praxis.si/index.php?page=vsebina&page\\_id=23](http://www.biro-praxis.si/index.php?page=vsebina&page_id=23) (09. februar 2007).
3. Fulmer, Robert (2005): *Keys to Best Practice Succession Management*. Dostopno na <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/DD/0C02A0DD.asp> (10. december 2006).
4. Gruban, Brane (2006): *Sebe razkrivamo skozi druge – metoda povratne informacije 360°*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/> (15. januar 2007).
5. NLB d.d. (2006): *NLB Skupina*. Dostopno na <http://www.nlbskupina.si/> (07. november 2006)
6. Planet GV (2006): *Prednosti metode 360°*. Dostopno na <http://www.planetgv.si/index.php?showcontent=105> (10. december 2006).

7. Vernar d.o.o. (2007): *Insights – kadrovska razvojno orodje*. Dostopno na <http://www.vernar.com/UserFiles/File/V1.pdf> (09. april 2007)
8. *Zakon o delovnih razmerjih* (2002), Ljubljana: Ur.l. RS 42. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (24. april 2002)
9. Žezlina, Janez (2005): *Razvijanje vodstvenih kompetenc*. Dostopno na <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/1918/article.html> (19. februar 2007).
10. Žunec, Branko (2003): *Za uresničitev kariernega načrta je odgovoren zaposleni, menedžer usmerja*. Dostopno na <http://www.bmconsulting-sp.si/pdf/clanek9.pdf> (03. februar 2007).
11. NLB d.d. (2007): interno gradivo.
12. Vernar d.o.o. (2007): interno gradivo.

## **9. PRILOGE**

Priloga A: Načrt/oris za planiranje nasledstev

Priloga B: Legenda grafa za planiranje nasledstev

Priloga C: Vsebinska razlaga ocene delovne uspešnosti kot priloga grafu planiranja nasledstev

Priloga Č: Vrednotenje potenciala kot priloga grafu planiranja nasledstev

Priloga D: Vrednotenje napredovanja kot priloga grafu planiranja nasledstev

Priloga E: Individualni razvojni načrt potencialnega naslednika

Priloga F: Organizacijska shema NLB Skupine

Priloga G: Organizacijska shema NLB

Priloga H: Organizacijska shema SKP



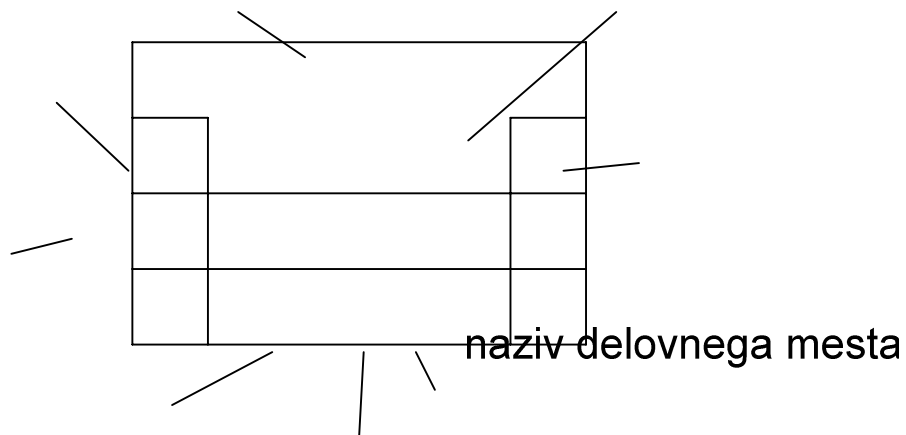
## PRILOGA A: NAČRT/ ORIS ZA PLANIRANJE NASLEDSTEV

1. Definirati kje se trenutno nahaja organizacija v procesu planiranja nasledstev
  - za katere pozicije planira
  - katere ključne zaposlene določiti za napredovanje na višje pozicije
  - kako razvita so njihova znanja, izkušnje
  - kaj se je spremenilo od zadnjega pregleda oz. revizije plana nasledstev
  - katere dodatne kandidate lahko identificira glede na prihodnje potrebe ali vezano na odhod zaposlenih, ki so bili vključeni v proces planiranja ali na njihovo nedoseganje ciljev
  
