

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Roštan

**Vloga kadrovske funkcije na primeru Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Roštan

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Vloga kadrovske funkcije na primeru Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **ZAHVALA**

***Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za njeno strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge.***

***Zahvaljujem se tudi vsem mojim bližnjim, ki so mi med študijem in pri pisanju diplomske naloge stali ob strani.***

## **Vloga kadrovske funkcije na primeru Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Spremembe, ki jih prinaša informacijska doba in novo ekonomsko okolje, še posebej vplivajo na razvoj in spremembe kadrovske funkcije. Da bi bila organizacija uspešna v novi ekonomiji, mora spoznati nove koncepte, kot so živa strategija, intelektualni kapital, človeški kapital in menedžment znanja. Poleg tega morajo biti strokovnjaki človeških virov in kadrovska funkcija vključeni v strateški menedžment podjetja. Takšnemu načinu upravljanja človeških virov v organizaciji z drugimi besedami rečemo strateški MČV, za katerega je značilna decentralizacija moči, razvoj menedžmenta in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in prispevale k njeni uspešnosti. Vendar pa mora za preoblikovanje in razvoj kadrovske funkcije v strateško upravljanje človeških virov vodstvo tudi dolgoročno investirati. Spremembe vključujejo tako novo filozofijo kot novo korporacijsko kulturo celotnega menedžmenta. Danes naj bi že večina uspešnih slovenskih podjetij poznalo prakse MČV in jih tudi uspešno izvajalo, vendar pa vemo, da podjetja pogosto idealizirajo svoje stanje, saj je za dejanski razvoj kadrovske funkcije potreben velik napor in korenite spremembe. To nas je spodbudilo k analiziranju konkretnih praks strateškega MČV v podjetju. Ugotavljali bomo kakšno vlogo ima kadrovska funkcija v podjetju. Raziskovali bomo njen strateški položaj v organizaciji in druge aktivnosti kadrovske funkcije, ki se navezujejo na njeno strateško vlogo.

**Ključne besede:** kadrovska funkcija, MČV, strateška vloga kadrovske funkcije, Zavarovalnica Triglav d.d.

## **The role of HRM function in Zavarovalnica Triglav, d.d.**

Informational age and new economical environment have brought some changes that specially effected on human resource management function. For organization to be successful in new economy it is crucial to met new concepts as are living strategy, intellectual capital, human capital and knowledge management. Beside that human resource professionals and HRM function need to be involved in strategic management of the company. That kind of human resources managing in company we call strategic HRM for what it is also usual decentralization of power, development of management and other activities that support company strategy and its successfulness. But for reorganization and development of HRM in strategic HRM, managers need to invest long term. The whole philosophy and corporate culture needs to be change. A lot of Slovenian companies suppose to use strategic HRM practices today but as we know companies often idealize its conditions and the development of HRM function takes a lot of effort and true changes. That encourages us to analyze strategic HRM practices in one of Slovenian company. We will study the role of HRM function, research its strategic position and other HRM activities that are usually related to its strategic role.

**Key words:** HRM function, HRM, strategic role of HRM, Zavarovalnica Triglav, d.d.

## Kazalo

<b>1</b>	<b>Razlaga kratic.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Kadrovska funkcija.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Razvoj kadrovske funkcije v menedžment človeških virov.....</b>	<b>10</b>
4.1	<i>Različni pristopi k MČV.....</i>	<i>12</i>
<b>5</b>	<b>Strateški menedžment človeških virov (SMČV).....</b>	<b>13</b>
5.1	<i>Strateško planiranje in človeški viri.....</i>	<i>15</i>
5.2	<i>Kadrovska strategija.....</i>	<i>17</i>
5.3	<i>Področja strateškega MČV.....</i>	<i>18</i>
5.4	<i>Merjenje izoblikovanosti politik in strategije.....</i>	<i>20</i>
5.5	<i>Prenos kadrovske strategije v vsakodnevne aktivnosti.....</i>	<i>20</i>
<b>6</b>	<b>Devolucija in integracija upravljanja človeških virov.....</b>	<b>21</b>
6.1	<i>Podpora menedžmenta pri razvoju kariere.....</i>	<i>24</i>
6.2	<i>Priporočila za menedžment.....</i>	<i>24</i>
<b>7</b>	<b>Ključni zaostanki slovenskih podjetij na kadrovskem področju.....</b>	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Osnovna dejavnost Zavarovalnice Triglav, d.d.....</b>	<b>26</b>
<b>9</b>	<b>Kadrovska funkcija v Zavarovalnici Triglav, d.d.....</b>	<b>27</b>
9.1	<i>Strateška vloga kadrovske funkcije.....</i>	<i>28</i>
9.2	<i>Vključenost kadrovske strokovnjakov.....</i>	<i>28</i>
9.3	<i>Oblikovanje strategije za UČV.....</i>	<i>28</i>
9.4	<i>Ključne usmeritve strategije UČV.....</i>	<i>29</i>
9.5	<i>Vodenje in izvajanje kadrovske funkcije.....</i>	<i>30</i>
9.6	<i>Ocenjevanje uspešnosti strategije.....</i>	<i>31</i>
9.7	<i>Izobraževanje in razvoj kadrov.....</i>	<i>31</i>
9.8	<i>Upravljanje sprememb na področju UČV.....</i>	<i>33</i>
9.9	<i>Merjenje organizacijske klime.....</i>	<i>33</i>
9.10	<i>Interno komuniciranje in letni razgovori.....</i>	<i>33</i>
9.11	<i>Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih.....</i>	<i>34</i>

<b>10</b>	<b>Ugotovitve na primeru Zavarovalnice Triglav d.d. ....</b>	<b>34</b>
10.1	<i>Ugotavljanje strateške vloge v organizaciji .....</i>	34
10.1.1	<i>Izoblikovanosti kadrovske politike in kadrovske strategije .....</i>	35
10.1.2	<i>Značilnosti MČV .....</i>	36
10.1.3	<i>Ugotavljanje centralizacije in devolucije.....</i>	36
10.1.4	<i>Upravljanje kompetenc, vodenje, komuniciranje in organizacijska kultura....</i>	38
10.1.5	<i>Sodelovanje kadrovske strokovnjakov z vodji.....</i>	39
<b>11</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>40</b>
<b>12</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>42</b>
<b>13</b>	<b>Priloge .....</b>	<b>46</b>
	<i>Priloga A: Intervju z Zdenko Valjavec, izvršno direktorico za upravljanje človeških virov v Zavarovalnici Triglav, d.d.....</i>	46
	<i>Priloga B: Intervju z Zvonimirjem Rozmanom, direktorjem za tržno komuniciranje v Zavarovalnici Triglav, d.d.....</i>	53

## 1 Razlaga kratic

UČV1 – upravljanje človeških virov

MČV – menedžment človeških virov

## 2 Uvod

Današnji čas je vse bolj zaznamovan z novo vrsto ekonomije, s t.i. novo ekonomijo, ki se razlikuje od obstoječe ekonomije na več načinov, vendar pa ta prav tako ni povsem nova. Novo ekonomijo vodijo znanje, komunikacija in informacije, ki izhajajo iz znanj zaposlenih, intelektualnega in človeškega kapitala. Sile nove ekonomije so internet, elektronsko oglaševanje in globalizacija. Da bi organizacije lahko dosegle vzdržno konkurenčno prednost, morajo graditi na potencialih ljudi v organizaciji, na znanju, ki ga imajo, na njihovi lojalnosti in zavzetosti (Rennie 2003, 15–18).

Menedžment človeških virov je današnja stopnja v razvoju kadrovske funkcije, do katere je podjetja vodila nujnost prilagajanja čedalje bolj zahtevnemu in kompleksnemu poslovnemu okolju. V tem smislu menedžment človeških virov razumemo kot filozofijo menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti MČV in kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijo obravnavanja, zato postaja MČV sestavni del menedžmenta podjetij. V procesu strateškega menedžmenta naj bi organizacija vpletala človeške vire v svoj razvoj, kakovost ukrepov upravljanja s človeškimi viri pa naj bi se kazala v uspešnosti organizacije. Težišče upravljanja se premika od t.i. trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom, kariero in podobno. S tem se v organizacijah uveljavlja razlika med personalnim (kadrovskim) menedžmentom, ki je nekje vmes med zaposlenimi in menedžmentom organizacije in ima vlogo posredovanja med obema stranema ter upravljanjem s človeškimi viri, ki je usmerjeno k potrebam splošnega menedžmenta in na njegove interese, reševanje problemov zaposlenih ter posredovanje med njimi in menedžmentom pa je bolj v ozadju (Svetlik in Ilič 2004, 85).

---

<sup>1</sup> Kratici UČV in MČV izhajati iz prevoda angleške besedne zveze *Human Resource Management*. Nekateri avtorji to besedno zvezo prevajajo kot *upravljanje človeških virov* in drugi kot *menedžment človeških virov*. Dejansko pa gre za sinonim oziroma za besedni zvezi, ki imata enak pomen.

Vendar pa konceptualni razvoj kadrovske funkcije pri menedžmentu človeških virov še ne pomeni, da so se spremenile tudi konkretne prakse v organizacijah. Na razvitost kadrovske funkcije v posameznem podjetju namreč vplivajo poleg splošnih še številni posebni (interni) dejavniki, med katerimi bi kot najpomembnejše lahko omenili filozofijo menedžmenta, prevladujočo organizacijsko kulturo, ožje poslovno okolje z različnimi konkurenčnimi pritiski, kakovost menedžmenta, ugled in usposobljenost kadrovske službe ter njeno vlogo pri spodbujanju in uveljavljanju novosti v okviru lastnega strokovnega področja (Svetlik in Zupan 2009, 26).

Ravno ta problem, pa nas je spodbudil k raziskovanju razvoja kadrovske funkcije. Danes naj bi že večina uspešnih slovenskih podjetij poznalo prakse MČV in jih tudi uspešno izvajalo, vendar pa vemo, da je za dejanski razvoj kadrovske funkcije potreben velik napor in korenite spremembe. Spremembe terjajo tako novo filozofijo celotnega menedžmenta kot novo korporacijsko kulturo, kar pa je v kratkem času skoraj nemogoče doseči. To nas je spodbudilo, da bomo analizirali kadrovske funkcije v konkretnem podjetju. Ugotavljali bomo, kakšno vlogo ima kadrovska funkcija v podjetju. Raziskovali bomo njen strateški položaj v organizaciji in druge aktivnosti kadrovske funkcije, ki se navezujejo na njeno strateško vlogo. Z drugimi besedami, ugotavljali bomo prisotnost praks strateškega MČV v organizaciji.

Pred raziskovanjem smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

*kakšno vlogo ima kadrovska funkcija v podjetju, ali ima strateško vlogo in katere druge značilnosti sodobnega MČV so še prisotne v organizaciji.*

V začetku diplomske naloge bomo najprej predstavili pojem kadrovske funkcije in njen razvoj v menedžment človeških virov. Osredotočili se bomo na strateški menedžment človeških virov, kjer bomo še podrobneje obdelali njegove značilnosti in navedli bistvene lastnosti, ki pripisujejo kadrovske funkcije strateško vlogo. V naslednjem delu naloge bomo predstavili strateško upravljanje človeških virov v Zavarovalnici Triglav. To pomeni, da ne bomo opisali celotnega MČV v podjetju, temveč sestavine, ki se nanašajo na strateško izvajanje kadrovske funkcije. Na podlagi zbranih podatkov iz teorij, praks in študije primera bomo napisali ključne ugotovitve, ki nam bodo pojasnjevale vlogo kadrovske funkcije v organizaciji.

Strateško vlogo kadrovske funkcije v Zavarovalnici Triglav bomo ugotavljali z naslednjimi dejavniki:



1. izoblikovanost kadrovskih politik in kadrovske strategije,
2. vključenost kadrovskih strokovnjakov v strateški menedžment podjetja,
3. integracija in devolucija kadrovske funkcije,
4. prisotnost mehkih dejavnikov MČV (kompetence, vodenja, komunikacija, kultura),
5. sodelovanje kadrovskih strokovnjakov in vodij ter druge značilnosti, ki se nanašajo na strateško upravljanje človeških virov.

Pri pisanju diplomske naloge bodo uporabljene naslednje metode in tehnike:

- analiza in interpretacija primarnih virov (vprašalnik Cranet Network);
- analiza in interpretacija sekundarnih virov (ustrezna literatura in internetni viri);
- družboslovni intervjuji (intervju z Zvonimirjem Rozmanom, direktorjem tržnega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav in intervju z Zdenko Valjavec, izvršno direktorico za upravljanje s človeškimi viri v Zavarovalnici Triglav);
- študija primera (Zavarovalnica Triglav d.d.).

### **3 Kadrovska funkcija**

Kadrovske funkcije ne moremo obravnavati zgolj kot ene izmed poslovnih funkcij podjetja. Poslovna funkcija je namreč »sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu« (Lipičnik 1996, 26). Za kadrovsko funkcijo je namreč značilno, da jo izvajajo različni nosilci, ki jo organizacijsko ne moremo povezati v eno funkcijsko enoto. Poleg kadrovskih strokovnjakov morajo namreč številne naloge izvajati menedžerji na različnih ravneh, drugi zaposleni in sami zaposleni (na primer pri načrtovanju svojega razvoja). Pri kadrovske funkciji zaradi njenih razsežnosti ne moremo govoriti o delnem poslovnem procesu, razen v primeru, ko govorimo le o nalogah, ki jih izvajajo v okviru posebnih organizacijskih enot (kadrovskih služb). Vendar bi v tem primeru lahko govorili le o kadrovske funkciji v ožjem smislu. Kot takšno bi jo lahko šteli med podporne (infrastrukturne) poslovne funkcije podjetja, katerih namen je zagotavljati pogoje za delovanje poslovnega procesa (Ivanko 1992, 56).

Skladno z razvojem kadrovske funkcije jo je danes bolj smiselno obravnavati v širšem smislu, saj je neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta. Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje so ključne menedžerske naloge, neločljivo povezane s kadrovske funkcijo. Zato je

kadrovska funkcija v skladu z Lipovčevo (1987, 274) razmejitvijo<sup>2</sup> v bistvu organizacijska in ne poslovna funkcija. Razumevanje kadrovske funkcije v tem smislu je še posebej pomembno zaradi uveljavljanja sodobnega menedžmenta in s tem tudi vloge menedžerjev pri zagotavljanju, da so človeške zmožnosti uporabljene v čim večji meri (Svetlik in Zupan 2009, 22–23).

Raziskave so pokazale, da v slovenskih podjetjih lahko najdemo pet prepoznavnih modelov izvajanja kadrovske funkcije in sicer:

- k posamezniku usmerjen MČV,
- model strokovne podpore vodjem,
- navidezni strateški model,
- participativni model,
- model administrativne učinkovitosti.

Nasploh lahko ugotovimo, da se strateški pristop k izvajanju kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih do sredine devetdesetih let še ni dovolj dobro uveljavil, saj je opazen le v prvem modelu »k posamezniku usmerjen MČV«. Ta model vsebuje strateško usmeritev kadrovske funkcije, decentralizirano odločanje o kadrovskih zadevah in strokovne metode, ki so usmerjene k posamezniku (Svetlik in Zupan 2009, 31).

#### **4 Razvoj kadrovske funkcije v menedžment človeških virov**

Menedžment človeških virov se je razvil iz praks kadrovske funkcije z namenom povečanja fleksibilnosti, odzivnosti in vrednosti zaposlenih. Z reduciranjem težke industrije, s povečanjem storitvenega sektorja ter visoke tehnologije, pa naj bi bil namen menedžmenta človeških virov tudi povečati pozornost namenjene posamezniku in dolgoročnim strateškim problemom. Menedžment človeških virov je danes v procesu spreminjanja svoje vloge. V preteklosti so strokovnjaki menedžmenta človeških virov mnogo funkcij izvajali sami, danes pa ti prevzemajo drugačno vlogo. So predvsem svetovalci linijskim menedžerjem, medtem ko linijski menedžerji izvajajo mnogo kadrovskih funkcij. Poleg tega danes vse več podjetij poišče storitve MČV pri zunanjih izvajalcih (Rennie 2003, 18).

