

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ivančič

**Načrtovanje nasledstva in opredelitev ključnih kadrov v
podjetju Elektro Celje, d. d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ivančič

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

**Načrtovanje nasledstva in opredelitev ključnih kadrov v
podjetju Elektro Celje, d. d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Za cilj si vedno zastavi luno! Če ti ne uspe, še vedno lahko pristaneš med zvezdami.

Zahvala

Zahvaljujem se vsem, ki so me spodbujali in mi dajali pozitivno energijo pri ustvarjanju magistrskega dela, ko sem jo najbolj potrebovala. Posebna zahvala gre moji družini, ki me je razumela in bodrila, ko sem potrebovala čas za pisanje.

Predvsem pa naj bo to delo v spodbudo mojima hčerama, da bosta vedno stremeli k doseganju zastavljenih ciljev. Ni važno kdaj je cilj dosežen, važno, da je.

Predvsem pa naj si za cilj vedno izbereta luno. Tudi, če padeta, bosta pristali med zvezdami.

Iskrena hvala tudi mentorju, za doseg zastavljenega cilja.

POVZETEK

Načrtovanje nasledstva in opredelitev ključnih kadrov v podjetju Elektro Celje d.d.

Načrtovanje nasledstva je proces, s katerim opredelimo, kdo so ključni kadri organizacije, katera delovna mesta zasedajo in kakšna znanja imajo. Z načrtovanjem nasledstva razvijamo proces razvoja kadrov in zagotavljamo, da so talentirani kadri pripravljeni za napredovanje in zasedbo ključnih delovnih mest. Če dolgoročno gledano želimo dobro in uspešno poslovanje podjetja, moramo v današnjem spremenljivem in vedno bolj konkurenčnem okolju vzpostaviti proces načrtovanja in vzgajanja nasledstev. Načrtovanje nasledstva oziroma posameznikov, ki jih predvidimo kot bodoče člane vodstva, mora biti strateški proces, v katerem ustvarimo mrežo talentov, ki bodo v prihodnosti pripravljeni prevzeti vodstvene položaje. V procesu ocenimo, katere sposobnosti so potrebne na vseh vodstvenih položajih, pripravimo načrt razvoja talentiranih zaposlenih ter jih pripravimo za prihodnje vloge. Če organizacije želijo nemoteno poslovati tudi v prihodnje, morajo skrbeti za neprekinjen in dosleden program nasledstva za vse funkcije višjega in ključnega vodstva. Organizacije morajo predvideti katera znanja in talente bodo za uspešno poslovanje potrebovale v prihodnosti in oceniti kakšna znanja in kompetence imajo zaposleni, ki trenutno zasedajo vodstvena in ključna delovna mesta. Naloga organizacije je, da čim bolje zapolni vrzeli v znanju ter da pripravi in usposobi zaposlene, ki so predvideni za zasedbo vodstvenih delovnih mest v prihodnosti.

Ključne besede: načrtovanje nasledstva, ključni kadri, ključna delovna mesta, kompetence

SUMMARY

Succession planning and identifying key personnel in the company Elektro Celje

Succession planning is a process which defines organization's key personnel, their jobs as well as their knowledge. It has an important role in resource development. Succession planning helps us ensure the best personnel to be promoted and chosen for the key positions. The process of planning and educating is of great importance in today's competitive and rapidly changing environment and it helps companies to be more successful.

Succession planning should be a strategic process which creates or helps us find the most promising future employees. The process allows us to assess the skills needed for managerial positions and to prepare plans for future development. In case organizations want to avoid delays and problems, they need to set a continuous and consistent program of succession for all key positions in a company. They should be aware of their employees' skills and competences and have to assess their importance for the future of a company.

Key words: succession planning, key personnel, key talent, key jobs, competences

Vsebina

1	UVOD	8
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA	10
2.1	Vrste organizacij	10
2.1.1	Organizacije kot racionalni sistem	11
2.1.2	Organizacija kot naravni sistem	12
2.1.3	Organizacije kot odprti sistemi	13
3	NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V TEORIJI	16
3.1	Oprelitev načrtovanja nasledstva	16
3.2	Razlogi za nasledstvo	21
3.3	Cilji načrtovanja nasledstva	26
3.4	Izdelava nasledstvenega načrta po korakih	28
4	KLJUČNI KADRI IN KLJUČNA DELOVNA MESTA	36
4.1	Oprelitev ključnih kadrov	37
4.2	Oprelitev ključnih delovnih mest	42
4.3	Ključni kadri in znanje (Knowledge Management)	44
4.4	Upravljanje ključnih kadrov	44
5	ANALIZA UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV: ŠTUDIJA PRIMERA	48
5.1	Metodološka izhodišča	48
5.2	Osebna izkaznica podjetja Elektro Celje, d. d.	49
5.3	Poslanstvo, vizija in vrednote družbe Elektro Celje, d. d.	51
5.4	Organiziranost družbe Elektro Celje, d. d.	52
5.4.1	Sektor za vzdrževanje in investicije	53
5.4.2	Sektor za obratovanje in razvoj	53
5.4.3	Sektor skupnih storitev	54
5.4.4	Ekonomsko finančni sektor	54
5.4.5	Služba poslovne informatike	54
5.5	Število in struktura zaposlenih	55
5.6	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	58
5.7	Predstavitev sektorja skupnih storitev in kadrovske službe	60
5.8	Funkcija kadrovske službe	62
5.9	Analiza upravljanja ključnih kadrov v izbranem podjetju	67
5.9.1	Zaposlovanje	68

5.9.2	Zaposlovanje invalidov	69
5.9.3	Izobraževanje zaposlenih	70
5.9.4	Planiranje in spremljanje kompetentnosti zaposlenih	72
5.9.5	Ugotavljanje kompetentnosti	75
5.9.6	Letni razvojni pogovori	75
5.9.7	Merjenje organizacijske klime	77
6	PREDLOG MODELA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA V ELEKTRO CELJE, d. d.	78
6.1	Aktivnosti, ki so povezane z načrtovanjem nasledstva	82
6.1.1	Cilji planiranja nasledstva in ključnih kadrov	86
6.1.2	Kadrovski procesi, ki zagotavljajo spremljanje nasledstva	88
6.1.3	Model kompetenc v Elektro Celje, d. d.	89
6.1.4	Karierni/razvojni načrt zaposlenih	96
6.1.5	Izobraževanje	98
6.1.6	Sodelovanje v projektnih in delovnih skupinah	99
6.2	Nasledstvo na nivoju top managementa (direktorji sektorjev)	100
6.3	Nasledstvo na nivoju middle managementa (vodje služb)	101
7	SKLEP	107
8	LITERATURA	110