2. Ali je v organizaciji prišlo do kakšnih sprememb, ki bi lahko vplivale na spremembe v smeri planiranja nasledstev?
  - ali trenutni kandidati izvajajo aktivnosti v skladu z načrtom
  - katera delovna mesta so se od zadnjega pregleda procesa spremenila in kako
  - katere nove priložnosti, tehnologije in drugi dejavniki so se spremenili, ki bi lahko vplivali na spremembe v planiranju nasledstev, v njegovih ciljih in pristopih
  
3. Definirati kaj želimo s planiranjem nasledstev doseči, še zlasti v povezavi s trenutnim strateškim planom
  - vizija organizacije za obdobje prihodnjih tri do pet let in kakšne bodo takrat naloge ključnih zaposlenih
  - katere pozicije bo potrebno zapolniti vezano na napredovanje ali širitev
  - razvoj katerih strokovnih področij bo zahtevalo okolje organizacije in kako bomo to dosegli
  - kako se planiranje nasledstev prilega pričakovanjem trga in notranji situaciji organizacije

4. Definirati pot od trenutnega stanja do končnih ciljev planiranja nasledstev
  - kdo bo vključen v proces in zadolžitve posameznikov
  - določiti začetek in konec posameznega dela procesa planiranja za vsakega posameznika in določitev načina za presojanje njihovega napredka
  - kateri kriteriji bodo uporabljeni za določanje pripravljenosti kandidatov za njihovo karierno pot
  - ali kandidat izraža kontinuiran potencial in napredek na osnovi postavljenih zahtev
  - opredeliti osnovo za določanje nezadostnega napredovanja posameznika in določanje nadaljnjih aktivnosti za razvoj takih posameznikov
  - katere alternative lahko ponudi organizacija tistim, ki ne zadovoljujejo pričakovanj
5. Ko je planiranje vzpostavljeno, cilji določeni, kandidati izbrani, postavljeni procesi usposabljanja in izobraževanja določen, je potrebno to stanje vzdrževati, posodabljati in dopolnjevati glede na strategije podjetja in določene situacije v podjetju.
6. V vsakem intervalu planiranja (navadno so to letni intervali) se pregleda celoten proces planiranja, podobno kot pri strateškem planiranju. Uporabi se enak tip analiz in vprašanj kot so opredeljena v predhodnih točkah, uvaja se morebitne spremembe glede na trenutne okoliščine in vezano na to tudi posodabljanje ciljev.

Prirejeno po M. Dana Baldwin (2007)

PRILOGA B: LEGENDA GRAFA ZA PLANIRANJE NASLEDSTEV



Vir: Deegan (1986: 132)

delovna uspešnost

VODJA POSLOVALN

ODL J.Novak 23 5 T

PK ODL G.Kranjc 19 9 T

perspektivni kader

PP M.Nagode 17 4 P

potencialni nasledniki

št. le

plača

PRILOGA C: VSEBINSKA RAZLAGA OCENE DELOVNE USPEŠNOSTI KOT  
PRILOGA GRAFU PLANIRANJA NASLEDSTEV:

Ocena delovne uspešnosti	Opis ocene
Odlična (ODL)	Delovna uspešnost se nenehno odraža z visoko kvaliteto dela na vseh področjih dela. Zaposleni nenehno prispevajo k uspehu in učinkovitosti organizacije, ki presegajo merila njegovega delovnega mesta.
Presega pričakovanja (PP)	Delovna uspešnost je izražena z kvaliteto in kvantiteto dela naključnih nalogah in presega pričakovanja zaposlenega. Od odlične ocene delovne uspešnosti se razlikuje predvsem po vsebini in količini dosežkov ter osebni učinkovitosti.
Dosega pričakovanja (DP)	Delovna uspešnost je v skladu s pričakovanji in zahtevami delovnega mesta. Zaposleni občasno potrebuje nadzor in usmerjanje
Pod pričakovanji (PODP)	Zaposleni ni dovolj uspešen pri delu, ki ga opravlja. Z razvojnimi programi je potrebno izboljšati njihovo učinkovitost.