---

<sup>2</sup> Kadrovanje lahko preučujemo s stališča organizacijskega procesa in s stališča poslovnega procesa. Razlika je samo v tem, da če preučujemo s prvega stališča, bomo bolje spoznali kadrovanje in organizacijo, kot če preučujemo zgolj z drugega stališča (Lipovec 1987, 274).

Menedžment človeških virov je tisti del menedžmenta, ki se ukvarja z (Rennie 2003, 90):

- vsemi odločitvami, strategijami, kazalci, principi, izvedbami, praksami, funkcijami, aktivnostmi in metodami, ki se nanašajo na menedžment ljudi oziroma menedžment zaposlenih v katerem koli delu organizacije;
- vsemi dimenzijami, ki se nanašajo na ljudi, ki so v delovnem razmerju in vsemi dinamikami, ki sledijo iz tega;
- vsemi aktivnostmi, ki težijo k povečanju vrednosti obstoječih sredstev in storitev ter h kvaliteti delovnega življenja zaposlenih.

Naše temeljno izhodišče je, da je menedžment človeških virov današnja stopnja v razvoju kadrovske funkcije, do katere je podjetja vodila nujnost prilagajanja čedalje bolj zahtevnemu in kompleksnemu poslovnemu okolju. V tem smislu menedžment človeških virov razumemo na dveh ravneh (Svetlik in Zupan 2009, 28):

- kot filozofijo menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti MČV;
- kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijo obravnavanja, zato postaja MČV sestavni del menedžmenta podjetij.

Opredelitve MČV lahko strnemo v naslednje točke:

- za MČV je značilen odvisnostni pristop, pri katerem so kadrovske aktivnosti odvisne od okolja (zunanjega in notranjega), v katerem MČV deluje;
- pri MČV je poudarjen strateški vidik, ki terja medsebojno usklajenost aktivnosti MČV ter njihovo usklajenost s strategijo organizacije in z ostalimi notranjimi oz. zunanjimi značilnostmi, tradicionalne kadrovske aktivnosti pa so oblikovali precej bolj neodvisno in nepovezano;
- odgovornost za uspešnost ljudi je pri MČV v rokah menedžerjev na različnih ravneh, ki tudi sprejemajo ključne odločitve v okviru MČV. Vloga kadrovske službe je v tem primeru bolj strokovna podpora za menedžerko odločanje in ni več v takšni meri nosilec odločanja kot v tradicionalnem kadrovskem menedžmentu. Pri MČV torej lahko govorimo o decentralizaciji odločanja;

- kadrovskega menedžerji so bolj vključeni v strateški menedžment podjetja in morajo zato odigrati vlogo poslovnega partnerja menedžmentu. V tradicionalnem kadrovskem menedžmentu svojo pozornost usmerjajo predvsem na funkcionalno učinkovitost (strokovnost kadrovske službe);
- pri MČV je večji poudarek na spremljanju učinkovitosti MČV v povezavi z uspešnostjo organizacije. V kadrovskem menedžmentu ključno pozornost namenjajo bolj neposrednim rezultatom kadrovskih aktivnosti, kot so na primer fluktuacija<sup>3</sup>, absentizem<sup>4</sup>, zadovoljstvo zaposlenih ipd. (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Vendar pa konceptualni razvoj kadrovske funkcije pri menedžmentu človeških virov še ne pomeni, da so se spremenile tudi konkretne prakse v organizacijah. Na razvitost kadrovske funkcije v posameznem podjetju namreč vplivajo poleg splošnih še številni posebni (interni) dejavniki, med katerimi bi kot najpomembnejše lahko omenili filozofijo menedžmenta in prevladujočo organizacijsko kulturo, ožje poslovno okolje z različnimi konkurenčnimi pritiski, kakovost menedžment, ugled in usposobljenost kadrovske službe ter njeno vlogo pri spodbujanju in uveljavljanju novosti v okviru lastnega strokovnega področja (Svetlik in Zupan 2009, 26).

#### **4.1 Različni pristopi k MČV**

Različne pristope k MČV lahko prikažemo v obliki dvodimenzionalne matrike. Pristopi se torej razlikujejo glede na stopnjo usmerjenosti k ljudem (mehki) oziroma k delu (trdi) in glede na stopnjo prilagajanja MČV poslovni strategiji (odvisnostni oziroma strateški pristop) ter uvajanja splošnih (univerzalnih) praks MČV. V izhodišču govorimo o štirih značilnih pristopih (Možina in Zupan 2009, 104):

- medsebojno povezane aktivnosti, ki so usklajene s poslovno strategijo, da bi omogočili vsestranski razvoj zaposlenih in uveljavljanje njihovih interesov;
- medsebojno povezane aktivnosti, ki so usklajene s poslovno strategijo, da bi dosegli maksimalno uporabo človeških zmogljivosti;
- najboljše prakse MČV, ki povečujejo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih;
- najboljše prakse MČV, ki povečujejo uspešnost podjetja.

---

<sup>3</sup> Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je potrebno nadomestiti (Kapital 2010).

<sup>4</sup> Absentizem pomeni prostovoljno ali neprostovoljno odsotnost z dela (Karan 2010).

V praksi seveda lahko pričakujemo, da se organizacije odločijo za katero koli kombinacijo dimenzij in so pristopi dejansko razporejeni po celotnem koordinatnem prostoru. Prav tako ne moremo govoriti, da je en pristop boljši od drugega, saj vsak ustreza določenim razmeram. Storitvene organizacije bodo na primer verjetno bližje mehkeemu pristopu, masovna proizvodnja pa bližja trdemu pristopu. Velike organizacije bodo verjetno izbrale strateško usmeritev, manjše bodo pač iskale univerzalno najboljše prakse. Zato se mora vsaka organizacija glede na svoje značilnosti odločiti, kako se bo usmerila in kateri pristop bo izbrala (Možina in Zupan 2009, 104–105).

Kljub vsemu pa so dosedanje raziskave nekoliko prepričljivejše dokazale povezavo med uspešnostjo podjetja in MČV, če je bila dosežena določena stopnja usklajenosti med aktivnostmi in MČV in hkrati tudi usklajenosti z okoljem (predvsem s strategijo podjetja), torej MČV bližje odvisnostnemu pristopu (Možina in Zupan 2009, 104–105).

## **5 Strateški menedžment človeških virov (SMČV)**

Strateški menedžment človeških virov ni nov in drugačen pristop h kadrovskemu menedžmentu. Izraz SMČV za mnoge, ki ga uporabljajo ne pomeni dosti več, kot je strateška dimenzija MČV. Kot pravita Boxall in Purcell (2000), v mnogih primerih kadar je zraven besedne zveze MČV pripisan še pridevnik »strateški«, ne pomeni nič drugega kot MČV (Banfield 2008, 41).

Po drugi strani pa za nekatere profesorje in praktike pomeni nekaj več kot samo strateška dimenzija MČV, nekaj več pa lahko pojasnimo na tri načine (Banfield 2008, 41).

Prvič, SMČV se ukvarja s stvarmi v katerih je menedžment ljudi ključen in teži k uspešnosti organizacije. Predstavlja nivo razmišljanja in set aktivnosti, ki bolj eksplicitno poveže področje MČV s strateškimi potrebami in interesi organizacije. Z drugimi besedami pomeni, da medtem ko se MČV nanaša na integracijo svojih aktivnosti na horizontalni ravni, SMČV bolj zadeva integracijo aktivnosti MČV na vertikalni ravni, ter zagotavlja, da to ustreza strateški usmeritvi organizacije (Banfield 2008, 41).

Drugi način razumevanja SMČV se nanaša na vire v organizaciji. Organizacijo sestavlja set otipljivih in neotipljivih virov in sposobnosti, ki ji omogočajo konkurenčno prednost in uspeh.

Barney (1991) navaja, da med organizacijske vire spadajo vsa sredstva, sposobnosti, procesi, prispevki, znanje in informacije. Iz SMČV vidika to pomeni, da morajo biti ključni človeški viri posebno kompetence in znanja uslužbencev razviti in uporabljeni za razvoj novih sposobnosti, ki bodo omogočale organizaciji uspeh (Banfield 2008, 42).

Tretji način razumevanja SMČV se navezuje na strateške odločitve. Strateške odločitve pomenijo kritično odločanje na ključnih področjih upravljanja z ljudmi, kot je na področju nagrad, odnosov, usposabljanj, razvoja, zaposlitve, selekcije in izvajanja menedžmenta. Lahko ga vidimo tudi kot procese in odločitve, ki oblikujejo organizacijsko filozofijo o zaposlenih in kako se z zaposlenimi upravlja v primerjavi z drugimi strateško pomembnimi področji (Banfield 2008, 42).

In še zadnji način pojmovanja SMČV, ki se prav tako povezuje s prejšnjimi tremi je, da vidimo njegov razvoj, oziroma kot pravi Becker (2001) »strateško arhitekturo človeških virov«. Ta koncept izpostavlja celo vrsto aktivnosti človeških virov, posredovanj, politik, praks in jih povezuje z učinkom dodane vrednosti zaposlenih. Dodano vrednost je potrebno meriti in jo znati uporabiti (Banfield 2008, 43).

Menedžment človeških virov mora imeti tako strateško kot operativno usmeritev, toda kaj to dejansko pomeni in kako se dejansko izvaja, pa se razlikuje od organizacije do organizacije. Te morajo pri ugotavljanju kaj jim SMČV pomeni izpostaviti svoje lastne, edinstvene potrebe in zahteve. Kakršno koli obliko SMČV že imajo, je verjetno vsem skupna potreba, da zagotovijo, da je učinek ČV v skladu s širšim organizacijskim kontekstom (Banfield 2008, 43).

Po Wrightu in MacMahanu (1992, 298) gre pri strateškem MČV za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedbenih aktivnosti MČV, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Idealizirani model strateškega MČV bi tako vseboval štiri stopnje (Mabey in Salaman 1995, 49):

- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije,
- oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti MČV, ki bodo spodbujale potrebno vedenje,

- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov MČV (Možina in Zupan 2009, 106–107).

Razvijanje ali krepitev strateške naravnosti lahko menedžmentu neposredno pomaga pri usmerjanju človeških, pa tudi drugih virov v organizaciji ne (le) k doseganju poslovne učinkovitosti, ampak predvsem uspešnosti poslovanja v smislu realizacije dolgoročnih, razvojnih in kompleksnih ciljev sodobne organizacije. Praktično, še je možno krepiti raven produktivnosti, dobičkonosnost, zlasti pa inovativnost. Uspešnosti, kakovosti, dobičkonosnosti in inovativnosti se ne da zagotoviti brez povečane skrbi za ljudi, talente, dobrega upravljanja znanja ter organiziranja poslovnih procesov (Kramberger in drugi 2004, 106).

### ***5.1 Strateško planiranje in človeški viri***

Strateško planiranje zadeva set procedur odločanja o dolgoročnih ciljih in strategijah organizacije. Strateške načrte razumemo kot orientacijo, ki usmerja glavna področja organizacije. Pri planiranju se predvsem osredotočimo na položaj organizacije v primerjavi s konkurenco, s ciljem dolgoročnega preživetja, vrednosti in rasti (Bohlander 2007, 50).

Planiranje človeških virov pa zadeva proces predvidevanj in zagotavljanja pogojev, da je delovna sila pretočna, tako znotraj organizacije kot tudi njeno pridobivanje in izključevanje. Namen planiranja je, da pomaga menedžerjem upravljati človeške vire na najbolj učinkovit način in z namenom uresničevanja ciljev organizacije (Bohlander 2007, 50).

Strateški menedžment človeških virov tako združuje strateško planiranje in planiranje človeških virov. Lahko ga razumemo kot vzorec razporejenih človeških virov in aktivnosti, ki omogočajo organizaciji doseči strateške cilje. Planiranje je bil vedno bistven proces menedžmenta, povečana pozornost zadevam človeških virov pa postane ključna, ko se organizacije srečajo z novimi koncepti kot so globalne strategije, združevanja, premestitve tovarn, inovacije, zmanjševanje števila zaposlenih (downsizing), zunanje izvajanje (outsourcing), prenašanje poslovnih procesov v druge države (offshoring) in zapiranje delovnih objektov. Dramatičen preobrat v sestavi delovne sile je vplival na spremembo cele

vrste praks ČV (zaposlovanje, selekcija, usposabljanja, nadomeščanja, motiviranje), kar pa je menedžerje prisililo, da so ti postali bolj vključeni v proces planiranja (Bohlander 2007, 50).

Pri strateškem planiranju je ključno analizirati konkurenčnost okolja organizacije. Konkurenčno okolje vključuje specifične organizacije, s katerimi je podjetje v interakciji. Podjetja tako analizirajo konkurenčnost okolja z namenom, da se mu prilagodijo ali pa nanj vplivajo (Bohlander 2007, 54).

Z notranjo analizo podjetja ugotavljamo njegove prednosti in slabosti. Pri notranji analizi upoštevamo tri dejavnike, tako imenovani »trije K« in sicer kulturo, kompetence in kompozicijo. Ta analiza omogoča prepoznavanje organizacijskih sposobnosti, virov in dosežkov. Uspeh organizacije je vedno bolj odvisen od znanja, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih. Te kompetence so še posebno pomembne, ko podjetje skuša zbrati svoj lasten zbir kompetenc, ki se bo razlikoval od konkurentov. Organizacija lahko doseže stalno konkurenčno prednost, ko so sposobnosti njenih zaposlenih dragocene, redke, težko nadomestljive in organizirane (Bohlander 2007, 58).

Planiranje ČV je sistematičen proces, ki zadeva predvidevanje potrebe po delovni sili, analizo obstoječe ponudbe ter kakšno bo njuno ravnotežje. Za napovedovanje potrebe po delovni sili uporabljajo kvalitativne in kvantitativne metode, da identificirajo število in tip ljudi, ki bi ustrezali ciljem organizacije. Pri analizi ponudbe ugotavljamo ali so dani zaposleni v organizaciji razpoložljivi, da zapolnijo potrebe in če so potencialni kandidati razpoložljivi tudi na trgu dela. Analiziranje ponudbe in povpraševanja tako zahteva povezane aktivnosti vključno z notranjim in zunanjim zaposlovanjem (Bohlander 2007, 61).

Ko organizacija predvideva svojo prihodnost, se morajo vodilni menedžerji in tisti, ki načrtujejo strategijo zavedati, da strateške odločitve vplivajo in so pod vplivom funkcije ČV. Po eni strani načrtovanje ČV igra aktivno vlogo pri uresničevanju izbranega poslovnega načrta, saj zagotavlja, da število in tip ljudi ustreza organizacijskim potrebam. Po drugi strani pa lahko načrtovanje ČV proaktivno identificira in vpelje programe, ki so potrebni za razvoj organizacijskih zmožnosti. Planiranje ČV in strateško planiranje sta najbolj učinkovita, kadar prevladuje recipročen odnos med tema dvema procesoma (Bohlander 2007, 67).



Z oblikovanjem strategije človeških virov pa proces strateškega planiranja še ni zaključen. Strategija se mora namreč tudi uresničiti. Zaposlitveni načrti se morajo ujemati z notranjo in zunanjo ponudbo delavcev, ki so na razpolago podjetju. To lahko vključuje oddajanje, odpuščanja, premeščanje dejavnosti v zunanje izvajanje ali v druge države. Če pride do pomanjkanja delovne sile, mora podjetje ponovno oblikovati svoje dolgoročne in kratkoročne strateške načrte (Bohlander 2007, 73).