SEZNAM SLIK

Slika 3.1: Vprašanja, ki si jih moramo postaviti, ko pričnemo z načrtovanjem nasledstva	23
Slika 5.1: Elektrodistribucijska podjetja po področjih	49
Slika 5.2: Področje, ki ga pokriva Elektro Celje, d. d.	50
Slika 5.3: Organizacijska struktura Elektra Celje, d. d.	53
Slika 5.4: Skupina Elektro Celje.....	55
Slika 5.5: Število zaposlenih glede na status zaposlitve	56
Slika 5.6: Starostna struktura zaposlenih	57
Slika 5.7 Delež bolniških odsotnosti v Elektro Celje, d. d.	57
Slika 5.8: Izobrazbena struktura zaposlenih	58
Slika 5.9: Učno vadbeni center Elektra Celje, d. d.	60
Slika 5.10: Število zaposlenih invalidov v družbi Elektro Celje, d. d.	69
Slika 5.11: Število ur in €, namenjenih izobraževanju in usposabljanju	70
Slika 5.12: Publikaciji za strateški konferenci elektrodistribucije Slovenije 2015 in 2016	71
Slika 5.13: Diagram poteka procesa usposabljanj v Elektro Celje, d. d.	74
Slika 6.1: Opredelitev ključnih kadrov	84
Slika 6.2: Primer dopisa	85
Slika 6.3: Vloga različnih deležnikov v procesu razvoja ključnih kadrov in načrtovanja nasledstva	87
Slika 6.4: Primer kompetenčnega modela enega od ključnih delovnih mest	95
Slika 6.5: V modulu se za vsako delovno mesto ocenjuje doseganje kompetenc.....	96
Slika 6.6: Organizacijska struktura Elektra Celje, d. d.	101
Slika 6.7: Matrika ključnih delovnih mest v družbi.....	103
Slika 6.8: Načrtovanje nasledstva.....	104
Slika 6.9: Modul ključnih delovnih mest in možnih naslednikov.....	106

SEZNAM TABEL

Tabela 6.1: Osebnostne in vodstvene kompetence	90
Tabela 6.2: Opis kompetenc z možnimi odgovori	91
Tabela 6.3: Seznam ključnih delovnih mest na nivoju top managementa.....	100
Tabela 6.4: Seznam ključnih delovnih mest na nivoju middle managementa	102
Tabela 6.5: Seznam ključnih delovnih mest v Elektro Celje, d. d.	105

1 UVOD

Načrtovanje nasledstva je proces, s katerim opredelimo, kdo so ključni kadri organizacije, katera delovna mesta zasedajo in kakšna znanja imajo. Z načrtovanjem nasledstva razvijamo proces razvoja kadrov in zagotavljamo, da so talentirani kadri pripravljeni za napredovanje in zasedbo ključnih delovnih mest. Če želimo dobro in uspešno dolgoročno poslovanje podjetja, moramo v današnjem konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju vzpostaviti proces načrtovanja in vzgajanja nasledstev. Načrtovanje nasledstva oziroma posameznikov, ki jih predvidimo kot bodoče člane vodstva, mora biti strateški proces, v katerem ustvarimo mrežo talentov, ki bodo v prihodnosti pripravljeni prevzeti vodstvene položaje. V procesu ocenimo, katere sposobnosti so potrebne na vseh vodstvenih položajih, pripravimo načrt razvoja talentiranih zaposlenih ter jih pripravimo za prihodnje vloge. Če organizacije želijo nemoteno poslovati tudi v prihodnje, morajo skrbeti za neprekinjen in dosleden program nasledstva za vse funkcije višjega in ključnega vodstva. Organizacije morajo predvideti katera znanja in talente bodo za uspešno poslovanje potrebovale v prihodnosti in oceniti kakšna znanja in kompetence imajo zaposleni, ki trenutno zasedajo vodstvena in ključna delovna mesta. Naloga organizacije je, da čim boljše zapolni vrzeli v znanju ter da pripravi in usposobi zaposlene, ki so predvideni za zasedbo vodstvenih delovnih mest v prihodnosti.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti področje načrtovanja nasledstva in ukvarjanja s ključnimi kadri in izdelati predlog modela planiranja nasledstva in opredelitve ključnih kadrov v podjetju Elektro Celje, d. d. Na podlagi študije literature bomo izdelali idealni model načrtovanja nasledstva ter ga prilagodili podatkom in analizi trenutnega stanja in aktivnostim, ki jih izvaja kadrovska služba omenjenega podjetja. Rezultat bo predlog strukturiranega postopka planiranja nasledstva, prilagojen za Elektro Celje, d. d. V strokovnem delu bo magistrska naloga prinesla pregled dobrih praks na področju razvoja kadrov in načrtovanja nasledstva v svetu in njegovo umestitev v področje strateškega upravljanja s človeškimi viri. V aplikativnem delu pa bo izdelava predloga načrtovanja nasledstva v omenjenem podjetju omogočila poglobljeno razumevanje in prepoznavanje najobetavnejših in ključnih kadrov (talentov) v tej organizaciji, kar bo lahko služilo kot osnova pri odločanju in zagotavljanju mreže talentov za vse ključne funkcije v organizaciji.

Magistrska naloga je zasnovana na pregledu in analizi področja strateškega upravljanja s človeškimi viri, sistemov razvoja ključnih kadrov in razvoja specifičnih kompetenc za vodenje ter programov načrtovanja nasledstev v podjetjih. Zato bomo v prvem delu zbrali, preučili in analizirali znanstvene vire, ki naslavljajo specifično področje načrtovanja nasledstev in ga umestili v širše področje strateškega upravljanja s človeškimi viri.

V drugem delu naloge bomo izvedli analizo podjetja Elektro Celje, d. d., podali analizo sistemov spremljanja uspešnosti in razvoja kadrov v tem podjetju in na tej osnovi razvili predlog programa načrtovanja nasledstev. Predlog bo zasnovan sistemsko, kar pomeni, da bomo upoštevali tako konkretno kadrovsko sliko podjetja, njegove strateške usmeritve za naprej in prihajajoče poslovne in kadrovske izzive, obstoječe sisteme usposabljanja in razvoja ključnih kadrov ter obstoječo prakso popolnjevanja vodilnih mest. Na podlagi te analize bomo izdelali predlog načrtovanja nasledstva, saj bo tako upošteval specifične podjetja in bo s tem resnično prilagojen stanju in procesom v podjetju. S tem se bomo izognili tveganju, da bi naloga predstavila idealne modele dobrih praks na področju načrtovanja nasledstva, ki jih ne bi bilo mogoče aplicirati v slovenski kontekst.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Vrste organizacij

Za lažje razumevanje je potrebno najprej opredeliti in umestiti pojem organizacije. Ljudje se nenehno povezujemo in organiziramo. Že skozi zgodovino lahko opazimo, da so se ljudje najprej povezovali v okviru družin, vse do današnjih sodobnih vidikov organiziranosti, na področju vseh sfer življenja. Sodobno družbo lahko opredelimo kot organizacijsko družbo, saj ljudje večino svojega časa preživimo v organizaciji. V organizaciji skrbimo za svoj materialni in duhovni obstoj ter zadovoljujemo različne potrebe. Na drugi strani pa organizacija z našim znanjem in sposobnostmi dosega svoje, poslovne cilje. Torej je organizacija združevanje in povezovanje posameznikov in sredstev, da bi dosegli na eni strani cilje posameznikov in na drugi strani cilje organizacije. »Organizacija omogoča posamezniku oziroma skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli« (Kavčič 1991, 14). Organizacija je kot sistem povezovanja sestavljena z namenom doseganja osebnih ali družbenih ciljev.

Scott (2003) v svoji knjigi *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* predstavi tri definicije pojma organizacije:

- **Organizacija kot racionalni sistem** je usmerjena predvsem v doseganje specifičnih ciljev z dokaj močno formalizirano socialno strukturo.
- **Organizacija kot naravni sistem** je družba, v kateri odnos in obnašanje članov v veliki meri nista odvisna od formalne strukture in ciljev, je pa prisoten skupni interes za nadaljnji obstoj sistema.
- **Organizacija kot odprti sistem** je koalicija spreminjajočih se interesnih skupin, ki za dosego svojih ciljev uporabljajo pogajanja. Tu je vpliv okolja izredno velik.