Vir: Deegan (1986: 152 – 153)

PRILOGA Č: VREDNOTENJE POTENCIALA KOT PRILOGA GRAFU PLANIRANJA  
NASLEDSTEV:

Ocena potenciala	Definicija
A	IMA VISOK POTENCIAL. Ima sposobnosti za učinkovito izvajanje dela na naslednji, višji stopnji odgovornosti. Ocena je podprta z dokumentiranimi vedenji posameznika in posameznimi dimenzijami vrednotenja potenciala, ki kažejo na najvišjo stopnjo potenciala v primerjavi z ostalimi.
B	IMA MORDA VISOK POTENCIAL. Posamezniki, ki lahko imajo visok potencial za učinkovito izvajanje dela na naslednji, višji stopnji odgovornosti, vendar je pri tem potrebna previdnost. Ocena je podprta z dokumentiranimi vedenji posameznika in posameznimi dimenzijami vrednotenja potenciala, ki kažejo na to, da posameznik za enkrat ne dosega niti višje niti nižje stopnje potenciala v primerjavi z ostalimi.
	NIMA VISOKEGA POTENCIALA. Posameznik se ne pojavlja kot učinkovit zaposleni, ki je pripravljen za učinkovito delo na naslednji, višji stopnji odgovornosti. Ocena je podprta z dokumentiranimi vedenji posameznika in posameznimi dimenzijami vrednotenja potenciala, ki kažejo na to, da posameznik za enkrat dosega nižjo stopnjo potenciala v primerjavi z ostalimi.

Vir: Deegan (1986: 153)

PRILOGA D: VREDNOTENJE NAPREDOVANJA KOT PRILOGA GRAFU PLANIRANJA NASLEDSTEV

Ovrednoteno napredovanje	Opis vrednotenja
Pripravljen na takojšnje napredovanje (TN)	Gre za posameznike, ki so pripravljeni na napredovanje v tem trenutku. nadaljnje usposabljanje in razvoj na pripravljenost napredovanja nima več vpliva.
Za napredovanje je potrebnih še nekaj korakov na karierni poti. (PR)	Posameznik potrebuje še nekaj znanja, izkušenj, kompetenc, veščin ali razvoja potenciala pred prevzemom odgovornosti za višje pozicije.
1. Ni pripravljen na napredovanje. (NN)	Posameznik v tem trenutku ni pripravljen in sposoben prevzeti večje odgovornosti v smislu napredovanja na višje pozicije

Vir: Deegan (1986: 153)

PRILOGA E:

INDIVIDUALNI RAZVOJNI NAČRT POTENCIALNEGA NASLEDNIKA

Ime in priimek
_____
Sektor
_____
Oddelek
_____
–
Datum zaposlitve v podjetju
_____
Naziv delovnega mesta
_____
Plačilni razred
_____
Datum zaposlitve na trenutno delovno mesto
_____
Datum pogovora
_____

Prihodnja funkcija, planirana za zaposlenega:
---

Časovno obdobje:

- takoj
- v roku dveh let
- v roku petih let

Zahtevana ključna znanja in veščine za predlagano funkcijo	Ali zaposleni že ima ta znanja in veščine (obkroži)
1.	da ne ?
2.	da ne ?
3.	da ne ?
4.	da ne ?
5.	da ne ?