Podjetja morajo izoblikovati parametre, ki bodo kazali želene rezultate strateškega načrtovanja. Z njimi bodo lahko merili uresničevanje strateških ciljev in kontrolirali tudi sam proces uresničevanja (Bohlander 2007, 77).

## **5.2 Kadrovska strategija**

Tyson (1995) je nazorno prikazal proces strateškega planiranja in oblikovanje kadrovske strategije. Po njegovem mnenju je kadrovska strategija drugega reda, ki sledi strategiji prvega reda, pri kateri so pomembna vprašanja poslanstva in vizije, ki postaneta vodilo vseh drugih dejavnosti. Čeprav so kadrovske vidike lahko pomembni pri oblikovanju menedžerskega razmišljanja, se bodo odprta vprašanja pri oblikovanju strategij prvega reda nanašala predvsem na trge, proizvode in storitve, konkurenco, stroške in operativne načine izvajanja. Druga raven planiranja je namenjena oblikovanju konkretnih planov in politik. Tu sta pri MČV poudarjena planiranje scenarijev in predvidevanje zahtev za ključne skupine zaposlenih. Rezultat tovrstnega planiranja so različni programi in politike. V nekem smislu so to proizvodi MČV. Tretja raven planiranja je kratkoročno, operativno planiranje, ki je usmerjeno tudi v določanje pomembnih sredstev. Tyson (1995, 88–110) omenja še obratno povezavo, to je vpliv MČV na oblikovanje poslovne strategije. Povezavo vidi predvsem v menedžerski filozofiji in politiki, ki se nanaša na MČV in s tem zoži izbiro možnih poslovnih strategij. Menedžerji namreč pri oblikovanju poslovne strategije upoštevajo tiste alternative, ki so usklajene z njihovo filozofijo oz. politiko (Možina in Zupan 2009, 111–112).

Strategija MČV določa ključne cilje in sredstva za upravljanje zaposlenih ter neizogibno vpliva na delovanje organizacije. Pri strategiji sodeluje celotna struktura menedžmenta in ne samo strokovnjaki človeških virov. Strategija je pogosto delno načrtovana, delno pa izhaja iz prakse. Je tipično raznolika, vsebuje namreč različne cilje in sredstva za različne segmente delovne sile, najbolj pogosta delitev je na menedžerje in na ne menedžerje. Strategija je bolj

kompleksna v organizacijah, ki ima več oddelkov in poslovnih enot. Bolj kompleksna je tudi v podjetjih, ki konkurirajo na tujih trgih (Boxall in Purcell 2003, 50).

### *5.3 Področja strateškega MČV*

Ključna je povezava med poslovno strategijo podjetja in strategijo upravljanja človeških virov, ki je njena podpora funkcija. Ob tem ločimo dve pomembni področji urejanja strateškega upravljanja človeških virov (Žezlina 2006, 2):

- strukturo funkcije upravljanja človeških virov;
- kohezivne elemente (t. i. organizacijske zmogljivosti) v podobi kompetenc, vodenja, komunikacije in korporacijske kulture, ki predstavljajo vezne člene med podjetjem in njegovim ključnim premoženjem - zaposlenimi.

Na strukturnem področju so ključna področja (kadrovski podprocesi) strateškega upravljanja oz. ustreznega razvoja, ki je povezan s strateškimi poslovnimi cilji podjetja, naslednja (Žezlina 2006, 2):

- strateško načrtovanje kadrov,
- pridobivanje in selekcija,
- razvoj kadrov,
- vrednotenje kadrov,
- motivacija in nagrajevanje,
- upravljanje talentov.

Na strani organizacijskih zmogljivosti pa imamo naslednja orodja strateškega upravljanja človeških virov:

- kompetence: najpomembnejša vloga kompetenc je vsekakor prenova organizacijske kulture - šele takrat uvajanje kompetenc znatno vpliva tudi na poslovne rezultate podjetja;
- vodenje: vodje na vseh ravneh v podjetju so tisti, ki udeležujejo poslovne cilje v podjetniško prakso - govorimo o t. i. nosilcih oz. agentih sprememb, ki so seveda odločilnega pomena za prenos ustrezne korporacijske kulture in sprememb po celotnem podjetju;
- komuniciranje: vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Kako nam pri vsem tem lahko pomagajo interne ter eksterne komunikacije, so lahko

ob ustreznem načrtovanju katalizator prepotrebnih organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje, inovativno organizacijsko kulturo;

▪ korporacijska kultura: organizacijska kultura je interakcija med vrednotami okolja (globalno, lokalno), podjetja (orientacije, strategije) in zaposlenih (interesi, nazori, vrednote ...). Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov kot interakcija med notranjim in zunanjim okoljem organizacije, kot prilagajanje organizacije na okolje, pri reševanju problemov notranje integracije, pri tem pa razvije svoj stil. Bistveno pri vsem tem pa je predvsem to, da z razvojem ustreznih kompetenc ter kvalitetnega vodenja in učinkovitega ter proaktivnega internega komuniciranja umerjamo različne posameznike na "frekvenco podjetja" in s tem razvijemo ustrezno korporacijsko kulturo, ki posledično dosega poslovne cilje podjetja. Podjetje lahko tako z upravljanjem kadrovske strukture (s strateško usmerjenimi kadrovskimi podprocesi) ter ustrezno razvitimi in podprtimi organizacijskimi zmogljivostmi dosega konkurenčno prednost na področju kadrovskih potencialov, predvsem pa njihov razvoj sistematično usmeri v doseganje strateških ciljev podjetja (Žezlina 2006, 3).

Prakse in sistemi MČV vsebujejo naslednje značilnosti:

- organiziranost kadrovske funkcije, uvajanje strokovnih metod in pristopov;
- kadrovska služba in strokovnjaki imajo svetovalno vlogo, oblikujejo strokovne metode, manjša je administrativna vloga;
- zapisana kadrovska strategija, kot samostojen dokument in v poslovni strategiji;
- menedžerji so vključeni v proces odločanja o kadrovskih zadevah (npr: odločitve glede razvoja delavcev, oblikovanja sistemskih rešitev);
- strateška usmerjenost pri izvajanju nalog kadrovske funkcije;
- ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti pri izvajanju teh nalog;
- povečevanje zmožnosti pri delu (motiviranje zaposlenih);
- vključitev vodje s kadrovskega področja v vodstveno ekipo;
- vključenost vodij s kadrovskega področja v pripravo poslovne strategije;
- odprtost zaposlovanja vodij, kadrovskih strokovnjakov;
- izobraževanje in usposabljanje vodstva, delavcev (Svetlik in Zupan 2009, 30–32).

#### ***5.4 Merjenje izoblikovanosti politik in strategije***

Pri strategiji in politiki človeških virov gre za načrt ukrepov in poti za doseganje zastavljenih ciljev ter obvladovanje sprememb na področju človeških virov. Kohont navaja, da so merili izoblikovanost politike človeških virov s pomočjo ugotavljanja, ali ima organizacija izoblikovano (napisano) politiko za naslednja področja kadrovske/človeške vire: plače in ugodnosti, pridobivanje in izbira kadrov, usposabljanje in razvoj kadrov, razvoj menedžmenta, morda tudi za komuniciranje zaposlenih, fleksibilni načini dela (Kohont 2004, 288).

Izoblikovanost strategije človeških virov pa so merili s pomočjo dveh spremenljivk. S spremenljivko ali je vodja službe za kadrovske/človeške vire član ožjega kolegija/uprave (ali drugega ustreznega organa) in s spremenljivko ali ima organizacija strategijo za kadre/človeške vire. Predhodne analize podatkov so namreč pokazale, da položaj vodje kadrovske službe v upravi vpliva na oblikovanje strategije upravljanja človeških virov. Če je vodja kadrovske službe član uprave ali drugega ustreznega organa, je v oblikovanje strategije vključen od začetka in jo sooblikuje (Kohont 2004, 288).

#### ***5.5 Prenos kadrovske strategije v vsakodnevne aktivnosti***

Raziskave kažejo, da je pri prenosu kadrovske strategije v vsakodnevne aktivnosti pravzaprav najpomembnejša vloga neposrednih vodij (na primer Purcell in Hutchinson 2007), ki s svojim ravnanjem lahko najbolj prispevajo k uspešnemu izvajanju kadrovske strategije in aktivnosti, tako da prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja ali pa tudi največ pokvarijo, če svoje naloge v povezavi z MČV slabo ali sploh ne izvajajo. Dejstvo je namreč, da le nekaj praks MČV lahko neposredno vpliva na zaposlene, pri večini pa imajo ključno vlogo neposredne vodje. V zadnjih letih tudi v Sloveniji tako kot drugje po svetu opazamo devolucijo MČV (Mesner Andolšek in Štebe 2004) v prenosu aktivnosti MČV na neposredne vodje. Vendar v Sloveniji opazamo nezrelo devolucijo, saj podobno kot tudi drugje vodje pogosto niso uspešni, ker nimajo časa zaradi obremenjenosti z operativnimi zadevami in zahtevami po kratkoročnih rezultatih, primanjkuje jim znanja o MČV, niso osebno motivirani, srečujejo se z nasprotujočimi se prioriteta in se morda raje odločijo za vedenje in aktivnosti, ki so njim osebno v večjo korist, kot pa je izvajanje aktivnosti MČV (McGovern 1999; Whittaker in Marchington 2003). Delno je za negativen odnos vodij do nalog, povezanih z MČV, krivo tudi slabo kadrovanje vodij. Pri izbiri vodij pogosto ne upoštevajo niti sposobnosti niti

interesa za delo z ljudmi, pa tudi samo usposabljanje vodij za vodenje je pogosto pomanjkljivo in neučinkovito (Možina in Zupan 2009, 131–132).

V študijah o direktorjih človeških virov v največjih organizacijah v Novi Zelandiji, sta Hunt in Boxall (1998) ugotovila, da strokovnjaki področja ČV pri svojem delu dajejo velik poudarek na razvoj izvedbe strateškega menedžmenta. Podobno je bilo pri ugotovitvah v Veliki Britaniji, glavna skrb večine vodilnih strokovnjakov področja ČV je bilo vodenje menedžerjev, vključno z njihovim načinom zaposlovanja, plačevanja, razvoja, planiranjem preimenovanj in prenehanj zaposlitve. Ves čas so delali skupaj z izvršnimi direktorji, opazovali so menedžerje, identificirali njihove prednosti in slabosti, odločali kdo bo šel naprej in kdo ni potreben (Hunt in Boxall 1998). Hambrick (1987, 1995) v svoji raziskavi poudarja, da je potrebno izboljševati delo vodilne ekipe menedžerjev, ta mora stalno skrbeti, da ima dobro kvalificirane ljudi. Imeti in ohranjati top ekipo, ki vključuje glavne akterje in zgraditi sposoben menedžment celotnega podjetja, je verjetno največja strateška skrb MČV. Še vedno je opaziti tendenco v podjetjih, da obravnavajo prakse MČV kot ločene enote, zato je potrebno vložiti veliko truda, da se ti povežejo z menedžmentom (Boxall 2003, 41–49).

## **6 Devolucija in integracija upravljanja človeških virov**

Spremembe, ki jih danes prinaša informacijska doba za večino podjetij pomenijo pritisk na povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. Zaradi tega so se po letu 1990 začele korenite strukturne spremembe v njih. Omenjene spremembe pa so še posebej vplivale na razvoj in spremembe kadrovske funkcije oz. funkcije upravljanja s človeškimi viri. Po eni strani je dobila bistveno bolj strateško funkcijo in se preselila v najvišja odločevalska telesa v podjetju, po drugi strani pa je veliko operativnih odločitev in nalog prešlo v roke neposrednih vodij. Če ta premik preslikamo v strukturo, pomeni, da lahko pričakujemo določeno stopnjo centralizacije v smislu njenega strateškega premika in integracijo v strateško poslovno odločanje. Vodje kadrovske oddelkov so postali člani najvišjih odločevalskih organov in teles. Podjetja so seveda spoznala, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire, in sicer v celotnem podjetju. Še posebej pa se morajo z njimi ukvarjati vodje na vseh ravneh, kar prinaša poleg centralizacije kadrovske funkcije tudi prenos nalog kadrovskega oddelka na neposredne vodje. Brewster in Larsen (1992) sta proces poimenovala devolucija in premik nalog kadrovskega oddelka na linijske oz. neposredne vodje. Dejansko

gre pri tem za soodgovornost obeh skupin, vodje opravljajo naloge, kadrovski strokovnjaki svetujejo in nadzorujejo. Rezultat so učinki dela obojih (Žezlina 2010a).

Linijski vodje so bili od nekdaj vključeni v MČV, njihova vloga se je v zgodovinskih obdobjih spreminjala, v zadnjih desetletjih pa vidno raste. Kadrovska funkcija se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema pomaknila v središče organizacije. Mnoge organizacije so namreč spoznale, da lahko enakovredno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire, in sicer v celotni organizaciji. Še posebej se morajo z njimi ukvarjati vodje in to na vseh ravneh. Cilji devolucije so organizacijska uspešnost, komunikacijski učinek in reprezentacija (Svetlik in Kohont 2009, 157).

Devolucija je sicer del širšega procesa, ki na drugi strani poteka kot integracija upravljanja človeških virov, ki jo Brewster in Larsen (1992) označujeta kot stopnjo, na kateri so vprašanja upravljanja človeških virov razumljena kot del oblikovanja poslovne strategije. Integracija vključuje dimenzijo oblikovanja poslovne politike v sozvočju s politikami UČV in zahteva tesno vpletenost in vključenost kadrovskih strokovnjakov v delo višjih menedžerjev pri oblikovanju poslovne politike. Takšna proaktivna narava kadrovske funkcije je dobila naziv »strateško upravljanje človeških virov« in praktično pomeni bolj poslovno naravo kadrovske funkcije (Žezlina 2010a).

Po Brewster in Larsen (1992) se devolucija kadrovske dejavnosti kaže v:

- bolj strateški vlogi MČV, kar pomeni, da je vodja kadrovskega oddelka pogosto tudi član uprave ali višjega vodstva podjetja in hkrati sodeluje pri snovanju strategije organizacije;
- naloge MČV se iz strokovnih služb na določenih področjih (plače in ugodnosti, pridobivanje in selekcija kadrov, usposabljanje in razvoj, zmanjševanje oziroma povečevanje števila sodelavcev) prenašajo na linijske vodje;
- število strokovnjakov v kadrovskih oddelkih se zmanjšuje;
- organizacije uporabljajo več zunanjih storitev, ki so dostopne trgu.

Stopnja devolucije naj bi bila po raziskavah Mesner Andolšek in Štebe odvisna od konteksta posamezne organizacije. Poleg tega pa tudi ugotavljata, da naj bi bilo za organizacijo odločilno, koliko ima zapisano kadrovske politike. Bolj ko imajo organizacije zapisano

politiko na področju upravljanja s človeškimi viri, večjo stopnjo devolucije lahko pričakujemo v organizaciji. Preseneča pa ugotovitev, da na stopnjo devolucije šibko, vendar negativno vplivajo velikost organizacije in s tem povezana prisotnost kadrovskega oddelka v organizaciji ter napisana strategija za upravljanje s človeškimi viri v organizaciji. Razlago bi lahko iskali v smeri, da velike organizacije ne pospešujejo razvoja devolucije in so kadrovske oddelki očitno določen negativni dejavnik v tem procesu. Možna razlaga bi se lahko glasila, da je devolucija prisotna v majhnih organizacijah zato, ker majhne organizacije še nimajo razvite tehnostrukture (Mintzberg 1979), ki bi nase prevzele izvajanje nalog in odločanje na kadrovskem področju. Majhne organizacije imajo namreč večino odločitev pridržanih za osrednjo linijo menedžmenta. Poslovne funkcije še niso izkristalizirane in zato tehnostrukture še ni razvita (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 54).