Te tri opredelitve nam bodo v veliko pomoč pri analizi organizacije v nadaljevanju. Posebno pozornost bomo namenili organizaciji kot naravnemu sistemu, saj menimo, da je družba

Elektro Celje, d. d., ki jo bomo predstavili v aplikativnem delu, ravno primer organizacije naravnega sistema, v kateri je interes zaposlenih ohraniti sistem tak, kot je.

Vse tri opredelitve, tako prvo, ki podpira racionalen sistem pogleda na organizacije, kakor tudi drugi dve, ki podpirata naravni sistem in odprti sistem pogleda na organizacijo, bomo predstavili v nadaljevanju.

2.1.1 Organizacije kot racionalni sistem

Organizacija kot racionalni sistem je združba, ki zasleduje relativno specifične cilje in ima relativno visoko formalizirano socialno strukturo.

Ker je glavna funkcija definicije razlikovati pojave med seboj, večina definicij organizacij poudarja značilne posebnosti organizacij, ki se razlikujejo od družbenih vzorcev. Pogledi mnogih analitikov, ki so skušali opredeliti pojem organizacije, so podobni in se izražajo v štirih definicijah (Scott 2003, 25–30):

- Po Bernardu (Bernard v Scott 2003, 26) so organizacije »zavestne, namerne in zavestne korporacije ljudi.«
- March in Simon pravita, da je »organizacija največji skupek sodelujočih ljudi v družbi, ki spominja na centralni koordinacijski sistem. Zelo specifično sestavo in organizacijo takšnega sistema organizacij primerjata s kompleksnostjo organizmov kot bioloških pojavov« (March in Simon v Scott 2003, 26).
- Blau in Scott trdita, da je značilna »lastnost teh organizacij, da so bile uradno ustvarjene s posebnim razlogom doseganja določenih ciljev« (2003, 26). Za takšne organizacije uporabljamo izraz »formalne/uradne organizacije.«
- Po Etzioniju so organizacije namenoma ustvarjene in rekonstruirane družbene enote (sestavljene iz človeških skupin), ki sledijo specifičnim ciljem (Etzioni v Scott 2003, 26).

Te zgodnje definicije organizacij izpostavljajo dve ključni lastnosti, ki organizacije razlikujejo od ostalih skupnosti:

- Organizacije sledijo specifičnim ciljem. Aktivnosti in sodelovanje sodelujočih so namensko umerjeni k izrecnim, točno določenim ciljem;
- Gre za kolektive z relativno visoko stopnjo formalizacije, ki sodelujejo zavestno in namerno; struktura odnosov je izrecno ustvarjena in je lahko »namenoma ustvarjena in zrušena«.

Scott definicijo organizacije kot racionalnega sistema opredeli kot »organizacije oz. kolektive, ki sledijo specifičnim ciljem in izražajo relativno visoko formaliziranost družbene strukture« (Scott 2003, 27).

2.1.2 Organizacija kot naravni sistem

Organizacija kot naravni sistem je združba, v kateri imajo njeni člani skupni interes za nadaljnji obstoj sistema, predvsem, da sistem ostane nespremenjen in da se ohrani tak, kot je. Odnos in obnašanje članov v veliki meri nista odvisna od formalne strukture in ciljev. Članom organizacije je neformalna struktura odnosov veliko bolj pomembna, zato je v teh organizacijah vodenje posameznikovih obnašanj bolj produktivno kot v strogo formaliziranih strukturah.

Gouldner opozarja, da »čeprav organizacije pogosto zagovarjajo specifične cilje, vodenje posameznikov pogosto ni odraz teh ciljev, niti ni možno predvideti dejanj organizacije na podlagi teh ciljev. Podobno tudi opredelitve vlog in pisana pravila malokrat, če sploh, vplivajo na vodenje članov« (Gouldner v Scott 2003, 27). Torej, če je vedenjska struktura bolj upravljalna kot vzpostavljajoča – če se osredotočimo na to, kaj sodelujoči dejansko počnejo, namesto na to, kar bi morali početi – potem je lahko prva opredelitev organizacij dokaj zavajajoča.

Gouldner se, za razliko od teoretikov racionalnih organizacijskih sistemov, osredotoča bolj na vedenjsko strukturo:

- Cilji so bolj kompleksni, razpršeni, razčlenjeni in spremenljivi.
- Udeleženci so bolj motivirani na podlagi lastnih interesov in jih poizkušajo vsiliti organizaciji.

- Organizacija je glavno sredstvo in dragocen vir zajemanja. Organizacija opravlja naloge same po sebi s pomočjo upravljanja in vzdrževanja.
- Neformalne in medosebne strukture imajo večji pomen kot neformalne, ki služijo le navidezno, in prikrivajo pravo strukturo.

Zato je potrebna nova definicija organizacij, ki nam je v pomoč, da gledamo nanje iz naravnega aspekta: »organizacije so kolektiv, v katerem udeleženci sledijo več interesom, tako različnim kakor tudi skupnim, ampak prepoznavajo vrednost organizacije kot pomembnega vira za doseganje lastnih ciljev. Neformalni vedenjski vzorci, ki se razvijejo med sodelujočimi, so pri vodenju bolj pomembni kot formalna struktura« (Scott 2003, 28).

Poudarek je na skupnih atributih organizacije in družbenih kolektivov. Ker organizacije niso ločene od ostalih družbenih sistemov, skupaj predstavljajo gonilno silo, ki vpliva na vse podobne sisteme. Še posebej na dve nasprotujoči si osnovni obliki družbenega reda, in sicer družbeno soglasje in družbeni spor.

Družbeno soglasje sestavljajo ljudje s skupnimi cilji. Vsi se podrejajo soglasju sodelujočih; stabilnost in konsistenca organizacije se odražata v skupnih vedenjskih vzorcih obnašanja, skupnih normah in vrednotah. Slednji vzorci se pojavljajo predvsem v delih Durkheima, Parsonsa in v teorijah Bernarda in Maya.

V nasprotju pa družbeni spor vidi družbeni red kot rezultat zatiranja interesov drugega. Ne temelji na soglasju, ampak prisili močnejših skupin nad šibkejšimi. Pozornost ni namenjena prisotnosti soglasja, temveč resničnim konfliktom, ki obstajajo, in so osnova za razumevanje nestabilnosti in sprememb. Somišljeniki Scotta v tem razmišljanju so Marx, Gosser, Gouldner, Bendix in Collins.

2.1.3 Organizacije kot odprti sistemi

Organizacije kot odprti sistemi so koalicije spreminjajočih se interesnih skupin, ki opredeljujejo cilje na podlagi pogajanj. Na strukturo zvez in njihovih aktivnosti močno vpliva zunanje okolje. In prav v tem se ta sistem razlikuje od prejšnjih dveh, saj prejšnja dva

pretežno funkcionirata kot zaprta sistema, medtem ko so odprti sistemi močno pod vplivom okolja.

Prejšnja dva tipa organizacij sta zaprta sistema, ločena od okolja in zajemata večinoma udeležence, ki jih lahko identificiramo. Vendar pa organizacije niso zaprti sistemi, ločeni od okolja, temveč odprti sistemi, ki so odvisni od pretoka osebja, virov in zunanjih informacij. Z vidika odprtosti sistema okolje oblikuje, podpira in ima vpliv na organizacije. Povezava z zunanjimi elementi je lahko veliko pomembnejša kot povezava z notranjimi; za veliko dejavnikov je dejansko razlikovanje med organizacijo in okoljem nepredvidljivo, dvoumno ali naključno.