Možne aktivnosti	potrebno		Specifični koraki	časovna opredelitev
	da	ne		
Coaching/ svetovanje				
Projektno delo/ naloge (za kratkoročno obdobje)				
Projektno delo/ naloge (za dolgoročno obdobje)				
Povečanje zadolžitvev				
sestanki				
Seminarji/ tečaji				
Formalno izobraževanje (diplomsko, podiplomsko)				
Interni tečaji				
Predstavitve/javno nastopanje				
Drugo				



Povratna informacija in rezultati vezani na gornje aktivnosti:

Zaposleni \_\_\_\_\_ Nadrejeni \_\_\_\_\_

—

Vir: Deegan (1986, 177–178)

PRILOGA F: ORGANIZACIJSKA SHEMA NLB SKUPINE (MAREC 2007)

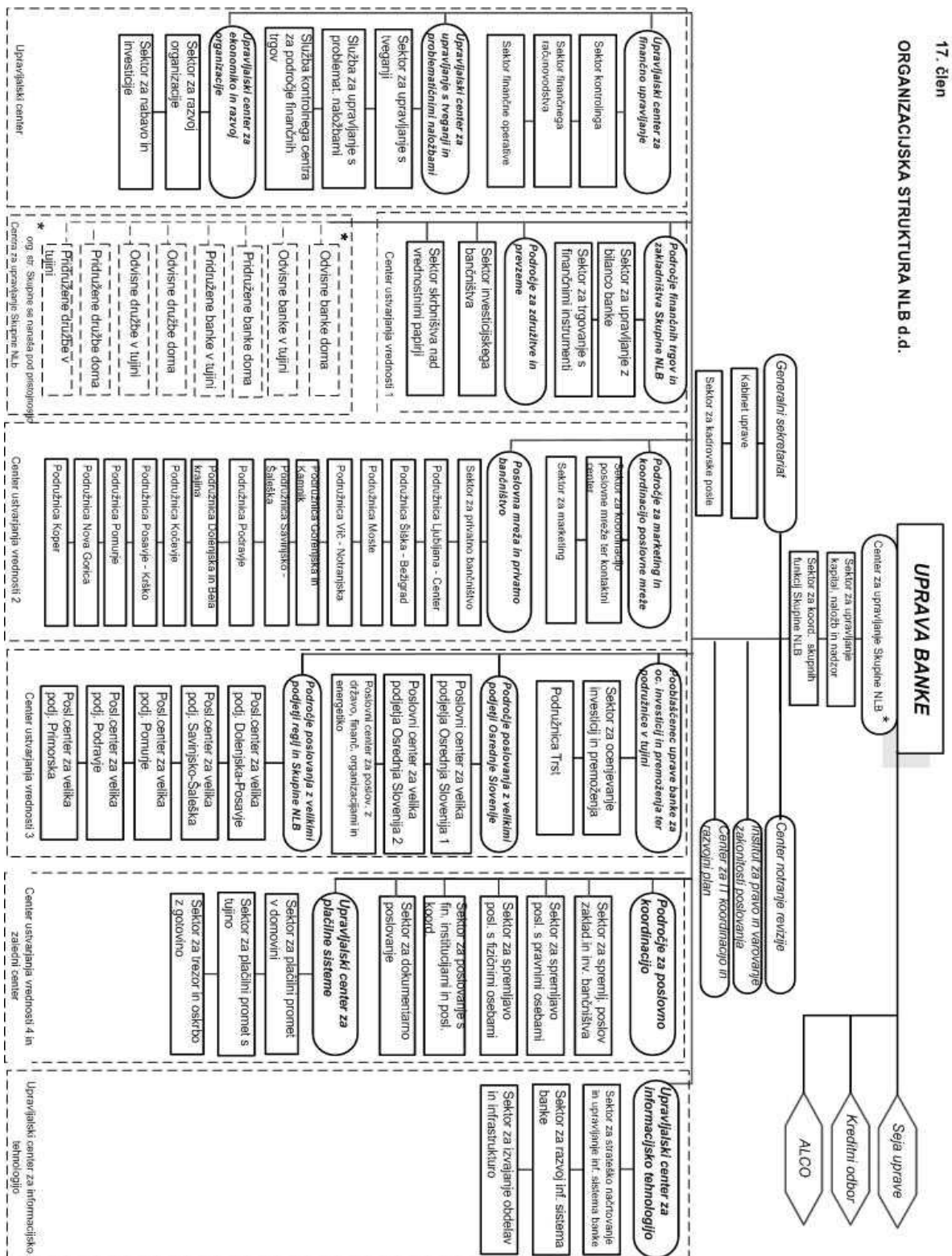
Skupina NLB					
bančništvo	leasing	trade finance, faktoring	zavarovalništvo	upravljanje premoženja	ostalo
<a href="#">Adria Bank Dunaj</a>	<a href="#">NLB Leasing Velenje</a>	<a href="#">NLB InterFinanz Zürich</a>	<a href="#">NLB Vita</a>	<a href="#">NLB Skladi</a>	<a href="#">Bankart</a>
<a href="#">Banka Celje</a>	<a href="#">NLB Leasing Ljubljana</a>	<a href="#">NLB InterFinanz Beograd</a>	<a href="#">NLB Nova Penzija Beograd</a>		FIN-DO Ljubljana
<a href="#">NLB Banka Domžale</a>	<a href="#">NLB Leasing Murska Sobota</a>	<a href="#">NLB InterFinanz Zurich, podružnica Ljubljana</a>	<a href="#">Nov penziski fond Skopje</a>		ICJ Domžale
<a href="#">NLB Banka Zasavje</a>		<a href="#">NLB InterFinanz Zurich, podružnica Ljubljana</a>	<a href="#">Skupna pokojninska družba</a>		<a href="#">LHB Immobilien Frankfurt</a>
<a href="#">NLB Continental banka Novi Sad</a>	<a href="#">NLB Leasing Sarajevo</a>	<a href="#">NLB InterFinanz, predstavništvo Gorica</a>			<a href="#">BTB</a>
<a href="#">NLB Koroška banka</a>	<a href="#">NLB Leasing Beograd</a>	<a href="#">NLB InterFinanz, predstavništvo Kijev</a>			LHB Consult Beograd