Presenetljiva pa je tudi ugotovitev, da prisotnost napisane strategije UČV ne podpira razvoja devolucije. V organizacijah je devolucija prisotna tam, kjer ni zapisane kadrovske strategije. Ta ugotovitev je v določenem nasprotju s teoretičnimi predpostavkami, da sta integracija (vključevanje UČV v strateško usmeritev organizacije) in devolucija povezana procesa (Budhwar 2000). Analiza govori nasprotno, da devolucija in napisana strategija UČV nista dejavnika, ki bi se pojavila skupaj v organizaciji. Vprašanje je, ali naj bi bilo uresničevanje upravljanja človeških virov stvar vsakega menedžerja ali pa je strateško UČV bolj odvisno od strokovnega, izkušenega in vplivnega kadrovskega oddelka v organizaciji, ki lahko da potrebno izvedensko mnenje. Morda je najbolj realističen odgovor nekje med obema ekstremoma. Iz ugotovljenega se da sklepati, da sta devolucija in strateško upravljanje človeških virov dokaj ločena procesa, če lahko strateško UČV do neke mere razumemo tudi kot obstoj zapisane kadrovske strategije (Torrington in Hall 1996). Prisotnost zapisane kadrovske strategije pomeni, da devolucija ni napredovala. Kaj to pomeni za strateško upravljanje človeških virov in devolucijo? Če je tako, da obstoj zapisane kadrovske strategije izključuje devolucijo in obratno, potem mnogostranski cilji, ki so bili razlog za uvajanje procesov devolucije, niso bili doseženi. Dolgotrajnost in dolgoročnost procesov devolucije je očitna, kar je jasno že iz obstoja literature, dodali pa bi, da tudi tvegani izidi niso povsem izključeni (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 54–61).

## ***6.1 Podpora menedžmenta pri razvoju kariere***

Če želimo doseči, da je sistem razvoja kariere v podjetju uspešen, mora imeti celotno podporo višjega menedžmenta. Glavni linijski menedžerji in menedžerji iz oddelka za človeške vire morajo sodelovati skupaj, da oblikujejo in uresničujejo sistem razvoja kariere. Sistem kariere mora odražati cilje in kulturo organizacije ter vsebovati filozofijo MČV. Filozofija MČV lahko omogoči zaposlenim, da imajo jasna pričakovanja in usmeritve glede razvoja kariere. Da bi bil program učinkovit, je potrebno menedžerje iz vseh nivojev usposobiti o temeljnih oblikovanju dela, ocenjevanju dela, načrtovanju kariere in svetovanju (Sherman in Bohlander 1998, 260).

## ***6.2 Priporočila za menedžment***

Za uspešen prenos kadrovskih nalog na vodje in strateško upravljanje kadrovske funkcije Mesner Andolšek in Štebe svetujeta naslednje:

- kolikor strateškega UČV, toliko devolucije je eno izmed načel, ki se ga lahko držijo v podjetju. Če strateškega UČV ne bo, visoke stopnje devolucije v slovenskih podjetjih lahko pomenijo zakrnavanje funkcije UČV in potiskanje kadrovskih vprašanj v kot. To pa lahko ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo podjetja;
- kadrovske oddelke naj bodo dobro ekipirani: ni nujno, da so veliko številni, morajo pa imeti strokovnjake, ki so opremljeni z znanjem o sodobnem razvoju na kadrovskem področju;
- potrebno je oblikovati partnerstva med strokovnjaki za UČV in neposrednimi vodji na vseh ravneh podjetja, pri čemer strokovnjaki za UČV delujejo predvsem kot svetovalci neposrednim vodjem;
- neposredni vodje se morajo zavedati opredeljenih kadrovskih politik v podjetju. Lete naj bi jasno prevevale celoten menedžment, saj morajo zagotavljati konsistentnost pri izvajanju kadrovskih politik;
- predvsem pa morajo biti neposredni vodje deležni usposabljanja na vseh področjih UČV;
- neposredni vodje morajo kadrovskim problemom in področju kot takemu nameniti ustrezno mesto in pozornost pri svojem delu. Preobremenjenost vodij lahko vodi v zanemarjanje



problematike UČV, kar pa seveda z vidika razvoja podjetja in zaposlenih ni dobra in učinkovita opcija;

- strokovnjaki za UČV naj pripravijo politike, ki izhajajo iz kadrovske strategije, neposredni vodje pa naj te politike ustrezno izvajajo. V tej vlogi igrajo kadrovske strokovnjake nekakšno nadzorno funkcijo nad delom linijskih vodij;

- horizontalne komunikacije med strokovnjaki za UČV in linijskimi vodji morajo biti neposredne, odprte in čim bolj pogoste ne glede na morebitno oblikovanje »klicnih centrov« v kadrovske oddelkih. Temu primerno je potrebno oblikovati strukturo v organizaciji (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 59–60).

## **7 Ključni zaostanki slovenskih podjetij na kadrovskem področju**

Boštjan Ložar v svoji raziskavi ugotavlja strateško vlogo kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih in jih primerja z multinacionalkami. Ključni dejavniki zaradi katerih slovenska podjetja zaostajajo na kadrovskem področju so:

- premajhno zavedanje vodilnega menedžmenta o strateški vlogi kadrovske funkcije, predvsem pri udeleževanju strategije;
- ni izdelanih orodij, ki ocenjujejo sposobnost in uspešnost menedžerjev na področju razvoja in motiviranja zaposlenih;
- neznanje srednjega menedžmenta pri uporabi sodobnih kadrovske orodij;
- pomanjkanje globalno mobilnih vrhunskih menedžerjev in pomanjkljivo upravljanje talentov, predvsem v preteklosti;
- izredno neugodni slovenski demografski trendi v kombinaciji z ne izkoriščanjem offshoringa (premeščanje poslovnih procesov v druge države);
- ni celovitih sistemov kadrovskega kontrolinga<sup>5</sup> in kadrovskega Balanced Scorecarda<sup>6</sup>;
- premajhna uporaba analitičnih orodij in izračunov donosnosti vloženih sredstev v kadrovske projekte;
- ni dovolj natančne razdelitve kadrovske službe na strateški in operativni del, zato premalo časa kadrovske delavcev posvečenega strateškim nalogam;

<sup>5</sup> Kontroling je zelo obširno področje, ki ga vsak avtor razlaga na svoj način. Vendar je vsem definicijam skupno, da gre za podporno dejavnost poslovanja. Ne glede na to ali avtorji kontroling obravnavajo kot samostojno znanstveno disciplino ali ga preučujejo v okviru računovodstva, so si vsi enotni, da kontroling služi kot informacijska podpora poslovanju podjetja. Ta podpora zagotavlja s pravočasnimi kontrolnimi in analitskimi informacijami o poslovanju podjetja in njegovem poslovnem okolju, ki naj bi bile v čim večji meri usmerjene v prihodnost (Poslovni-bazar 2010).

<sup>6</sup> uravnotežen sistem kazalnikov

- pomanjkanje znanj kadrovskih strokovnjakov na področjih poslovne strategije, financ, analitičnih sposobnosti in najboljših mednarodnih HR praks;
- premalo sistematično izdelani in medsebojno povezani kadrovski sistemi in kadrovska orodja;
- premajhna dodana vrednost na zaposlenega;
- kritičen zaostanek uspešnosti menedžmenta;
- ni sistemov upravljanja znanja na strateških delavnih mestih z največjo nevarnostjo fluktuacije;
- Premalo informacijsko tehnološke (IT) podpore in zunanjega izvajanja operativnih kadrovskih funkcij (Ložar 2007).

Menedžerji človeških virov bodo v bodoče potrebovali še več strateškega znanja (če želijo, da jih vodstvo družbe sprejme kot kredibilne partnerje oz. da jih prepoznajo kot njihove interne svetovalce) in poznavanje globalnih razmer na trgu delovne sile, boljše poznavanje medkulturnih razlik posameznih skupin zaposlenih in poglobljenega znanja s področja čustvene, socialne in duhovne inteligence (Žezlina 2010b).

Kadrovski strokovnjaki potrebujejo tudi organizacijska in interdisciplinarna poslovno ekonomska (širina, poznavanje različnih področij dela, poznavanje okolja podjetja) znanja – biti morajo poslovni zaveznik (generalist) in sposobni uravnotežiti pričakovanja vodstva in zaposlenih. Zelo pomembna kompetenca za prihodnost je pri kadrovskih strokovnjakih kompetenca systemskega razmišljanja ter znanja o spodbujanju inovativnosti (Žezlina 2010b).

## **8 Osnovna dejavnost Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Zavarovalnica Triglav je vodilna zavarovalno-finančna skupina v Sloveniji in ena vodilnih v jugovzhodni Evropi. Štirje ključni stebri njihovega delovanja so zavarovalništvo, upravljanje premoženja, bančništvo in ostale dejavnosti. Osnovna in najobsežnejša dejavnost je zavarovalništvo. Izvajajo premoženjska, življenjska, prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja in zdravstvena zavarovanja (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

## 9 Kadrovska funkcija v Zavarovalnici Triglav, d.d.

Kadrovska funkcija se izvaja na področju upravljanja s človeškimi viri. Je ena izmed organizacijskih področij, ki je namenjeno upravljanju podporne poslovne funkcije. Temeljne poslovne funkcije predstavljajo prodaja zavarovanj, reševanje škod, področje financ, kjer gre za upravljanje financ in nepremičninskega premoženja. V okviru področja upravljanja človeških virov izvajajo različne poslovne funkcije in sicer kadrovske oz. zaposlovalno, izobraževalno, razvojno ter tehnično funkcijo. Te funkcije se poleg centrale izvajajo v vseh dvanajstih organizacijskih območnih enotah v Sloveniji. Kadrovska funkcija je centralizirana. Področje upravljanja s človeškimi viri je torej sestavljeno iz kadrovske službe, centra za izobraževanje in razvoj kadrov ter tehnično službo. Strokovnjaki kadrovske službe so zaposleni na centrali vendar sodelujejo in upravljaajo kadrovske funkcije tudi na območnih enotah. Sodelavci na območnih enotah delajo neposredno z zaposlenimi, kar tudi pomeni, da izvajajo operativni del kadrovske funkcije, od izbornega postopka, prijave, identificirajo potrebe po nadomestitvah, nadomeščanjih, novih zaposlitvah, medtem ko se strokovno razvojni del izvaja na centrali. Na področju UČV je zaposlenih 94 oseb. V ožjem smislu za posamično področje pa bi o točni številki težko govorili, ker so sodelavci na območnih enotah razdeljeni med vse tri podporne funkcije. Vendar pa stremijo k temu, da bi na 100 zaposlenih imeli enega kadrovskega strokovnjaka. Trenutno je v zavarovalnici zaposlenih 2514 delavcev. Povečuje pa se tudi obseg dela zaradi upravljanja skupine, v regiji jugovzhodne Evrope imajo svoje hčerinske zavarovalnice zato morajo tudi to skupino v kadrovske in splošnem delu obvladovati (Valjavec 2010).

V primerjavi s preteklostjo je sedaj kadrovska funkcija centralizirana. V podjetju so se organizirali, da jo sedaj bistveno kvalitetnejše izvajajo. Še pred tremi leti je kadrovska funkcija izvajala zelo visoko stopnjo avtonomije na posamični območni enoti, kar pomeni, da je bil način izvajanja te funkcije prepuščen konkretnemu delavcu, ki je vodil področje na območnih enotah. Prakse pri tem so bile zelo različne, od visoko razvitega do nujnejšega izvajanja, ki je pomenilo le zagotavljanje potrebnega števila zaposlenih, ni se pa delalo na mehkih vsebinah (Valjavec 2010).

Kadrovska struktura je zelo pestra, zaposleni so tako ekonomisti, pravniki, sociologi, psihologi, kar je po mnenju direktorice dobro, ker vsak promovira svoje področje. Pestra struktura se lahko izkaže kot dobra praksa (Valjavec 2010).

Mednarodna naravnost podjetja izključuje diskriminatornost odnosov med zaposlenimi in v odnosu do strank in partnerjev ter gradi ugled podjetja na enakopravnem partnerstvu subjektov (Valjavec 2010).

### ***9.1 Strateška vloga kadrovske funkcije***

Kadrovska funkcija ima odločilno vlogo za obstoj in razvoj podjetja in je zanesljivo strateškega pomena. Kadrovske strokovnjaki so praviloma integralni del vseh strateških odločitev in odločilni pri iskanju sinergičnih rešitev (Rozman 2010).

Po mnenju direktorice ima kadrovska funkcija strateško vlogo. Kadrovska funkcija ima svoje mesto v strategiji Zavarovalnice Triglav. Sicer ne predstavlja temeljne funkcije, je podporni funkcija in kot taka sledi in podpira temeljne usmeritve podjetja (upravljanje finančnega in nepremičninskega premoženja). Vendar pa se vsi vključno z upravo zavedajo, da je kadrovska funkcija izjemnega pomena. Za uspeh zavarovalnice je namreč ključno, da razpolaga s strokovnim, usposobljenim in zavzetim kadrom. Temu primerno je nameščena kadrovska funkcija v organizaciji. Zaposlene v zavarovalnici so vključili v strategijo kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha zavarovalnice v bodoče (Valjavec 2010).

### ***9.2 Vključenost kadrovskih strokovnjakov***

Kadrovske strokovnjake povsem enakopravno sodelujejo pri nastajanju, spreminjanju in dopolnjevanju strategije podjetja. Kadrovske strokovnjake tako sproti spoznavajo potrebo po spreminjanju in opozarjajo upravo pri katerih zadevah bi bilo potrebno strateške usmeritve spremeniti in dopolnjevati. Konec koncev je to proces, strategija je živ dokument, ki mora usmerjati svoje konkretne aktivnosti in se prilagajati spremenjenim razmeram na trgu. Kadrovske strokovnjake tako skupaj z upravo pripravljajo, spremljajo in po potrebi tudi dopolnjujejo strategijo. Uprava jih tako vključuje v nastajanje dokumenta in jih tudi kontrolira pri izvajanju (Valjavec 2010).

### ***9.3 Oblikovanje strategije za UČV***

K sodelovanju za določanje ključnih usmeritev, vrednot, vizije organizacije so povabljeni vsi zaposleni, zanesljivo pa so to vodje. Tudi dopolnjevanje strategije poteka na način, da so vsaj

ključni ljudje, to pomeni uprava, izvršni direktorji posameznega področja povabljeni na takšne strateške delavnice, kjer razpravljajo o ključnih usmeritvah vsakega področja, med njimi tudi kadrovskega. Predlogi kadrovske strategije res nastanejo na svojem področju, vendar se potem na sestanku o njih diskutira. Kadrovski strokovnjaki predstavijo cilje in jih razjasnijo, soudeleženci dodajo konstruktivne predloge, ki se potem upoštevajo in tudi zapišejo (Valjavec 2010).

#### ***9.4 Ključne usmeritve strategije UČV***

Kadrovsko področje ima pomembno mesto v strategiji podjetja, ravno sedaj je v fazi temeljitega prenavljanja, kjer bodo na novo definirali ključne usmeritve kadrovskega področja in jih kot take poskušali vključiti v strategijo podjetja. Ključne usmeritve so predvsem delati na razvoju zaposlenih, na njihovi dograditvi strokovnih znanj, kar je potrebno predvsem zaradi hitrega zastarevanja formalnih znanj, prav tako pa je potrebno ugotavljati določeno pomanjkanje kompetenc na področjih, ki jih strokovna znanja ne morejo razviti. Drugi del je namenjen ustvarjanju in ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih in merjenju organizacijske klime. Naslednja stvar pa zajema tudi prenavljanje tekočih procesov kateremu sledi ustrežna obravnava delavcev, te je potrebno ali preusmeriti v druge delovne procese ali jim po možnosti ponuditi delo v drugi organizaciji oziroma se z njimi dogovarjati (Valjavec 2010).