Vsem trem definicijam je skupno, da mora večina udeležencev prispevati čas in energijo v želji, da bi organizacija obstala. Teoretiki poudarjajo, da imajo posamezniki več vdanosti ter identitet. Posamezniki se vključujejo in zapuščajo organizacijo na podlagi dogovorov. Ravno zaradi tega ne morejo slediti in se težje podreajo skupnim ciljem ali pomagajo pri obstoju organizacije. Prav tako je veliko težav pri ustvarjanju vezi in skupnih sistemov med udeleženci, ker se ustvarjajo in ustanavljajo prehodne koalicije oziroma sodelovanja.

Odprti sistemi se manj obremenjujejo z razlikovanjem formalnih in neformalnih oblik, namesto tega so organizacije obravnavane kot sistem skupnih medsebojnih dejavnosti. Nekatere dejavnosti so povezane, nekatere malo manj. Vse mora biti neposredno in neprestano motivirano, pridelano in predelano v korist obstojnosti organizacije. Ta spoznanja so sprožila nove analize. Mnogi analitiki namreč spoznavajo, da so fenomeni organizacij bolj razumljivi in jasni, če gledamo na organizacije kot predstavnika določenih vrst struktur ali pa si predstavljamo organizacije kot komponente večjih sistemov odnosov. Pomembno vlogo odprtih sistemov igrajo tudi kulturno-kognitivni elementi pri konstrukciji organizacij. Nič ni bolj pomembno kot ideje – koncepti, modeli, sheme, skripte, ki jih organizacije neprestano sprejemajo in prilagajajo hote ali nehote.

Tretja definicija torej pravi, da so organizacije zbirke oziroma skupek neodvisnih tokov in aktivnosti, ki povezujejo izmenjujoče se koalicije udeležencev, vključenih v širok spekter okolij materialnih virov in institucij.

Navedene tri definicije se razlikujejo v pogojih in teoretičnih pogledih. Razlikujejo se tudi v njenih ontoloških predpostavkah. Zelo so si različne, tako v različni sestavi svojih kolektivov kot tudi v pogledih. Ravno zaradi tega so uporabne za raziskavo različnih fenomenov, ne glede na to, ali so pravilne ali ne. Z njihovo pomočjo in splošnimi vidiki, s katerimi so povezane, lahko pričakujemo, da se bomo naučili veliko več o organizacijah, kot bi se, če bi upoštevali le eno stališče.

3 NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V TEORIJI

3.1 Opredelitev načrtovanja nasledstva

Obravnavana problematika načrtovanja nasledstev je v Sloveniji dokaj nova in je v praksi večinoma nepoznana. Zato je tudi javno dostopna literatura in bibliografija s tega področja v Sloveniji relativno skromna.

Florjančič, Vukovič in Ferjan načrtovanje nasledstva opredeljujejo kot »proces, ki ga načrtovalci kadrov in operativni menedžerji uporabljajo, da pretvorijo informacije o trenutnih zaposlenih v odločitve o prihodnji interni razporeditvi delovnih mest. To načrtovanje spodbuja zaposlovanje od znotraj in ustvarja okolje, kjer imajo zaposleni kariero in ne le delovno mesto« (2002, 14).

Je pa dostopna literatura v tujini nekoliko bolj bogata, predvsem pa se v tujini več ukvarjajo z načrtovanjem nasledstva kot pri nas.

Mattone (2013) upravljanje in planiranje nasledstva razlaga kot inteligen ten pristop organizacije k obravnavi izgube ključnih kadrov, ki ga lahko doživi nepričakovano (v kateremkoli trenutku) kot tudi neizogibno izgubo kadrov v prihodnosti (na podlagi kadrovskih načrtov).

Organizacije, ki imajo izdelan načrt nasledstva, se bodo v krizi uspešno spopadale s preprečevanjem trenutnih in prihodnjih izgub kadrov. Organizacije, ki nimajo izdelanega načrta nasledstva, nimajo druge izbire, kot da se na nenačrtovane izgube odzovejo s paniko in reaktivnostjo, kar ima za posledico neučinkovite odločitve.

Organizacije morajo načrtovati in vzgajati talente, ki bojo prevzeli ključne vodstvene pozicije, pa naj bo to začasno ali trajno. Med prvimi, ki so o tem pisali, je bil Henri Fayol. Fayolovih klasičnih 14 točk upravljanja kaže na to, da je uprava odgovorna za zagotovitev "stabilnosti mandata osebja" (Rothwell 2010, 6).

Mamprin (2002) pravi, da je »planiranje nasledstva stalen proces sistematičnega prepoznavanja, ocenjevanja in razvijanja talentov, da zagotovimo neprekinjeno vodenje poslovanja za vsa ključna delovna mesta v organizaciji«. Planiranje nasledstva mora biti

prepleteno s strateškimi cilji organizacije in mora odražati potrebe organizacije, da se razvija, da bi dosegla svoje strateške cilje.

V strategiji oziroma strateških načrtih upoštevamo večinoma dogodke, ki jih lahko predvidimo. S tem lahko predvidimo, koliko zaposlenih bomo imeli ob koncu leta in koliko zaposlenih bo delovno mesto zapustilo oziroma se jih bo upokojilo. Ker pa je uspešnost podjetij vse bolj odvisna od ključnih kadrov, narašča pritisk iz regulativnega in investicijskega okolja po načrtovanju nepredvidljivih dogodkov (naj bo to nesreča, odpoved delovnega razmerja ali smrt) in kako ravnati v primeru nenadne izgube ključnih kadrov. To je postala stalnica pri hitrorazvijajočem področju obvladovanja tveganj, kamor prištevamo tudi obvladovanje tveganj na področju ključnih kadrov. Načrtovanje nasledstva je torej program, ki odgovarja na izzive, ki jih pred podjetja postavljajo tveganja na področju ključnih kadrov.

Government of Newfoundland and Labrador v svojem Succession Planning and Management Guide (2008) navaja, da je planiranje nasledstva zavestna odločitev organizacije, da pospešuje in spodbuja nenehni razvoj zaposlenih, in zagotovitev, da na ključnih položajih ohranjamo stabilnost, kar organizaciji omogoča doseganje poslovnih ciljev.

Rothwell načrtovanje nasledstva definira kot »sredstvo za prepoznavanje kritičnih vodstvenih položajev na delovnih mestih od projektnih vodij in nadzornikov do najvišjih položajev v organizaciji. Planiranje nasledstva pomeni tudi, da vodstveni položaji zagotavljajo maksimalno prilagodljivost v prehajanju med delovnimi mesti in zagotavlja, da starejši zaposleni, ki imajo več znanja in spretnosti, svoje znanje delijo in postanejo bolj generalizirani v odnosu do skupnih organizacijskih ciljev, namesto zgolj do svojih oddelčnih ciljev« (2010, 6).

Velikokrat se zgodi, da se starejši menedžerji oziroma voditelji upokojijo, ali pa v organizaciji pride do prestrukturiranja oziroma reorganizacije, organizacije pa ob tem ugotovijo, da vodje služb ali srednji menedžerji niso pripravljeni za prehod na višja delovna mesta, ker nimajo razvitih veščin vodenja ali pa imajo premalo izkušenj. Ravno zato je načrtovanje nasledstva z vidika organizacije zelo pomembno. Potrebno je identificirati in poiskati primerne zaposlene, ki imajo visok potencial. V procesu načrtovanja nasledstva morajo ti menedžerji imeti pregled nad talenti, ki bodo nekega dne nasledili vodstveni kader. Ob tem pa sistem

načrtovanja nasledstva poskrbi, da bodo ti talenti razvili in pridobili potrebne izkušnje in znanja za opravljanje in zasedbo vodilnih delovnih mest.