<a href="#">LHB Internationale Handelsbank Frankfurt/Main</a>	<a href="#">NLB Leasing Podgorica</a>	<a href="#">NLB InterFinanz, predstavništvo Praga</a>			<a href="#">LHB Trade Zagreb</a>
<a href="#">NLB LHB Banka Beograd</a>	<a href="#">Optima Leasing Zagreb</a>	<a href="#">LHB Finance Ljubljana</a>			Plan Banja Luka
<a href="#">Nova Ljubljanska banka</a>	<a href="#">NLB Leasing Sofija</a>	<a href="#">NLB Factoring Ostrava</a>			<a href="#">NLB Tutunska broker Skopje</a>
<a href="#">NLB Podružnica Trst</a>	<a href="#">NLB Real Estate Beograd</a>	<a href="#">NLB Factor Bratislava</a>			<a href="#">TEXIBA</a>
<a href="#">NLB Montenegro banka Podgorica</a>	<a href="#">NLB Lizing Skopje</a>	<a href="#">Prvi faktor Ljubljana</a>			<a href="#">NLB Propria</a>
<a href="#">NLB Razvojni banka</a>	<a href="#">NLB Leasing Koper</a>	<a href="#">Prvi faktor Beograd</a>			<a href="#">NLB Beograd</a>
<a href="#">NLB Tuzlanska banka</a>	<a href="#">NLB Leasing Maribor</a>	<a href="#">Prvi faktor Sarajevo</a>			Conet Novi Sad
<a href="#">NLB Tutunska banka Skopje</a>		<a href="#">Prvi faktor Zagreb</a>			<a href="#">WEB Services</a>
<a href="#">NLB West East Bank Sofija</a>					Convest Novi Sad
					<a href="#">Tekig Invest</a>
					<a href="#">Prosper</a>

**Legenda:**

- odvisna banka / družba
- joint venture / skupni podjem
- pridružena banka / družba

Vir: NLB d.d. (2006)

PRILOGA G: ORGANIZACIJSKA SHEMA NLB D.D. (MAREC 2007)



Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007)

PRILOGA H: ORGANIZACIJSKA SHEMA SEKTORJA ZA KADROVSKE POSLE  
(APRIL 2007)



Vir: NLB d.d. – interno gradivo (2007)