Med štiri uravnotežene ravni strategije Skupine Triglav za obdobje 2010–2013 poleg ravni strank, ravni procesov in organiziranosti ter finančne ravni spada tudi raven zaposlenih, znanja in učenja. Med strateške cilje ravni zaposlenih, znanja in učenja spadajo naslednji cilji (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010):

- uspešno prilagajanje števila in strukture zaposlenih zahtevam prenove procesov in organizacije;
- povečanje mobilnosti in internacionalizacije kadrov;
- razvoj in zadržanje ključnih perspektivnih kadrov;
- prenovljena organizacijska kultura, skladna z reorganizacijo procesov v Skupini;
- večanje deleža variabilnega nagrajevanja za uspešne posameznike.

Strateški ukrepi na področju razvoja človeških virov za obdobje 2010–2013 so vzpostaviti poenoten in celovit sistem upravljanja človeških virov, zgraditi model kompetenc in prenoviti sistem nagrajevanja (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

### ***9.5 Vodenje in izvajanje kadrovske funkcije***

Kadrovski strokovnjaki vsakodnevno sodelujejo z neposrednimi vodji, kadrovske funkcije izvajajo skupaj in praktično iz tega vsakodnevnega sodelovanja sledi, da so tudi oni sooblikovalci kadrovske strategije (Valjavec 2010).

Direktor tržnega komuniciranja kot neposredni vodja sodeluje pri določenih nalogah kadrovske funkcije. Kadrovska služba praviloma vodij pri vodenju ne obremenjuje do točke, ko se njihove zahteve po kadrih uresničujejo, v primeru, da imajo drugačna mnenja, pa so pogajanja težka. Vplivanje na kadrovske strokovnjake s strani vodij je omejeno in od primera do primera različno. S kadrovske službo seveda sodelujejo v okviru možnosti delovnih procesov. Sodelujejo na področjih imenovanja novih sodelavcev, ključnih kadrov, perspektivnih kadrov, kadrovske politike itd. Tudi z drugimi kadrovskimi področji dela oziroma kadrovskimi nalogami (razporejanje ljudi na prava mesta, uvajanje sodelavcev, skrb za delovne pogoje) se v določenih časovnih intervalih srečujejo in jih poskušajo kvalitetno uresničiti (Rozman 2010).

Pri razvoju zaposlenih predvideva, da pomembno vpliva na njihov razvoj, saj si prizadeva, da bi bil razvoj njegovih sodelavcev uspešen in dolgoročen. V sistemu kadrovske politike Zavarovalnice Triglav je postavljen poseben projekt ključnih in perspektivnih kadrov v katerem kot vodja sodeluje in ima za oba sistema svoje predloge. Eden ključnih problemov, ki jih opaža pa je pomanjkanje časa za ukvarjanje z zaposlenimi tudi zaradi postavitve novih informacijskih sistemov. Neposrednih kontaktov s podrejenimi je namreč čedalje manj, saj je vse več komuniciranja preko e-pošte itd. Za boljšo komunikacijo z zaposlenimi pa sodeluje pri letnih razgovorih. Letni razgovori in letni cilji so temelj za komunikacijo in so zelo pomembni tako za vodje kot za zaposlene (Rozman 2010).

Kot vemo je pri upravljanju menedžmenta človeških virov v organizaciji pomembno usposabljanje in izobraževanje o človeških virih vse vodje. V Zavarovalnici Triglav pogosto izobražujejo vodje s tega področja v kontekstu navodil, okrožnic, kolegijev, sestankov, vendar načrtno ne (Rozman 2010).

S pomočjo vprašalnika Cranet smo ugotavljali, kdo ima v organizaciji večjo odgovornost pri posameznih kadrovskih dejavnosti. Tako smo ugotovili, da so linijski vodje oziroma neposredni vodje (s posvetom z oddelkom za človeške vire) odgovorni na področju plač in

ugodnosti. Za ostala področja pridobivanje in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj ter porast/krčenje števila zaposlenih je odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji. Za odnose z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev pa je odgovoren le oddelek za človeške vire. Ugotavljali smo tudi, kdo v organizaciji ima največji vpliv pri posameznih kadrovskih odločitvah. Na oblikovanje aktivnosti usposabljanja in izvajanje usposabljanja ima največji vpliv oddelek za kadre/človeške vire, neposredni vodje pa imajo največ vpliva pri ugotavljanju potreb po usposabljanju (Rozman 2010).

Eden ključnih pomenov pri vodenju je, da z obstoječimi zaposlenimi delajo na način, da ti čutijo delovno okolje, ki ceni njihovo strokovnost, njihovo kompetentnost za opravljanje nalog in ki ima posluh za njihov razvoj. To vse se odraža v zadovoljstvu zaposlenih, v zavzetosti za delo in končno v njihovi osebni in skupni učinkovitosti. Tako da je ena izmed poglavitnih nalog kadrovske službe in vseh vodij, da ustvarjajo pogoje za to. Zaposlenim želijo zagotavljati pogoje, da bodo lahko razvijali njihova strokovna, splošna znanja, da jim lahko pomagajo pri razvoju manjkajočih kompetenc. Pomembno je tudi, da v organizacijo prihajajo sveže moči in da so te moči kar se da najboljše (Valjavec 2010).

### ***9.6 Ocenjevanje uspešnosti strategije***

Ocenjevanje uspešnosti strategije se izvaja sprotno glede na uresničevanje ciljev. Strateški cilji so cilji, ki jih je potrebno razdelati v konkretnije cilje, ki pomenijo obveznosti v letnih poslovnih načrtih. Predstavljajo cilje za posamezna področja dela in konec koncev pomenijo cilje slehernega zaposlenega. V Zavarovalnici Triglav delajo na način ciljnega vodenja, izhajajo iz strateških usmeritev, ki jih potem izvedejo v poslovnih načrtih posameznega leta. Za doseganje planskih postavk v posameznem koledarskem letu so seveda ključnega pomena cilji posameznega področja, med drugimi tudi cilji UČV. Na področju UČV jih razdelijo v plane zaposlovanja, plane tekočega in investicijskega izobraževanja itd. Planske postavke iz teh posamičnih planov pomenijo potem izhodišča za določanje ciljev posameznih zaposlenih (Valjavec 2010).

### ***9.7 Izobraževanje in razvoj kadrov***

Strategija razvoja kadrov je zapisana. Pri strategiji razvoja kadrov so identificirali ključne in perspektivne kadre. Ključni kadri so tisti, ki opravljajo najodgovornejše funkcije, perspektivni

kadri so skupina mlajših strokovnjakov, ki so se hitro pokazali z nadpovprečnimi učinki, perspektivnostjo, zavzetostjo. Razvijajo jim predvsem manjkajoče kompetence z dodatnimi izobraževanji doma in v tujini, z vključenostjo v projekte, z zagotavljanjem mentorstva in s podobnimi oblikami. Iz te skupine bodo v bodoče izbirali top kadre in jih usmerjali na ključne pozicije matične družbe, skupine in hčerinske družbe (Valjavec 2010).

V podjetju se zavedajo, da je znanje kategorija, ki hitro zastareva zato na razvoju zaposlenih veliko delajo. Veliko izobražujejo interno v svoji lastni organizaciji, eksternih oblik v strukturi izobraževanj je le 7-8%. Interne izobraževalne oblike organizirajo sami. V organizaciji centra za izobraževanje in razvoj kadrov letno izvedejo več kot 500 izobraževalnih dogodkov, kar pomeni dva izobraževalna dogodka na dan. Ne glede na to, da imajo delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe visok, število iz leta v leto narašča. Več kot 10% zaposlenih se jih izobražuje ob delu. Že nekaj let imajo v okviru centra za izobraževanje in razvoj kadrov ustanovljeno Akademijo Triglav v kateri potekajo šole za zavarovalne zastopnike, šole za vodje in za perspektivne kadre. To so programi, ki so prilagojeni potrebam organizacije in se izvajajo z namenom razvoja kadrov (Valjavec 2010).

Eden izmed ciljev je, da se povečuje delež izobraževanja vodilne in vodstvene strukture zaposlenih. Pomembna so tudi strokovna izobraževanja, saj je pri vsakem uvajanju novega zavarovalnega produkta potrebno tržnike in podporne službe seznaniti z novostmi. Ko je potrebno, izobražujejo tudi vse zastopnike in cenilce (Valjavec 2010).

Vloženih sredstev v izobraževanja je veliko, preko milijon evrov. Na področju izobraževanja tudi v kriznem času niso omejevali sredstev. Ključna so strokovna izobraževanja, izvajajo pa tudi ostale oblike, kot so na primer jezikovna izobraževanja. V zadnjem obdobju je velik poudarek na izobraževanju mehkih vsebin, kot je primerna komunikacija s strankami. V izobraževalne programe in Akademijo Triglav vključujejo tudi zaposlene iz hčerinskih družb, kar je potrebno zaradi prenosa določenih produktov in informacijskih rešitev (Valjavec 2010).

Pred dvema letoma so začeli s pomočjo zunanje izobraževalne organizacije spodbujati tudi dodatna izobraževanja v skupini starejših zastopnikov. Zastopniki namreč delajo v posebnih delovnih pogojih, katerim so zlati starejši težje kos. Z izobraževanjem želijo izboljšati njihove delovne možnosti in jim olajšati prehod na druga delovna področja (Valjavec 2010).



## ***9.8 Upravljanje sprememb na področju UČV***

Delo v Zavarovalnici je delno podvrženo spremembam. Razvoju stroke na področju upravljanja človeških virov skušajo slediti s tekočim uvajanjem ukrepov, ki se izkažejo za dobre pri srečanju učinkovitosti delovnega procesa, pri dviganju zadovoljstva zaposlenih in zavzetosti zaposlenih za delo. Poskušajo ustvarjati inovativno delovno okolje za vse zaposlene. Direktorica osebno si prizadeva znotraj področja upravljanja človeških virov vzpostaviti način dela, ki spodbuja inovativnost njenih neposrednih sodelavcev, zato tudi dosti tekoče uvajajo spremembe pri njihovem delu (Valjavec 2010).

## ***9.9 Merjenje organizacijske klime***

V Zavarovalnici Triglav, d.d. merijo organizacijsko klimo po metodologiji SiOK<sup>7</sup>. Rezultati meritev v letu 2009 so bili dobri, saj se je organizacijska klima v primerjavi s preteklima meritvama (2004, 2006) na ravni celotne družbe izboljšala v vseh opazovanih kategorijah in je tudi višja od povprečja SiOK (Valjavec 2010; Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

## ***9.10 Interno komuniciranje in letni razgovori***

Namen internega komuniciranja je pravočasno obveščanje zaposlenih z obvestili v okolju Lotus Notes, s čimer zagotavljajo podporo in razumevanje ciljev podjetja, prost pretok informacij, krepitev medsebojnega zaupanja in spodbujanje motiviranosti zaposlenih. Tako skušajo graditi zadovoljstvo, ki se odraža na poslovnih rezultatih zavarovalnice. Dodaten kanal komuniciranja z zaposlenimi so Nabiralniki idej, nameščeni v vseh območnih enotah in v katere lahko delavci anonimno oddajo svoje predloge in mnenja. Služba za korporativno komuniciranje poskrbi, da zaposleni dobijo ustrezne odgovore in rešitve predlogov. V prihodnosti bodo vzpostavili tudi korporativni blog in interni splet, kar bo dodatna vrednost komunikacije med zaposlenimi v Skupini. Pomembno komunikacijsko sredstvo in sredstvo za gradnjo podobe Zavarovalnice Triglav pri interni javnosti je revija Obzornik, ki mesečno izhaja že več kot tri desetletja (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

Za boljšo komunikacijo pa so pomembni predvsem letni razgovori. Zaposleni si na letnih razgovorih zastavijo cilje. Delavci s posebnimi pooblastili poleg tega s svojimi nadrejenimi opravijo še ocenjevalne razgovore, saj ocena realizacije zastavljenih ciljev vpliva na

---

<sup>7</sup> SiOK (slovenska organizacijska klima) je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah (Biro Praxis d.o.o. 2010).

stimulativni del njihove plače. Sistem ocenjevanja vodstvenih védenj so nadgradili v sistem kompetenc, ki pomaga posameznikom ugotavljati lastne prednosti in izzive kot izhodišča za načrtovanje osebnega razvoja. Pridobljene ocene (ocena nadrejenih, podrejenih in samoocena) so bile podlaga letnih razvojnih razgovorov, izvajanih z namenom analize rezultatov ocen in postavljanja razvojnih načrtov. Začeli so uvajati tudi ciljno vodenje za vse zaposlene (Valjavec 2010; Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

### ***9.11 Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih***

V Skupini Triglav skrbijo za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih tudi s pomočjo posebnih ugodnosti in nagrad. Vsi zaposleni se lahko po enem letu zaposlitve vključijo v Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Vsem zaposlenim Zavarovalnice Triglav, d.d., plačuje premijo za Kolektivno nezgodno zavarovanje. Pod ugodnejšimi pogoji pa lahko dodatno zavarujejo sebe in družinske člane. Na službenih poteh so zaposleni dodatno nezgodno zavarovani (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

V Skupini Triglav v okviru sindikata organizirajo letoletna srečanja zaposlenih in upokojencev, letoletno obdarovanje otrok zaposlenih, izlete za zaposlene in upokojence, obisk kulturnih prireditev, ŠIFO (zimske in letne športne igre finančnih organizacij) in tradicionalen Dan Skupine Triglav v maju. Vsem zaposlenim nudijo tudi cenovno ugodne počitniške enote v Sloveniji in na Hrvaškem (Zavarovalnica Triglav d.d. 2010).

## **10 Ugotovitve na primeru Zavarovalnice Triglav d.d.**

### ***10.1 Ugotavljanje strateške vloge v organizaciji***

Da ima kadrovska funkcija strateško vlogo v organizaciji pomeni, da je ta sestavni del menedžmenta. Kadrovski strokovnjaki so vključeni v strateški menedžment podjetja in morajo zato odigrati vlogo poslovnega partnerja menedžmentu (Svetlik in Zupan 2009, 28). S tem se spremeni tudi izvajanje kadrovske funkcije. V preteklosti so strokovnjaki menedžmenta človeških virov mnogo kadrovskih funkcij izvajali sami, danes pa ti prevzemajo drugačno vlogo. So predvsem svetovalci linijskim menedžerjem, medtem ko

linijski menedžerji izvajajo mnogo kadrovskih funkcij. Prav tako pa se danes vse več funkcij prenaša v zunanje izvajanje (Rennie 2003, 18).

Za Zavarovalnico Triglav lahko rečemo, da ima njena kadrovska funkcija strateško vlogo. Strokovnjaki s področja UČV so vključeni v strateški menedžment podjetja. Sodelujejo tako pri strategiji UČV kot pri strategiji podjetja. Strategija UČV nastane na njihovem področju ter jo potem skupaj z ostalimi vodji prilagodijo in vključijo v strategijo podjetja. Pri strategiji podjetja pa vodilni kadrovski strokovnjaki povsem enakopravno sodelujejo. Kadrovski strokovnjaki so tako del menedžmenta, saj sodelujejo tako pri načrtovanju, organiziranju, izvajanju in nadzorovanju strategije. Izvajanje kadrovske funkcije v Zavarovalnici Triglav se razlikuje glede centrale in poslovnih enot. Večja stopnja devolucije je značilna v poslovnih enotah, kjer vodje izvajajo operativni del kadrovske funkcije. V centrali so za izvajanje večjega dela kadrovske funkcije odgovorni kadrovski strokovnjaki. Kadrovski strokovnjaki imajo tako v odnosu do vodij poslovnih enot predvsem svetovalno in nadzorno vlogo, med tem ko imajo na centrali tudi operativno vlogo.