Načrtovanje nasledstva je postopek ugotavljanja, ocenjevanja in razvoja talentov, ki zagotavlja nemoteno vodenje in upravljanje poslovanja v celotni organizaciji. Torej ne gre zgolj za zapolnitev položajev in delovnih mest, ko ta postanejo prosta. Načrtovanje nasledstva je del širšega programa razvoja kadrov v organizaciji, ki zagotavlja, da imajo izbrani posamezniki razvite sposobnosti, da prevzamejo večjo odgovornost in imajo tehnično znanje, ki ga potrebujejo pri opravljanju svojega dela. S tem programi načrtovanja nasledstva poskrbijo, da so za vsa ključna delovna mesta v organizaciji pripravljene možne zamenjave, zato jih je mogoče izvesti v kratkem času in na organiziran način.

»Planiranje nasledstva lahko opredelimo kot namensko in sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodenja, ohranja in razvija znanje in intelektualni kapital za prihodnost, ter spodbuja individualno rast in razvoj zaposlenih« (Schein v Caruso, Groehler & Perry, 2005).

Kadrovska agencija, CPS Human Resource Services (2014), planiranje nasledstva opredeljuje kot postopek ugotavljanja potreb organizacije v prihodnosti in negovanje notranjih talentov za zadovoljevanje teh potreb v prihodnosti. Planiranje nasledstva se uporablja za predvidevanje prihodnjih potreb organizacije in nam pomaga pri iskanju, ocenjevanju in razvoju človeškega kapitala, potrebnega za doseganje strateških ciljev organizacije.

Danes morajo biti izpolnjene številne zahteve, če želi organizacija preživeti v tem izredno konkurenčnem okolju. Ena od ključnih zahtev je, da mora biti dobro usposobljeni kader na voljo takoj, ko ključna delovna mesta postanejo prazna. Tako je načrtovanje nasledstva izjemno odgovorna naloga. V kolikor nimamo izdelanega načrta, lahko izgubimo konkurenčno prednost. Številne raziskave v zadnjih letih poudarjajo pomen planiranja nasledstva. Vodstva korporacij so ravno pri vprašanju nasledstva vodilnih menedžerjev izrazila največjo skrb. Anketa, ki jo je izvedlo podjetje Korn/Ferry International, in v kateri so sodelovali predsedniki uprav največjih korporacij, je pokazala, da je, »poleg finančnih rezultatov in strateškega planiranja, planiranje nasledstva tretja najpomembnejša komponenta« (Rothwell 2010, 14). Po Lesterju Kornu, izvršnem direktorju podjetja, ki je

opravljaj raziskavo, se odbori začenjajo zavedati, da imajo poleg skrbi za bilance stanja enake obveznosti, da zaščitijo človeške vire v organizaciji.

Po Rothwellu (2010, 14–16) so razlogi, zaradi katerih bi se morale organizacije odločati za nasledstvo, naslednji:

1. **Top menedžerji se zavedajo, da je preživetje organizacije odvisno od tega ali imamo prave ljudi na pravih položajih ob pravem času, ki opravljajo prave stvari in naloge in ustvarjajo dobre rezultate.**

Strateški uspeh je v veliki meri odvisen od tega, ali imamo dobro in pravo vodstvo. Prepuščanje razvoja bodočih kadrov sreči oziroma naključju in upati na najboljše je mogoče delovalo v nekem obdobju. Tudi ignoriranje razvoja zaposlenih in prepuščanje izbire kadrov headhunterjem je v nekem obdobju delovalo. Vendar pa ti pristopi v današnjem času in današnjem okolju ne delujejo, še manj verjetno je, da bojo ti pristopi delovali v prihodnosti. Potrebno je vložiti veliko truda, da bi v organizaciji zagotovili sistematično odkrivanje in identificiranje ter razvoj visokopotencialnih kadrov za ključna delovna mesta.

2. **Zaradi zmanjševanja in rezanja stroškov in ker namenjamo manj sredstev za tradicionalno usposabljanje in treniranje srednjega menedžmenta, imamo na voljo manj ljudi za napredovanje znotraj organizacije.**

To pomeni, da moramo biti še toliko bolj skrbni, da identificiramo obetavne kadre zgodaj in skrbimo za njihov razvoj in pripadnost organizaciji. Posameznikov, ki so izredno dobri na trenutnih položajih in imajo visok potencial, da v prihodnosti zasedejo ključna vodstvena delovna mesta, ne smemo jemati samoumevno. V času, ko je zunanji pritisk lastnikov, da je potrebno zmanjšati stroške, se ti največkrat kažejo v zmanjševanju stroškov dela. Tako po navadi ob odhodu določenega števila zaposlenih delo razdelimo med ostale zaposlene, ob tem pa bolj obremenimo talentirane in obetavne kadre. Dolgoročno lahko potencialno dober kader dodatno obremenimo, hkrati pa obstaja nevarnost, da nas bojo ti ključni potencialni kadri – v kolikor jih ne bomo nagradili – zapustili. Zato morajo vodilni menedžerji sprejeti aktivne ukrepe za identificiranje, nagrajevanje in napredovanje talentiranih kadrov

vertikalno in horizontalno znotraj organizacije na način, ki je sorazmeren z njihovim prispevkom in pripadnostjo.

3. **Če pustimo, da planiranje nasledstva ostane neformalno in zato nenačrtovano, bodo nasledniki po vsej verjetnosti po obnašanju in vrednotah zelo podobni svojemu predhodniku.**

Tako se vzpostavi tako imenovani birokratski sistem sorodstva, ki temelji na homeosocialnem razmnoževanju. »Zaradi situacije, v kateri menedžerji delujejo in zaradi njihovega položaja v korporativni strukturi, jim socialna podobnost kandidatov postane izredno pomembna« (Moss Kenter v Rothwell 2010, 15). Takšne prakse seveda pripeljejo do zaposlitvene diskriminacije, kjer menedžerji določene rase, verskih prepričanj ali spola, favorizirajo sebi enake posameznike. Da bi se izognili tem težavam in da bi spodbudili raznolikost in multikulturnost na delovnem mestu, je potrebno sistematično identificirati in izbrati najboljše kadre za ključna delovna mesta, ne da se zanašamo na izbiro menedžerjev, ki bi najraje videli svoje klone.

Lewis in Heckman (2006, 140) za načrtovanje kadrovskih virov, načrtovanje nasledstva in upravljanje ključnih kadrov navajata, da:

- zagotavlja prave ljudi v pravem trenutku za pravo delo,
- je načrtovanje nasledstva namensko in sistematično prizadevanje organizacije za zagotavljanje neprekinjenega vodenja na ključnih položajih in spodbujanje posameznikovega napredovanja,
- z načrtovanjem nasledstva upravljamo ponudbo, povpraševanje in tok ključnih kadrov skozi motor človeškega kapitala.

Načrtovanje nasledstva je torej program, s katerim se razvijajo kompetence in kariere ključnih kadrov, s katerimi je mogoče zapolniti položaje srednjega (vodje služb) in višjega (direktorji sektorjev) menedžmenta, ko se ti izpraznijo. Tak program mora pokrivati vse ključne položaje v podjetju ter vključevati nabor potencialnih kandidatov za vsakega od

ključnih položajev. V vsakem danem trenutku mora podjetje natančno vedeti, kako dobro ti kandidati opravljajo svoje delo in kako blizu so temu, da prevzamejo svojo naslednjo vlogo.

3.2 Razlogi za nasledstvo

Današnji uspeh organizacij temelji predvsem na znanju, ki ga imajo njihovi zaposleni. Mattone (2013) pravi, da od tu tudi izhaja upravičen strah podjetij pred »begom možganov,« saj podjetja predvidevajo, da bo z odhodom ključnih zaposlenih odšlo tudi njihovo znanje. Zaposlenih z visokim potencialom (ki so predvideni za zasedbo ključnih pozicij v podjetju) je med 8 in 10 % v bazenu ključnih kadrov. Torej, opredelitev, razvoj in ohranitev tako redkega talenta je kritični izziv direktorjev, vodstvenih delavcev, vodij in HR direktorjev. Eno je gotovo: zadrževanje ključnih kadrov je za vsako organizacijo ključnega pomena.

Vsi talenti si želijo zahtevno delo in zanimive priložnosti, kot tudi preglednost in enako obravnavo. Planiranje nasledstva pa daje jasen časovni načrt za doseganje teh ciljev.

V raziskavi, ki jo je Mattone v letu 2011 opravil skupaj z Bonnie Hagemann, je prišel do zanimivih zaključkov, kaj organizacijam največ pomeni:

- ne glede na sektor, branžo ali geografsko lego organizacije, organizacijam največ pomeni povečanje moči;
- druga prioriteta organizacij, ki je prav tako povezana s povečevanjem moči, je potreba po pospeševanju razvoja visokopotencialnih kadrov in bodočih voditeljev.

Ker se organizacije soočajo s hitrimi spremembami okolja in ker se povečuje število ljudi, ki so dosegli upokojitveno starost, je za organizacije ključnega pomena, da pospešijo razvoj visokopotencialnih kadrov in bodočih voditeljev (z vključevanjem v bazene ključnih kadrov). Organizacije, ki talentiranim zaposlenim ne ponujajo tovrstnih možnosti za napredovanje, bodo izgubile talente, saj bodo ti posamezniki odšli k organizacijam, ki jim bodo ponujale tovrstne priložnosti.

Ko so v letu 2013 na The Institute of Executive Development and the Rock Center for Corporate Governance na Univerzi Stanford izvedli poglobljene intervjuje s predsedniki

uprav in direktorji 20 podjetij glede njihovega nasledstva in razvojnih praks v njihovih organizacijah, so prišli do ključnih ugotovitev:

- **Organizacije ne vedo, kdo je naslednji v vrsti, da zapolni višje izvršne pozicije v organizaciji**

Organizacije pogosto ne vzpostavijo povezave med spretnostmi in izkušnjami, ki so potrebne za vodenje podjetja in posameznimi kandidati, ki so najbolj primerni, da sčasoma prevzamejo višje izvršne pozicije v organizaciji. Ko je seznam možnih naslednikov narejen, je prepogosto ozko zastavljen in ni vpet v strateške dokumente, zato se nanj ne morejo sklicevati, ko do problema nasledstva dejansko pride.

- **Organizacije nimajo vzpostavljenega operativnega procesa izbire vodstvenih delavcev, posledično tudi nimajo izdelanega načrta nasledstva**

Podjetja prepoznavajo pomen temeljitega in dosledno izdelanega načrta nasledstva predvsem za predsednike uprav in direktorje. Problem je kulturološki: večina podjetij nima poštene in odprte razprave o uspešnosti izvršnega vodstva niti ne namenja dovolj časa procesu prepoznavanja in navezovanja stikov z nasledniki.

- **Podjetja načrtujejo nasledstvo zaradi "zmanjšanja tveganja," namesto da bi našli najboljše naslednike**

Z načrtovanjem nasledstva se pravzaprav pripravljamo na prihodnost. Vendar pa anketiranci v tej dejavnosti prej vidijo potencial, s katerim zmanjšujemo tveganje, namesto prednosti, ki bi jih z načrtovanjem nasledstva pridobili. Delničarjem bi postregli z močnim in ustreznim vodstvom.

- **Vloge niso jasno določene**

Podjetja se strinjajo, da načrtovanje nasledstva vključuje skupna prizadevanja uprave, višjega vodstva in podpornega osebja, kot je kadrovska služba. Vsaki od teh skupin so formalno dodeljene vloge, od njih se zahteva sodelovanje v procesu. Vendar pa večina potem ne opravi svojih nalog in ne sodeluje konstruktivno v procesu.

- **Načrtovanje nasledstva ni povezano z usposabljanji in notranjimi programi razvoja talentov**

Načrtovanje nasledstva in program razvoja talentov se obravnavata kot ločeni dejavnosti namesto kot kontinuiran program za postopno razvijanje vodstvenih sposobnosti v organizaciji.

Slika 3.1: Vprašanja, ki si jih moramo postaviti, ko pričnemo z načrtovanjem nasledstva

Sample Questions to Consider Before and During Meetings			
1. Current Organization Structure	2. Current Leadership Team	3. Identified Successors / Replacement Plans	4. Additional Talent Pipeline
is the current structure working?	Who are your key players?	Succession plan, restructuring, eliminate job, etc.	Who are our high potentials? Focus on women and minorities
The right direct reports? Too many? Too few?	How are they doing?	Who are internal successors?	What are their performance, capabilities, potential?
Any job that isn't but should be reporting to top Exec?	What are their performance, career potential, & interests/aspirations?	Who are external successors?	What should we do to develop them?
Any missing capabilities that we need to recruit for?	Strengths, weaknesses, development needs?	Are they ready to step up? If not, what are we doing to help develop them?	
Critical jobs?	What are we doing to help develop them?	Retention risks (if no bigger job open ups or passed over)?	
Any other structural concerns/issues?	Any retention risks?	Development thoughts/plans?	
	Any missing talent?		

Sources: Study participant. Reproduced with permission.

Vir: Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development, Stanford University (2014).

Razlogi za načrtovanje nasledstva po Rothwellu (2010, 16–27):

- **Planiranje nasledstva prispeva k izvajanju in doseganju organizacijskih strateških poslovnih načrtov**

Planiranje nasledstva ne sme potekati izolirano, temveč mora biti povezano in vključeno v pripravo strateških načrtov, kadrovskih načrtov in druge dejavnosti organizacijskega načrtovanja. Kot pojasnjuje Thomas Gilmore »merila uspešnosti pogosto izhajajo iz

strateškega načrta, za katerega je odgovoren glavni izvršni direktor, ki hkrati skrbi za razvoj in izvajanje strateškega načrta« (Gilmore v Rothwell 2010, 20).

- **Prepoznavanje pomena nadomeščanja, ki ima za cilj potrebno usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih**

Usposabljanje pomaga zaposlenim izpolnjevati svoje sedanje delo; izobraževanje zaposlene pripravlja za prihodnje obveznosti, skozi razvoj zaposlenih pa lahko pridemo do organizacijskega učenja ali pridobivanja kompetenc.

- **Večanje bazena talentov z zaposlenimi, ki lahko napredujejo**

Planiranje nasledstva formalizira proces priprave zaposlenih, da v prihodnosti zapolnijo ključna delovna mesta.

- **Zagotovitev večjih možnosti visokopotencialnim kadrom**

Kot visokopotencialni kader razumemo zaposlene, ki imajo potencial za nadaljnji napredek in napredovanje znotraj organizacije.

- **Poiščimo potencial za intelektualni kapital organizacije**

Intelektualni kapital se izraža v vrednosti kadrovskih talentov v organizaciji. Planiranje nasledstva je zelo pomembno pri oblikovanju in uresničevanju naložb v intelektualni kapital organizacije.