### ***10.1.1 Izoblikovanost kadrovskih politik in kadrovske strategije***

Strateško vlogo kadrovske funkcije se meri tudi po izoblikovanosti kadrovskih politik in kadrovske strategije v organizaciji. Izoblikovanost kadrovskih politik ugotavljamo po tem, če ima organizacija napisane politike za področja plač in ugodnosti, pridobivanja in izbora kadrov, usposabljanja in razvoja kadrov, razvoja menedžmenta, morda tudi za komuniciranje zaposlenih, fleksibilni načini dela. Izoblikovanost strategije človeških virov pa merimo po tem, ali je vodja službe za kadrovske/človeške vire član ožjega kolegija/uprave (ali drugega ustreznega organa) in če organizacija ima strategijo za kadre/človeške vire (Kohont 2004, 228).

V Zavarovalnici Triglav imajo na področju UČV izdelane načrte za različna področja dela, kot so plani zaposlovanja, tekočega in investicijskega izobraževanja, razvoja kompetenc, načina plačevanja, kar kaže na izoblikovanost kadrovske politike. Vodje služb kadrovskih oddelkov, kot smo ugotovili, so člani ožjih kolegijev, prav tako ima organizacija zapisno strategijo za kadre/človeške vire s čimer lahko rečemo, da ima organizacija tudi izoblikovano kadrovsko strategijo. Izoblikovanost kadrovskih politik in strategije torej kažejo na strateško vlogo kadrovske funkcije v organizaciji.

### ***10.1.2 Značilnosti MČV***

MČV je definiran kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov. Kot smo že omenili je za MČV značilno, da je odgovornost za uspešnost ljudi v rokah menedžerjev na različnih ravneh, ki tudi sprejemajo ključne odločitve v okviru MČV. Vloga kadrovske službe je v tem primeru bolj strokovna podpora za menedžerko odločanje. Pri MČV torej lahko govorimo o decentralizaciji odločanja. Poleg tega je pri MČV večji poudarek na spremljanju učinkovitosti MČV v povezavi z uspešnostjo organizacije. V kadrovskem menedžmentu ključno pozornost namenjajo bolj neposrednim rezultatom kadrovskih aktivnosti, kot so na primer fluktuacija, absentizem, zadovoljstvo zaposlenih ipd. Značilna so tudi usposabljanja menedžerjev za MČV, saj so ti odgovorni za izvajanje kadrovske funkcije (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Na primeru Zavarovalnice Triglav smo opazili, da kljub strateški vlogi kadrovske funkcije, MČV še ni razvit do take mere. Menedžerji ne sprejemajo ključnih odločitev v okviru MČV. Oddelek za človeške vire sicer ima pomembno svetovalno, nadzorno vlogo vendar je hkrati odgovoren tudi za izvajanje večine kadrovskih nalog. Oddelek za človeške vire je odgovoren (sicer s posvetovanji vodij) za načrtovanje kadrov, pridobivanje in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj, porast/krčenje števila zaposlenih, način in oblika usposabljanja, upravljanje talentov. V Zavarovalnici merijo učinkovitost izvajanja MČV po dosežkih planskih postavk, ki se naj bi dosegle v določenem obdobju. Poleg tega se zavedajo, da MČV pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Vendar to lahko pomeni, da ključno pozornost namenjajo bolj neposrednim rezultatom kadrovskih aktivnosti (zadovoljstvo zaposleni), kot spremljanju učinkovitosti MČV v povezavi z uspešnostjo organizacije. V organizaciji prav tako ne organizirajo načrtnih usposabljanj menedžerjev za MČV, le v kontekstu navodil, okrožnic, kolegijev in sestankov, kar kaže na manjšo vlogo menedžerjev pri izvajanju.

### ***10.1.3 Ugotavljanje centralizacije in devolucije***

Za kadrovsko funkcijo, ki je dobila bistveno bolj strateško vlogo in se preselila v najvišja odločilna telesa v podjetju, je značilna devolucija, kar pomeni, da veliko operativnih kadrovskih odločitev in nalog preide v roke neposrednih vodij. Če ta premik preslikamo v

strukturo, pomeni, da lahko pričakujemo določeno stopnjo centralizacije kadrovske funkcije, v smislu njenega strateškega premika, integracijo v strateško poslovno odločanje in hkrati devolucijo oziroma prenos nalog kadrovskega oddelka na neposredne vodje (Žezlina 2010a).

V Zavarovalnici Triglav se je kadrovska funkcija centralizirala in integrirala v strateško poslovno odločanje. Vodje kadrovskih oddelkov so vključeni v odločilna telesa in organe. Temu nakazuje dejstvo, da je direktor splošnih in kadrovskih zadev član uprave, da ima področje za upravljanje človeških virov svojega izvršnega direktorja in da vodje kadrovskih oddelkov povsem enakopravno sodelujejo pri nastajanju in spreminjanju strategije podjetja. Vendar pa za Zavarovalnico Triglav ni značilno, da bi veliko kadrovskih odločitev in nalog prešlo na neposredne vodje. Linijski vodje na centrali so (s posvetom) odgovorni le na področju plač in ugodnosti. Največji vpliv imajo pri določanju potreb po usposabljanju, s kadrovskimi strokovnjaki pa sodelujejo na področjih imenovanja novih sodelavcev, ključnih perspektivnih kadrov ter kadrovske politike. Za ostala področja, pridobivanje in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj ter porast/krčenje števila zaposlenih, pa je odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji. Večjega prenosa kadrovskih nalog na vodje ni prešlo, saj bi to predstavljalo po vsej verjetnosti preveliko obremenitev vodij in kot pravi tudi direktor v intervjuju, mu že sedaj primanjkuje časa za ukvarjanje z zaposlenimi. Kot smo že omenili, pa je večja devolucija prisotna v poslovnih enotah, saj vodje izvajajo tudi operativni del kadrovske funkcije, od izbornega postopka, prijave, identificirajo potrebe po nadomestitvah, nadomeščanjih, novih zaposlitvah. Po besedah direktorice je bila v nekaterih poslovnih enotah opazna nezrela devolucija zato si prizadevajo za povečano sodelovanje vodij poslovnih enot s kadrovskimi strokovnjaki na centrali.

Devolucija se naj bi kazala tudi v zmanjševanju števila strokovnjakov v kadrovskih oddelkih in večji uporabi zunanjih storitev, ki so dostopne na trgu (Žezlina 2010a). V Zavarovalnici Triglav se število kadrovskih strokovnjakov ne zmanjšuje temveč se povečuje, težijo namreč k metodi, da bi imeli na sto zaposlenih zaposlenega enega kadrovskega strokovnjaka in želijo število še povečati. V Zavarovalnici Triglav se prav tako ne poslužujejo zunanjih storitev na trgu, morda le izjemoma pri iskanju in selekciji vodilnega kadra.

Pomembno pa je tudi omeniti, da čeprav v Zavarovalnici Triglav (centrali) ni opaziti večje devolucije, še ne pomeni, da kadrovska funkcija nima strateške vloge. Mnogo teorij predpostavlja, da sta devolucija in integracija (vključevanje UČV v strateško usmeritev

organizacije) povezana procesa, vendar pa raziskave kažejo tudi drugače. Po ugotovitvah Dane Mesner Andolšek in Janeza Štebe prisotnost napisane strategije UČV ne podpira razvoja devolucije. Devolucija in napisana strategija UČV nista dejavnika, ki bi se pojavila skupaj v organizaciji, saj je devolucija značilna tudi tam, kjer ni napisane strategije UČV. Devolucija in strateško upravljanje človeških virov sta po ugotovitvah dokaj ločena procesa, če lahko strateško UČV do neke mere razumemo tudi kot obstoj zapisane kadrovske strategije (Torrington in Hall 1996). Če je tako, da obstoj zapisane kadrovske strategije izključuje devolucijo in obratno, potem mnogostranski cilji, ki so bili razlog za uvajanje procesov devolucije, niso bili doseženi (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 53–61).

#### ***10.1.4 Upravljanje kompetenc, vodenje, komuniciranje in organizacijska kultura***

Pri strateškem upravljanju človeških virov je potrebno upoštevati dva vidika upravljanja človeških virov, in sicer strukturo funkcije upravljanja človeških virov in kohezivne elemente (t. i. organizacijske zmogljivosti), ki predstavljajo vezne člene med podjetjem in zaposlenimi. Na strukturnem področju so ključna področja strateškega upravljanja načrtovanje kadrov, pridobivanje in selekcija, razvoj kadrov, vrednotenje kadrov, motivacija, nagrajevanje ter upravljanje talentov. Na strani organizacijskih zmogljivosti pa so pomembna orodja strateškega upravljanja človeških virov upravljanje kompetenc, vodenje na vseh ravneh v podjetju, komuniciranje in korporacijska kultura (Žezlina 2006).

V Zavarovalnici Triglav se zavedajo, da so poleg strukturnega področja upravljanja človeških virov pomembni tudi kohezivni elementi, ali z drugimi besedami, mehke sestavine UČV. V zavarovalnici redno merijo organizacijsko klimo, ki kaže zadovoljstvo zaposlenih.

Za dobro organizacijsko komunikacijo uporabljajo poleg revij in obvestil tudi letne razgovore. Letni razgovori so del sistema ciljnega vodenja in vodenja kompetenc. Zaposleni si na letnih razgovorih zastavijo cilje. Delavci s posebnimi pooblastili poleg tega s svojimi nadrejenimi opravijo še ocenjevalne razgovore, saj ocena realizacije zastavljenih ciljev vpliva na stimulativen del njihove plače. Sistem ocenjevanja vodstvenih vedenj so nadgradili v sistem kompetenc, ki pomaga posameznikom ugotavljati lastne prednosti in izzive kot izhodišča za načrtovanje osebnega razvoja. Pridobljene ocene (ocena nadrejenih, podrejenih in samoocena) so podlaga letnih razvojnih razgovorov, izvajanih z namenom analize rezultatov ocen in

postavljanja razvojnih načrtov. V letne razvojne razgovore so sicer vključeni vsi zaposleni, vendar pa je ocenjevalni del in sistem kompetenc namenjen le delavcem s posebnimi pooblastili. Za tekočo komunikacijo v organizaciji pa je predvsem pomemben odnos vodij do zaposlenih. Po besedah direktorja, ki smo ga intervjuvali, je neposredna komunikacija vendarle problem, saj vodjem velikokrat primanjkuje časa, da bi se ukvarjali s svojimi zaposlenimi. Poleg tega komunikacija vedno bolj poteka preko novih informacijskih sistemov, elektronske pošte itd.

V organizaciji, kot smo že omenili vodijo sistem kompetenc v katerega je vključen ključen in perspektiven kader, kar pomeni, da imajo ti možnosti razvoja kariere. Ključni kadri v podjetju so tisti, ki opravljajo najodgovornejše funkcije, perspektivni kadri pa so skupina mlajših strokovnjakov, ki se hitro pokažejo z nadpovprečnimi učinki, perspektivnostjo, zavzetostjo. Organizacija sicer izobražuje po potrebi vse skupine zaposlenih, vendar pa je cilj organizacije spodbujati predvsem razvoj vodilnega in vodstvenega kadra.

Pomembna sestavina pa je tudi sam način strateškega vodenja. Vodje se v podjetju zavedajo, da pomembno vplivajo na razvoj svojih zaposlenih. Prav tako naj bi bili ravno vodje tisti, ki dajejo svoje predloge po potrebah usposabljanja in ocenjujejo ključne, perspektivne kadre. Vodje v Zavarovalnici Triglav tako pomembno sodelujejo pri izvajanju kadrovske politike ter posredno prispevajo k oblikovanju kadrovske strategije.

Kadrovske strokovnjaki skušajo skupaj z vodji preko svojega vodenja graditi korporacijsko kulturo, ki ima posluš za razvoj zaposlenih, ki svoje zaposlene ceni in hkrati uresničuje cilje podjetja. Vendar pa moramo pripomniti, da kljub zelenemu načinu organizacijskega vodenja le nimamo zadosti podatkov, kakšno je dejansko vodenje v podjetju, posebno če upoštevamo vodenje na vseh ravneh podjetja.

#### ***10.1.5 Sodelovanje kadrovske strokovnjakov z vodji***

Raziskave kažejo, da je pri prenosu kadrovske strategije v vsakodnevne aktivnosti pravzaprav najpomembnejša vloga neposrednih vodij (Purcell in Hutchinson 2007), ki s svojim ravnanjem lahko najbolj prispevajo k uspešnemu/neuspešnemu izvajanju kadrovske strategije in aktivnosti (Možina in Zupan 2009, 131–132). Na ravnanje vodij in izvajanje kadrovske funkcije pomembno vpliva njihovo sodelovanje s kadrovske strokovnjaki. Horizontalne

komunikacije med strokovnjaki za UČV in linijskimi vodji morajo biti neposredne, odprte in čim bolj pogoste. Temu primerno je potrebno oblikovati strukturo v organizaciji (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 60).

Po besedah direktorice za UČV v Zavarovalnici Triglav kadrovske strokovnjaki vsakodnevno sodelujejo z neposrednimi vodji, kadrovske funkcije pa izvajajo skupaj. Ker vodje sodelujejo s kadrovske strokovnjaki vsakodnevno, so tudi oni posredno sooblikovalci kadrovske strategije. Direktor tržnega komuniciranja meni, da kadrovska služba vodij pri vodenju praviloma ne obremenjuje do točke, ko se njihove zahteve po kadrih uresničujejo, vendar v primeru, da ima ta drugačna mnenja, pa so pogajanja težka. Prav tako tudi vodje omejeno vplivajo na kadrovske strokovnjake, sicer pa je zadeva od primera do primera različna. S kadrovske službo sodelujejo v okviru možnosti delovnih procesov.

Kadrovske strokovnjaki si torej prizadevajo za vsakodnevno sodelovanje z vodji ter za skupno izvajanje kadrovske aktivnosti. Vendar pa je njihov vpliv na ravnanje vodij omejen, prav tako so tudi vodje omejeni pri odločanju o kadrovske zadevah, zato so pogajanja pogosto težka. Iz tega bi lahko sklepali, da imajo kadrovske strokovnjaki približno enako moč in pozicijo v podjetju kot ostali menedžerji. Ker je njihovo sodelovanje in vplivanje torej le omejeno in poteka v okviru možnosti delovnih procesov, kadrovske strokovnjaki tako težje vplivajo na izvajanje kadrovske aktivnosti menedžerjev, kar pa je verjetno tudi razlog, da v organizaciji ni prišlo do povečanega prenosa kadrovske naloge na vodje. Kljub temu pa ima kadrovska služba pomemben položaj in vlogo v organizaciji, saj je pomemben strateški partner menedžmentu in ima veliko vpliva na uvajanje novosti na področju MČV .

Sicer pa je vprašljivo, ali naj bi bilo uresničevanje upravljanja človeških virov stvar vsakega menedžerja ali pa je strateško UČV bolj odvisno od strokovnega, izkušenega in vplivnega kadrovskega oddelka v organizaciji, ki lahko da potrebno izvedensko mnenje. Morda je najbolj realističen odgovor nekje med obema ekstremoma (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 60).

## **11 Sklep**

Iz naših ugotovitev lahko torej sklepamo, da ima kadrovska funkcija v Zavarovalnici Triglav strateško vlogo. K temu nakazuje dejstvo, da so strokovnjaki s področja UČV vključeni v strateški menedžment podjetja. Vodje služb kadrovske oddelkov so člani ožjih kolegijev in



sodelujejo tako pri oblikovanju strategije s področja UČV kot pri oblikovanju in dopolnjevanju strategije podjetja. Strateško vlogo ji prav tako pripisuje izoblikovanost kadrovske politike in strategije. V Zavarovalnici Triglav imajo na področju UČV izdelane načrte za različna področja kadrovske politike, kar kaže na izoblikovanost kadrovske politike, prav tako ima organizacija zapisano strategijo za kadre/človeške vire, s čimer lahko rečemo, da ima organizacija tudi izoblikovano kadrovske strategije.