- **Pomaga posameznikom uresničiti svoje karijerne načrte znotraj organizacije**

Organizacije veliko denarja in časa vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Učinkovitost zaposlenih lahko izboljšamo s pridobljenimi izkušnjami, ki jih posamezniki pridobijo skozi proces učenja (organizacijsko specifična in delovno specifična znanja). V kolikor tak zaposleni zapusti organizacijo, je škoda za organizacijo velika. Zato je bolje, da se ti zaposleni v svojem kariernem razvoju vidijo znotraj organizacije.

- **Spodbujanje razvoja različnih skupin**

Delovna sila v ZDA in Evropi postaja vse bolj raznolika, tako je potrebno spodbujati razvoj različnih skupin (narodnosti ...) in odločno nastopiti proti diskriminaciji, ki je še vedno

prisotna. Pri nas sicer ne moremo govoriti o raznolikosti delovne sile, še vedno pa obstajajo razlike med spoloma. Vse delavce je potrebno obravnavati enako in pravično.

➤ **Planiranje nasledstva izboljša moralo zaposlenih**

S planiranjem nasledstva lahko izboljšamo moralo zaposlenih, tako da spodbujamo napredovanje znotraj organizacije. V kolikor zna organizacija izkoristiti znanje, spretnosti in sposobnosti posameznikov, lahko napredovanje služi kot spodbuda ostalim zaposlenim. Ko je ta cilj dosežen, tudi pri ostalih zaposlenih spodbudimo željo po napredovanju.

➤ **Planiranje nasledstva izboljša sposobnost zaposlenih, da se odzovejo na spreminjajoče se zahteve okolja**

»Naloga vodje je, da ščiti organizacijo pred nestabilnim in negotovim okoljem, tako da lahko zaposleni nemoteno opravljajo svoje delo« (Gilmore v Rothwell 2010, 25). Organizacije uporabljajo planiranje nasledstva kot sredstvo, s katerim pripravijo zaposlene, da se odzivajo na spreminjajoče se zahteve okolja. Ljudje na ključnih delovnih mestih zahteve nestabilnega in spreminjajočega se zunanjega okolja spremenijo v vizijo in smer razvoja.

➤ **S planiranjem nasledstva obvladujemo posledice zmanjševanja števila zaposlenih**

Čeprav se število zaposlenih zmanjšuje, to ne pomeni, da se zmanjšuje tudi količina dela. Količina dela ostaja ista, le, da se to delo prerazporedi med ostale zaposlene. Posledično je potrebno identificirati tiste zaposlene, ki lahko opravijo to delo, tudi ko jim nihče ne dodeli posebne odgovornosti.

➤ **Ko se organizacija odloči za ukrep zmanjšanja števila zaposlenih, planiranje nasledstva organizaciji omogoči, da odloči, katerim zaposlenim lahko prekine delovno razmerje brez posledic za organizacijo**

Čeprav ukrep zmanjševanja števila zaposlenih iz moralnih razlogov pogosto velja za slabo rešitev, je dejstvo, da organizacije ohranjajo zaposlene posameznike tudi, ko niso več produktivni na svojih sedanjih delovnih mestih in tudi v prihodnosti niso predvideni za napredovanje na druga delovna mesta. Zmanjševanje števila zaposlenih lahko ima pozitivne

koristi, če delovno razmerje prekinemo tistim, ki niso produktivni ali pa v prihodnosti niso predvideni za napredovanje.

➤ **Število zaposlenih zmanjšamo na število zaposlenih, ki so bistveni za uspešno poslovanje organizacije**

V dobi ostre konkurence je procese potrebno izboljšati, tako da zmanjšamo stroške, skrajšamo časovni cikel in povečujemo kakovost in rezultate. Organizacije potrebujejo ljudi, ki se z delom poistovetijo in ga tudi opravijo.

Razlogi, zaradi katerih začnemo načrtovati nasledstvo, so odvisni od potreb organizacije in okolja, v katerem organizacija deluje. Nimajo vse organizacije enakih potreb po načrtovanju nasledstva in ni nujno, da vse načrtujejo po istem principu. Ena dobra praksa ne ustreza vsem. Zato morajo organizacije izbrati model, ki ustreza njihovim potrebam in zahtevam. V zahodnih državah, kot so ZDA in države Evropske Unije, je planiranje nasledstva potrebno zaradi staranja delovne sile, ki se lahko (ali pa tudi ne) upokojijo, ko imajo izpolnjene pogoje za upokojitev. Pričakovana upokojitev lahko pospeši potrebe po nasledstvu. Vendar pa države na vzhodu, kot sta Kitajska in Indija, planiranje nasledstva načrtujejo predvsem zaradi dveh razlogov: ker imajo starajočo se delovno silo in zaradi potreb po talentirani delovni sili, ki bo lahko nadaljevala eksplozivno rast podjetij.

3.3 Cilji načrtovanja nasledstva

Vsaka organizacija mora biti pripravljena, da lahko delovno mesto direktorja ali vodje v trenutku potrebuje naslednika. To je ključni razlog, da načrtovanje nasledstva obstaja v podjetju. Načrtovanje nasledstva vključuje seznam ključnih delovnih mest, trenutne nosilce in potencialne naslednike ter izdelan karierni načrt posameznika.

Čeprav se zdi enostavno, se moramo zavedati, da je načrtovanje nasledstva kadrovski proces, ki vključuje sodelovanje celotnega vodstva, in če hočemo, da je uspešen, pomeni zavezo izvršnega menedžmenta, da jo uresniči.

Splošni cilji načrtovanja nasledstva so na naslednjih področjih:

- razvoj načrtovanja nasledstva,
- izvedba načrtovanja nasledstva,
- zadrževanje ključnih kadrov,
- promocija načrta nasledstva in komuniciranje zgodbe o uspehu

Modern Human Resources Management Guide navaja, da sta razvoj in inovativno upravljanje z načrtovanjem nasledstva izjemno pomembna. Kadrovska služba mora opozarjati vodstvo, da planiranje nasledstva vključi v vse načrte poslovanja. Opredeliti mora procese in postopke za poročanje o napredku pri izvajanju načrtovanja nasledstva. Vključiti mora nove talente in poskrbeti, da zaposleni, ki niso pripravljeni sodelovati v sistemu, zapustijo organizacijo. **Oblikovanje metodologije** je običajno prvi cilj za kadrovske strokovnjake na tem področju.

Drugi cilj načrtovanja nasledstva je **izvajanje programa**. Tudi če imamo v podjetju seznam ključnih kadrov, v kolikor se proces ne izvaja, ne bo prinesel uspeha. Kadrovska služba mora določiti postopek in proces, s katerim bo izbrana prava oseba za napredovanje v pravem trenutku. Ko je načrt nasledstva pripravljen, nihče ne sme dvomiti o poštenosti postopka izbire. Predvsem je potrebno prepričati vodstvo, ki mora v prvi vrsti verjeti in podpirati načrt nasledstva. To je najtežji cilj. Ko so nasledniki vključeni v program, morajo spoznati realno možnost, da bodo napredovali v določenem času. S tem ko so izbrani najboljši talenti, se organizacija zaščiti pred tem, da bodo ti zaposleni zapustili podjetje, saj vedo, da so cenjeni. Naloga kadrovske službe je, da se karierni načrti izvajajo in da so ključni kadri motivirani in zadovoljni.

Tretji cilj planiranja nasledstva je **zgodba o uspehu**. Načrt nasledstva mora biti skomuniciran v celotni organizaciji. Zaposleni se morajo počutiti dobro, ko jih seznanimo, da bodo vključeni v načrt nasledstva. To je velika čast za vse, ki jih želimo vključiti v program. Vloga kadrovske službe je, da vsem ciljnim skupinam pošilja pozitivna in močna sporočila.