Ugotavljali smo tudi značilnosti MČV, ki ga povezujemo s strateško vlogo kadrovske funkcije v podjetju. V Zavarovalnici Triglav so aktivnosti MČV usklajene s strategijo organizacije in tudi medsebojno, v tem smislu se je kadrovska funkcija centralizirala in vključuje poleg centrale tudi vse njene poslovne enote, skupine. Prisotna je filozofija menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti MČV. Velik poudarek kadrovske aktivnosti v podjetju je na razvoju ključnega in perspektivnega kadra, na upravljanju kompetenc, pri čemer sodelujejo tudi vodje. Prav tako se izoblikuje vse skupine zaposlenih z namenom najboljšega upravljanja človeških virov za doseganje strateških ciljev organizacije, kar vključuje razporejanje ljudi na prava mesta in ustvarjanje zadovoljstva ter pripadnosti.

Opazili pa smo tudi, da MČV v zavarovalnici nekaterih značilnosti, ki jih opisujejo teorije in prakse, ne vsebuje. Menedžerji ne sprejemajo ključnih odločitev v okviru MČV. Oddelek za človeške vire sicer ima pomembno svetovalno in nadzorno vlogo, vendar je hkrati odgovoren tudi za izvajanje večine kadrovske nalog. Poleg tega v zavarovalnici merijo učinkovitost izvajanja MČV po dosežkih planskih postavk, ki se naj bi dosegle v določenem obdobju, kar lahko pomeni, da ključno pozornost namenjajo bolj neposrednim rezultatom kadrovske aktivnosti (zadovoljstvo zaposlenih), kot spremljanju učinkovitosti MČV v povezavi z uspešnostjo organizacije. V organizaciji prav tako ne organizirajo načrtnih usposabljanj menedžerjev za MČV, le v kontekstu navodil, okrožnic, kolegijev in sestankov, kar kaže na manjšo vlogo menedžerjev pri izvajanju.

Kadrovska funkcija se je torej v podjetju centralizirala in integrirala v strateško poslovno odločanje, vendar pa kadrovske odločitve in naloge niso prešle na neposredne vodje. Večjega prenosa kadrovske naloge na vodje ni prešlo, saj bi to po vsej verjetnosti predstavljalo preveliko obremenitev vodij, kot pravi tudi direktor v intervjuju, mu že sedaj primanjkuje časa za ukvarjanje z zaposlenimi. Večja devolucija pa je prisotna v poslovnih enotah, saj vodje tam

izvajajo tudi operativni del kadrovske funkcije, od izbornega postopka, prijave, identificirajo potrebe po nadomestitvah, nadomeščanjih, novih zaposlitvah. Pomembno je tudi omeniti, da čeprav v Zavarovalnici Triglav (centrali) ni opaziti večje devolucije, še ne pomeni, da kadrovska funkcija nima strateške vloge. Mnogo teorij predpostavlja, da sta devolucija in integracija (vključevanje UČV v strateško usmeritev organizacije) povezana procesa, vendar pa raziskave kažejo tudi drugače. Po ugotovitvah Mesner Andolšek in Štebe (2004, 53–61) prisotnost napisane strategije UČV ne podpira razvoja devolucije. Devolucija in strateško upravljanje človeških virov sta dokaj ločena procesa, če lahko strateško UČV do neke mere razumemo tudi kot obstoj zapisane kadrovske strategije.

## 12 Literatura

Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University press.

Barney, Jay. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1): 99–120.

Becker, Brian E., Mark A. Huselind in Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Biro Praxis d.o.o. 2010. *Kaj je SiOK?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15> (29. avgust 2010).

Bohlander, George in Scott Snell. 2007. *Managing Human Resources*. USA: South-Western, a part of Cengage Learning.

Boxall, Peter in John Purcell. 2000. Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2): 183–203.

--- 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Brewster, Chris in Henrick Holt Larsen. 1992. Human resource management in Europe: Evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3): 409–434.

Budhwar, Pawan. 2000. Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK. *Personnel review* 129 (2): 141–161.

Hambrick, Donald C. 1987. The top management team: Key to strategic success. *California Management Review* 30 (1): 88–108.

Hunt, Jeremy in Peter Boxall. 1998. Are top human resource specialists »strategic partners«: Self-perceptions of a corporate elite. *International Journal of Human Resource Management* 9 (5): 767–781.

Inštitut za družbene vede. 2004. *Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network: Upravljanje človeških virov.*

Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije.* Kranj: Moderna organizacija.

Kapital. 2010. *Človeški viri: Fluktuacija človeških virov.* Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88> (29. avgust 2010).

Karan, Monika. 2010. *Odsotnost z dela – velik strošek za podjetja.* Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx> (29. avgust 2010).

Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–111. Ljubljana: Založba Sophia.

Kohont, Andrej. 2004. Površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov v državni upravi. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 282–301. Ljubljana: Založba Sophia.

Lipičnik, Bogdan. 1996. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

Ložar, Boštjan. 2007. *Strateška vloga kadrovske funkcije s posebnim poudarkom na primerjavi slovenskih podjetij z multinacionalkami*. Dostopno prek: <http://www.brio.si/mediji13.pdf> (31. julij 2010).

Mabey, Christopher in Graeme Salaman. 1995. *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.

McGovern, Patrick. 1999. The role of line managers in Human Resource Management. V *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, ur. Lynda Gratton, Veronica Hope Hailey, Philip Stiles in Catherine Truss, 133–153. Oxford: Oxford University Press.

Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36–66. Ljubljana: Založba Sophia.

Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of Organizations*. London: Prentice Hall.

Možina, Stane. 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–143. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Poslovni-bazar. 2010. *Kontroling*. Dostopno prek: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1576> (26. avgust 2010).

Purcell, John in Sue Hutchinson. 2007. Front-line managers as agents in the HRM performance casual chain: Theory, anaysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17 (1): 3–20.

Rennie, Wendy Helen. 2003. *The role of human resource management and the human resource professional in the new economy*. Dostopno prek: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-01092004131256/unrestricted/01dissertation.pdf> (31. julij 2010).

Rozman, Zvonimir. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 14. junij.

Sherman, Arthur, George W. Bohlander in Scott A. Snell. 1998. *Managing human resources*. Cincinnati: South-Western College publishing.

Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 143–191. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–63. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Torrington, Derek in Laura Hall. 1996. Chasing the Rainbow: How Seeking Status through Strategy Misses the Point for Personnel Function. *Employee Relations* 18 (6): 79–97.

Tyson, Shaun. 1995. *HR Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman Publishing.

Valjavec, Zdenka. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. februar.

Whittaker, Susan in Mick Marchington. 2003. Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership. *Employee Relations* 25 (3): 245–261.

Wright, Patrick M. in Gary C. MacMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295–320.

Zavarovalnica Triglav, d.d. 2010. *Poslovno poročilo 2009*. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.triglav.si/skupinatriglav/pokazi.asp?id=261> (31. julij 2010).

Žezlina, Janez. 2006. *Strateška vloga upravljanja človeških virov v podjetju*. Dostopno prek: [www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4430.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4430.pdf) (31. julij 2010).

--- 2010a. *Strateško preoblikovanje upravljanja kadrov v podjetjih*. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/hr-kariera/vodenje-nacrtovanje/@2282/stratesko-preoblikovanje-upravljanja-kadrov-podjetjih.aspx> (31. julij 2010).

--- 2010b. *Strateško upravljanje s kadri v času recesije*. Dostopno prek: <http://www.razglej.se/stratesko-upravljanje-s-kadri-v-casu-recesije/> (31. julij 2010).

## 13 Prilogi

***Priloga A: Intervju z Zdenko Valjavec, izvršno direktorico za upravljanje človeških virov v Zavarovalnici Triglav, d.d.***

**Kdo v organizaciji opravlja kadrovske funkcije, koliko kadrovskih strokovnjakov je zaposlenih?**

Kadrovske funkcije izvajamo na področju za upravljanje s človeškimi viri. Je eno izmed organizacijskih področij, ki je namenjeno upravljanju podporne poslovne funkcije, temeljne poslovne funkcije pri nas so prodaja zavarovanj, reševanje škod, področje financ, kjer gre za upravljanje financ in nepremičninskega premoženja. V okviru našega področja izvajamo različne poslovne funkcije, ena je kadrovska funkcija oz. funkcija področja zaposlovanja, potem področje izobraževanja in razvoja kadrov ter tehnična funkcija. Te funkcije se izvajajo v vseh dvanajstih organizacijskih enotah ki jih imamo v Sloveniji. Kadrovska funkcija je centralizirana. Strokovnjaki kadrovske službe so zaposleni na centrali vendar pa imajo podaljšanje roke tudi na območnih enotah. Vodje v območnih enotah delajo na neposredni operativi, to pomeni, da so izpostavljeni direktnemu delu z zaposlenimi. V praksi to pomeni, da izvajajo operativni del kadrovske funkcije, od izbornega postopka, prijave, identificirajo potrebe po nadomestitvah, nadomeščanjih, novih zaposlitvah, medtem pa se bolj strokovno razvojni del izvaja na centrali. Širše na področju UČV in splošnih zadevah je zaposlenih 94

oseb. V ožjem smislu pa bi o točni številki težko govorili, ker so kolegi na območnih enotah razdeljeni med vse tri pod funkcije. Skupna številka je torej 94. Stremimo pa k temu, da bi čiste kadrovske naloge izvajalo takšno število kadrovskih strokovnjakov, da bi imeli na 100 zaposlenih enega kadrovskega strokovnjaka. Lahko potrdim, da k temu normativu stremimo, imamo 2514 zaposlenih delavcev v zavarovalnici. Obseg dela se povečuje tudi zaradi upravljanja skupine, postajamo velika zavarovalna finančna skupina v regiji jugovzhodne Evrope, imamo svoje hčerinske zavarovalnice na področju nekdanje Jugoslavije in na Češkem. To skupino je potrebno tudi v kadrovskem in splošnem delu obvladovati.

### **Kaj menite, da je v organizaciji ključno, da razpolaga z uspešnim kadrom in za uspešno vodenje kadrovske funkcije?**

Ključnega pomena je da z obstoječimi zaposlenimi delamo na način, da ti čutijo delovno okolje, ki ceni njihovo strokovnost, njihovo kompetentnost za opravljanje nalog, ki jih opravljajo nasploh in ki ima posluš za njihov razvoj. To vse se odraža v zadovoljstvu zaposlenih v zavzetosti za delo in končno v njihovi osebni in skupni učinkovitosti. Tako, da je ena izmed pglavitnih nalog kadrovske službe in vseh vodij seveda, da ustvarja pogoje za to. Pri nas se trudimo, da najprej seveda za zaposlene zagotavljamo take pogoje, da razvijamo njihova znanja, tako strokovna kot splošna znanja, da jim pomagamo pri razvoju manjkajočih kompetenc. Poskrbimo pa tudi, da prihajajo v organizacijo sveže moči in da so te moči kar se da najboljše. Imamo se za dobrega delodajalca, temu primerno smo tudi zahtevni pri izboru novih delavcev. Kadre praviloma iščemo sami, občasno samo za ključne funkcije, samo na najvišjih nivojih posežemo po zunanjih strokovnjakih. To bolj izjemoma.

### **Umestitev kadrovske funkcije v organizaciji ali ima ta strateški vpliv?**

Ima strateški vpliv. Delamo na področju, ki sicer nima temeljnega vpliva, ne predstavlja temeljne funkcije, je podporna funkcija, vendar pa je izjemnega pomena, mislim, da se vsi vključno z upravo zavedamo, da so strokovno usposobljeni, zavzeti kadri tisti, kar je polog uspeha zavarovalnice. Temu primerno je nameščena kadrovske funkcija v tej hiši, ima seveda zanesljivo strateški vpliv. Zaposlene v Zavarovalnici smo vključili, kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha Zavarovalnice v bodoče.

### **Ali lahko opišete strateško kadrovsko funkcijo v organizaciji?**

Kadrovska funkcija ima svoje mesto tako v strategiji, trudimo se razvijati zaposlene s katerimi že ustvarjamo tekoče rezultate, zato je predvsem naša ključna skrb ali preokupacija na razvoju zaposlenih, na njihovi dograditvi strokovnih znanj, ker se zavedamo, da so znanja, ki jih prenesemo iz tistih formalnih oblik izobraževanja podvržena hitremu zastarevanju, vsa strokovna znanja je potrebno nenehno razvijati. Potrebno je ukrepati tudi, če ugotovimo pomanjkanje določenih kompetenc na področjih, ki jih strokovna znanja, ne morejo razviti. Razvojnemu delu je namenjen tako del strategije podjetja kot tudi del strategije našega področja. Drugi del pa je ustvarjanje takega delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo zadovoljne. Tekoče merimo organizacijsko klimo, ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih in spodbudno spremljamo tiste kategorije, kjer so ocene nižje. Za nas pomenijo poseben izziv, da se situacija na tem področju ustrezno izboljša. Naslednja stvar je tekoče prenavljanje procesov. Temu sledi tudi kadrovska funkcija z ustrežno obravnavo delavcev, s katero se pokaže, da jih bo potrebno preusmerjati ali v druge delovne procese ali jim eventualno ponuditi delo izven hiše oziroma se z njimi dogovarjati. Zlasti to velja za starejše delavce o predčasni upokojitvi itd. V zadnjem obdobju se ukvarjamo tudi s skupino starejših zaposlenih, saj se zavedamo, da se delovna doba povišuje. V strukturi zaposlenih imamo okoli 30% zavarovalnih zastopnikov. Tej opravljajo delo, ki je za normalno zaznavo delovnih pogojev dosti posebno. To delo se opravlja v celoti terensko, zavarovalni zastopnik nima stalnega delovnega mesta. Tako rekoč posluje od doma in direktno iz terena, delovni čas si ureja svobodno, oziroma ga prilagaja strankinim potrebam. To je skupina delavcev, ki dela v posebnih pogojih. V teh zaostrenih pogojih gospodarske krize so podvrženi težjim okoliščinam na terenu, saj so stranke zaradi slabših finančnih zmožnosti bistveno bolj preudarne, ko se odločajo za zavarovanje, kar seveda otežuje možnosti za uspeh in predstavlja stresno situacijo za zastopnike. Takšnim situacijam so predvsem starejši zastopniki težje kos. Poleg tega se pojavljajo določene zdravstvene težave v starejšem obdobju, to je tudi izziv kako delati s to skupino, kako jim olajšati delovne razmere, kako najti za njih primerno delo, ki ne bi bilo terensko delo. Že dve leti nazaj smo se odločili za spodbujanje dodatnega izobraževanja v tej skupini. S pomočjo zunanje izobraževalne organizacije smo izvajali šesto stopnjo izobraževanja, to je smer zavarovalni komercialist. Zastopnikom smo ponudili možnost, da si nadgradijo formalno izobrazbo, s čimer si obogatijo znanja in so lahko uspešnejši pri svojem delu. Poleg tega pa jim olajšamo tudi prehod na druga delovna področja v starejšem življenjskem obdobju, ker bodo imeli več znanja in jih bo mogoče lažje razporejati tudi na druga področja.



### **Ali imate strategijo za razvoj kadrov?**

Delamo na strategiji razvoja kadrov ja. Identificirali smo ključne in perspektivne kadre. Ključni kadri so tisti, ki opravljajo najodgovornejše funkcije. Z njimi delamo predvsem na razvoju manjkajočih kompetenc, za katere ugotovimo, da mogoče niso na zadostno visoki stopnji. Te kompetence jim pomagamo razviti in potem te ključne ljudi usmerjamo na ključne pozicije. Perspektivni kadri pa so to mlajši strokovnjaki, ki se hitro pokažejo z nadpovprečnimi učinki, perspektivnostjo in zavzetostjo. To skupino smo v lanskem letu identificirali in bomo sedaj z njimi delali na način, da jim bomo nudili dodatna izobraževanja doma in v tujini, vključevali v projekte, zagotavljali mentorstvo in s podobnimi oblikami. To bo skupina ljudi iz katere bomo bodoče izbirali top kadre te hiše, tako za matično družbo pa tudi za našo skupino.

### **Ali je strategija za kadre/UČV zapisana?**

Strategija je zapisana. Kadrovsko področje ima pomembno mesto v strategiji podjetja, sedaj je fazi temeljitega prenavljanja. Ravno danes bomo pregledali dosedanje zapise, jih skušali prilagoditi spremenjenim razmeram in bomo na novo definirali ključne usmeritve našega področja in jih kot take poskušali vključiti v strategijo podjetja

### **Kakšna je vloga neposrednih vodij pri nastajanju, oblikovanju, izvajanju kadrovske strategije?**

Neposredni vodje sodelujejo, z njimi delamo vsakodnevno. Kadrovsko funkcijo izvajamo skupaj in praktično iz tega vsakodnevnega sodelovanja sledi, da so tudi oni sooblikovalci kadrovske strategije. Že sam način dela te hiše je tak, da so k zapisom teh ključnih usmeritev, vrednot, vizije hiše povabljeni vsi zaposleni, zanesljivo pa so to vodje. Vodje so povabljeni in pozvani. Tudi način dopolnjevanja strategije poteka na način, da so vsaj ključni ljudje to pomeni uprava, izvršni direktorji, ki so odgovorni za posamezno področje, povabljeni na takšne strateške delavnice in tam skupaj razpravljamo o ključnih usmeritvah vsakega področja med njimi tudi kadrovskega. Naši predlogi res, da nastanejo na našem področju vendar se potem diskutirajo na širšem sestanku, kjer naše cilje razložimo, jih razjasnimo, sodelavci pa lahko dajo konstruktivne predloge, ki se upoštevajo in potem tudi zapišejo.

### **Kako se ocenjuje uspešnost strategije?**

Ocenjevanje njene uspešnosti se izvaja sprotno. Strateški cilji so cilji, ki jih je treba razdelati v konkretnije cilje, ki pomenijo obveznosti v letnih poslovnih načrtih te hiše. To so cilji za posamezna področja dela ter konec koncev pomenijo cilje za slehernega zaposlenega. V naši hiši delamo na način ciljnega vodenja, kar pomeni, da izhajamo iz strateških usmeritev, ki jih potem izvedemo v poslovnih načrtih za posamezno leto. Za doseganje planskih postavk v posameznem koledarskem letu so seveda ključnega pomena cilji posameznega področja dela, med drugimi tudi naši cilji. Mi jih razdelamo v planih zaposlovanja, planih izobraževanja, planih tekočega in investicijskega izobraževanja. Planske postavke iz teh posamičnih planov pomenijo potem izhodišča za določanje ciljev posameznih zaposlenih.

### **Vloga kadrovskih strokovnjakov pri nastajanju, organiziranju, izvajanju strategije, kako sodelujete s poslovnimi organi?**

Kadrovski strokovnjaki povsem enakopravno sodelujemo pri nastajanju strategije in pri njenem spreminjanju oz. dopolnjevanju. Sproti spoznavamo potrebo po spreminjanju in opozarjamo upravo pri katerih zadevah bi bilo potrebno strateške usmeritve spreminjati in dopolnjevati. Konec koncev je to proces, strategija ni dokument, ki bi ga napisal za štiri leta in bi ga potem dal v predal. To je živ dokument, ki mora usmerjati svoje konkretne aktivnosti in se prilagajati spremenjenimi razmerami na trgu. Skupaj z upravo ga pripravljamo, ga spremljamo in po potrebi tudi dopolnjujemo. Je ključni dokument uprave, uprava nas vključuje v nastajanje tega dokumenta in tudi kontrolira pri izvajanju.

### **Kakšna je razlika kadrovske funkcije v primerjavi s preteklostjo?**

Razlika s preteklostjo je. Sedaj je kadrovska funkcija centralizirana, ker smo se organizirali, da jo bistveno kvalitetnejše izvajamo kot v preteklih obdobjih. Še tri leta nazaj je kadrovska funkcija izvajala zelo visoko stopnjo avtonomije na posamični območni enoti, kar pomeni, da je bil način izvajanja te funkcije prepuščen konkretnemu delavcu, ki je vodil področje na območnih enotah. Prakse pri tem so bile zelo različne od visoko razvite do tiste nujne, ki je pomenila zagotavljanje potrebnega števila zaposlenih, manj se je delalo na mehkih vsebinah. Z zadovoljstvom lahko potrdim, da se je nivo oz. kvaliteta dvignila, upam da to prepoznajo tudi naši zaposleni.

### **Kakšnega pomena je razvoj kadrov za organizacijo?**

Ne glede na to, da imamo delež zaposlenih z najvišjo stopnjo izobrazbe visok, število iz leta v leto narašča, več kot 10% se jih izobražuje ob delu, kar pomeni, da pridobivajo višjo stopnjo izobrazbe, zavedamo se, da je znanje kategorija, ki hitro zastareva, zato na razvoju delamo ogromno, imamo že nekaj let v okviru centra za izobraževanje in razvoj kadrov ustanovljeno Akademijo Triglav, v okviru te potekajo šole za zavarovalne zastopnike, za vodje, šole za perspektivne kadre. To so programi, ki so prilagojeni potrebam te hiše in se izvajajo vse z namenom razvoja kadrov.

### **Kateri kader se najbolj izobražuje?**

Ne bi mogla izpostaviti posebne skupine. Izobraževanje vodilne in vodstvene strukture je izjemnega pomena. Eden izmed ciljev našega področja je, da se povečuje delež izobraževanja prav za to kategorijo zaposlenih. Vendar pa ne bi mogla reči, da izobražujemo samo to skupino. Za nas je izjemnega pomena tudi strokovno izobraževanje. Zavedamo se, da pri vsakem je pri vsakem uvajanju novega zavarovalnega produkta potrebno tržnike seznaniti z novostmi in tudi podporne službe v ozadju, ki potem rešujejo škodne primere iz novih zavarovanj. So zahtevne izobraževalne oblike, ki jih izvajamo interno, po celi državi. Izobražujemo tudi vse zastopnike, vse cenilce takrat ko je potrebno. V zadnjem obdobju izjemno veliko naredimo tudi na izobraževanju z mehкими vsebinami. Želimo praktično vsakega našega zaposlenega izobraziti na tem področju, za primerno komunikacijo s strankami, jo opremiti s potrebnimi znanji, da bo znala ravnati s stranko, ki je mogoče posebna. Lahko je doživela škodni primer in je temu primerna tudi njena komunikacija. Naše zaposlene želimo opremiti z vsemi znanji, da bodo delali s strankami na način, da bodo te zadovoljne. Po drugi strani pa jih nočemo izpostavljati velikemu tveganju stresa na delovnem mestu.

### **Kakšne so glavne naloge službe za razvoj in izobraževanje kadrov?**

Glavne naloge menim, da sem že omenila. Veliko izobražujemo interno, sami organiziramo te izobraževalne oblike. Delež internega izobraževanja je velik, eksternih oblik v strukturi izobraževanja je 7-8% vse ostalo poteka v naši lastni organizaciji. V centru za izobraževanje in razvoj kadrov se letno izvede več kot 500 izobraževalnih dogodkov, to pomeni dva izobraževalna dogodka na dan. Je izjemnega pomena saj smo velik delodajalec z 2500 zaposlenih v matični družbi in še enkrat toliko zaposlenih v odvisni družbi. Je izjemnega pomena, da ustvarjamo bazen sposobnih, zavzetih in motiviranih zaposlenih.

### **Koliko je vloženi sredstev za sistem razvoja in izobraževanja kadrov?**

Vloženi sredstev v izobraževanja je preko milijon evrov. S ponosom povem, da je Triglav hiša, ki se zaveda, da je intelektualni kapital, kapital ki lahko raste tudi v teh kriznih časih. Nismo omejevali sredstev v izobraževanje, čeprav smo se na vseh ostalih področjih soočali s temi kriznimi razmerami in smo se morali obnašati bolj varčno, paziti na stroškovno učinkovitost itd. Na tem delu sredstev nismo krčili, nasprotno smo jih še povečevali. Pohvalno je tudi zavedanje uprave in lastnikov, da so investicije v znanje tisto, kar je lahko garancija izhoda iz te situacije.

### **Katera izobraževanja so ključna?**

Ključna so strokovna izobraževanja, ob tem pa se zavedamo, da so tudi vse ostale oblike pomembne. Imamo tudi na primer jezikovna izobraževanja, delamo v globalnih razmerah, kar pomeni, da moramo tudi v tem delu zagotoviti zaposlenim, da so lahko konkurenčni.

### **Kako internacionalizacija družbe vpliva na izobraževanje?**

Zaradi internacionalizacije v naše izobraževalne programe in tudi v programe Akademije Triglav vključujemo zaposlene iz naših hčerinskih družb. Zaradi prenosa določenih produktov in informacijskih rešitev v hčerinske družbe je prav tako potrebno tudi tam izvajati izobraževanja.

### **Načrtujete kakšne novosti, spremembe na področju kadrovanja?**

Naše delo je delno podvrženo spremembam zato se trudimo slediti razvoju stroke. Tekoče uvajamo ukrepe, ki se izkažejo za dobre pri srečanju učinkovitosti delovnega procesa, pri dviganju zadovoljstva zaposlenih in zavzetosti zaposlenih za delo. Poskušamo ustvarjati inovativno delovno okolje za vse zaposlene. Jaz osebno pa poskušam znotraj našega področja vzpostaviti način dela, ki spodbuja inovativnost mojih neposrednih sodelavcev, za to tudi kar dosti tekoče uvajamo spremembe pri našem delu.

### **S katerih področij prihajajo vaši kadrovski strokovnjaki?**

Naša kadrovska struktura je zelo pestra, imamo zaposlenih osem ekonomistov, nekaj pravnikov, sociologov in psihologov. Zajemamo vse profile. Tudi pravnega dela imamo

ogromno, moramo paziti zlasti na slabše učinkovite, disciplinsko problematične. Imamo zelo pestro področje, kar je dobro, ker vsak promovira svoje področje.

***Priloga B: Intervju z Zvonimirjem Rozmanom, direktorjem za tržno komuniciranje v Zavarovalnici Triglav, d.d.***

Intervju temelji na ugotavljanju vloge menedžmenta pri sodelovanju in izvajanju kadrovske funkcije v podjetju, saj le ti delajo neposredno z zaposlenimi.

**1. Kakšno je vaše delovno mesto v podjetju?**

V Zavarovalnici Triglav d.d. kot direktor pokrivam področje trženjskega komuniciranja.

**2. Kaj po vašem mnenju organizaciji zagotavlja, da razpolaga z uspešnim kadrom?**

Organizacija na področju HRM (Human resource management). HRM je temelj in pogoj za uspešnost kadrovske politike.

**3. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska funkcija v podjetju?**

Kadrovska funkcija ima odločilno vlogo za obstoj in razvoj podjetja.

**4. Kakšno je vaše mnenje o vključenosti kadrovskih strokovnjakov pri strateškem odločanju podjetja, ali so tej pomembni?**

Kadrovski strokovnjaki so praviloma integralni del vseh strateških odločitev in odločilni pri iskanju sinergičnih rešitev.

**5. Ali kot vodja zaposlenih pomembno vplivate na njihov razvoj, opazite njihove kompetence?**

Predvidevam da, vendar je to vprašanje za podrejene. Prizadevam pa si, da bi bil razvoj mojih sodelavcev uspešen in dolgoročen.

**6. Ali kdaj predlagate najuspešnejše zaposlene za »ključni kader«?**

V sistemu kadrovske politike Zavarovalnice Triglav je tudi postavljen poseben projekt ključnih in perspektivnih kadrov. Za oba sistema imam svoje predloge.

**7. Ali vam primanjkuje časa za ukvarjanje z zaposlenimi?**

To je eden ključnih problemov tudi z postavitvijo novih informacijskih sistemov.

Kontaktov z podrejenimi je čedalje manj, vse več je komuniciranja preko e-pošte itd.

**8. Sodelujete pri letnih razgovorih, kako to vidite?**

Letni razgovori in letni cilji so temelj za komunikacijo. Zelo so pomembni tako za vodje kot za zaposlene.

**9. Kakšen je vaš pogled na kadrovsko funkcijo v podjetju, vas obremenjuje, sodelujete s kadrovsko službo?**

Kadrovska funkcija v podjetju je zanesljivo strateškega pomena. Zelo različna od podjetja do podjetja. Praviloma nas pri vodenju ne obremenjuje do točke, ko se naše zahteve po kadrih uresničujejo, v primeru, da imamo drugačna mnenja, pa so pogajanja težka.

S kadrovsko službo seveda sodelujemo v okviru možnosti delovnih procesov.

**10. Kakšna so vaša področja sodelovanja, kdaj sodelujete s kadrovsko službo oz. kadrovske strokovnjake, lahko nanj vplivate?**

Področje imenovanje novih sodelavcev, ključnih kadrov, perspektivnih kadrov, kadrovske politike itd. Vplivanje na kadrovske strokovnjake je omejeno in od primera do primera različno.

**11. Ali se pri opravljanju vašega področja dela srečujete s katero izmed naslednjih nalog:**

- razporejanje ljudi na prava mesta v skladu z njihovimi sposobnostmi in znanjem ter stalno preverjanje delovnih rezultatov vsakega posameznika
- uvajanje novih kadrov
- "treening"-dopolnilne usposobljenosti in izboljšavo dela posameznika
- zagotavljanje učinkovitega sodelovanja z delavci in med njimi
- interpretacijo, hitro in enostavno tolmačenje poslovne politike in delovnih postopkov in dobro organizirano sistemsko dvosmerno komunikacijo
- kontroliranje stroškov dela ter finančnih in materialnih sredstev
- skrb za delovne pogoje

To so vsa področja oz. naloge s katerimi se določenih časovnih intervalih srečujemo in jih poskušamo kvalitetno uresničiti.

## 12. Ali ste se kdaj izobraževali tudi s področja upravljanja človeških virov?

V kontekstu navodil, okrožnic, kolegijev, sestankov pogosto. Vendar načrtno ne.

Vprašalnik Cranet Network

### Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih?

	Linijski vodje	Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji	Oddelek za človeške vire
A. Plača in ugodnosti	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Pridobivanje in izbira kadrov	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Usposabljanje in razvoj	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Odnosi z zaposlenimi/sindikati/ sveti delavcev	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4
E. Porast/krčenje števila zaposlenih	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

### Kdo ima največji vpliv na naslednje dejavnosti:

	Posameznik	Linijski vodje	Oddelek za kadre/ človeške vire	Sindikati(-i)
A. Določanje potreb po usposabljanju	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Oblikovanje aktivnosti usposabljanja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Izvajanje usposabljanja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

### Ali je bila vaša organizacija v zadnjih treh letih deležna katere od naslednjih sprememb?

A. Nakup druge organizacije	<input type="checkbox"/> 1
B. Prezem s strani druge organizacije	<input type="checkbox"/> 1
C. Združitev z drugo organizacijo	<input type="checkbox"/> 1
D. Preselitev v drug kraj	<input type="checkbox"/> 1

E. Razdružitev organizacije

1

**Če ste pri kateri od možnosti v prejšnjem vprašanju odgovorili z da, kdaj se je v proces vključil oddelek za kadre/človeške vire? (Izberite le en odgovor)**

A. Na začetku  1

B. Naknadno posvetovanje  1

C. Pri izvajanju  1

D. Ni bil vključen  1