Ključni cilji načrtovanja nasledstva so torej:

- identificirati kadre, ki bi lahko prevzeli večjo odgovornost v organizaciji;
- stopiti v stik s tistimi zaposlenimi, ki bi lahko prevzeli določeno vlogo;
- izpolniti pričakovanja glede poklicnega razvoja zaposlenih;
- prenos znanja in izkušenj;
- podpora ključnim kadrom;
- ustvariti bazo, ki pomaga pri sprejemanju odločitev oziroma pri odločanju, kdo bo zasedel ključna delovna mesta.

3.4 Izdelava nasledstvenega načrta po korakih

Obstaja več načinov, kako pristopiti k izdelavi modela načrtovanja nasledstva, ampak ne glede na izbiro, večina načrtov nasledstva vključuje pet bistvenih spodaj opisanih korakov:

- prepoznavanje potreb organizacije v prihodnosti
- prepoznavanje ključnih delovnih mest in kompetenc notranjih zaposlenih
- prepoznavanje in izbira notranjih kandidatov, ki so izkazali velik potencial
- izbira in izvajanje dejavnosti usposabljanja in razvoja za te posameznike
- spremljanje in ocenjevanje napredka

Mattone (2013) pri planiranju nasledstva opredeljuje 5 korakov:

1. Usklajevalni sestanek vseh deležnikov v planiranju nasledstva

Prvi korak pri uvedbi bazena talentov in planiranja nasledstva je strateško in taktično načrtovanje. V projekt je potrebno vključiti ključne deležnike, zato je načrtovanje projekta bistvenega pomena, če hočemo, da bo uspešen. Eden od ključnih namenov sestanka je pridobiti podporo vseh deležnikov; brez takšne podpore je projekt nemogoče uspešno izvesti. Z vključitvijo ključnih deležnikov na začetku je manj verjetnosti, da se bodo določene osebe, delovne skupine ali oddelki kasneje uprli prizadevanju. S tem ko smo seznanili vse

deležnike, lahko vsak od njih že na začetku izrazi svoja pričakovanja v zvezi z izvedbo in namenom projekta.

2. Priprava načrta nasledstva

Člani projektne skupine za pripravo načrta nasledstva določijo obliko in strukturo planiranja nasledstva. V nadaljevanju opredelijo poslovne rezultate, ki jih želijo s projektom doseči. Brez jasne predstave o ciljih planiranja nasledstva bodo vsa prizadevanja za oblikovanje sistema zapravljena, projekt pa ne bo uspel zadovoljiti kritičnih potreb organizacije. Ko so cilji projekta jasno določeni, lahko projektna skupina opredeli, kdo so bodoči uspešni in ključni kadri in kakšne morajo imeti strukturne/organizacijske značilnosti ter individualne značilnosti.

Strukturne značilnosti vključujejo dejavnike, ki so izven nadzora posameznih zaposlenih, kot na primer organizacijska politika, organizacijska kultura, produkti konkurence in velikost trga. Individualne značilnosti posameznika vsebujejo specifične kompetence zaposlenih in so ključne za organizacijski uspeh. Pogosto se zgodi, da imajo uspešni zaposleni lastnosti ali vedenja, ki se razlikujejo od povprečnih, in/ali revnih zaposlenih. Opredelitev lastnosti in vedenj uspešnih zaposlenih je temeljno za planiranje nasledstva. Konec koncev so to sposobnosti in lastnosti, ki jih organizacija želi ohraniti in prenesti na prihodnje generacije zaposlenih.

Poleg opredelitve kompetenc, ki jih imajo uspešni zaposleni danes, mora projektna ekipa znati predvideti, katere kompetence bodo pomembne v prihodnosti. Konec koncev delovna mesta niso statična. Kompetence, ki jih danes potrebujemo za uspeh, ne bodo iste tistim, ki bodo potrebne za doseganje uspeha jutri. Čeprav napovedi ne morejo biti nikoli 100-odstotno natančne, imajo organizacije, ki so dejavne v tem procesu, prednost pred tistimi, ki ne zmorejo predvideti prihodnjih potreb.

3. Visoka raven načrtovanja

Tretji korak vključuje dokumentiranje rezultatov prvega in drugega koraka, s čimer se zagotovi pregled tako namena kot postopka planiranja nasledstva. Dokument vključuje izjavo o dogovoru in ciljih, opredeljenih v 1. koraku, roke in ciljne datume, kot tudi vloge in odgovornosti udeležencev. Natančni opisi nalog in obveznosti, potrebnih za razvoj,

vzdrževanje in izvajanje nasledstvenega načrta, pomagajo zagotoviti učinkovito in trajno izvajanje. Pri dokumentiranju 2. koraka mora projektna skupina upoštevati optimalni način, kako organizirati vključenost v planiranje nasledstva—ali bomo pri planiranju nasledstva opredelili **ključne zaposlene** ali **ključna delovna mesta**, ali bodo to kompetence zaposlenih, v kakšnem časovnem obdobju želimo doseči cilje ali kaj drugega. Na primer, opredelitev ključnih delovnih mest lahko pomaga zaposlenim ugotoviti, katere sposobnosti in razvojne priložnosti so potrebne za napredovanje v organizaciji. Nasprotno, opredelitev ključnih kompetenc pri planiranju nasledstva kaže zaposlenim, kakšne so možnosti napredovanja, ki jih lahko dosežejo ob razvoju nekaterih kompetenc.

4. Posebni koraki/elementi načrtovanja

Projektna skupina je v tem koraku pripravljena načrtovati specifične elemente načrtovanja nasledstva. Specifični elementi načrtovanja nasledstva vključujejo nasledstvene procese, politiko načrtovanja in orodja za načrtovanje. Nasledstveni procesi vključujejo definicije, politiko in proces korakov, ki so potrebni za analizo primerjanja moči, prepoznavanja naslednikov in merjenja napredka. Politika načrtovanja nasledstva se nanaša na kompetence, ki jih morata imeti vodstvo in kadrovska služba za izvajanje načrtovanja nasledstva. Orodje, ki ga vodstvo uporablja pri načrtovanju nasledstva, so določene ocene, s katerimi preverjajo uspešnost, potencial in pripravljenost zaposlenih.

5. Izvajanje

Ko so uspešno zaključeni prvi štirje koraki, smo pripravljeni za izvajanje programa. V prvem koraku smo ustvarili načrt, kako in kdaj bomo program izvedli. Del načrta je tudi priprava časovne izvedbe. Roki in datumi, ki smo jih opredelili v prvem koraku, se pogosto spreminjajo, zato je potrebno časovnico prilagajati. V izvajanju načrta so navedeni tudi viri, ki so potrebni za izvedbo. Kompetence, ki so obravnavane v 4. koraku, so formalizirane v kadrovskem programu usposabljanja, ta pa mora imeti podporo vseh zaposlenih, in ne samo tistih, ki so vključeni v program nasledstva.

Izvajanje vključuje komunikacijski načrt, s katerim zaposlene znotraj organizacije seznanjamo s planiranjem nasledstva. V komunikacijskem načrtu tudi opredelimo, kako bojo ocenjeni podatki uporabljeni v planiranju razvoja zaposlenih.

Ko so izvedeni vsi koraki, je čas, da z načrtom nasledstva seznanimo zaposlene, ki so bili prepoznani kot visokopotencialni kadri in bodoči voditelji, ter jih nato ciljno usmerjamo skozi coaching in ostale razvojne priložnosti. Hkrati je potrebno tem zaposlenim povedati, da seznam ključnih kadrov ni fiksni in da čeprav so prepoznani kot visokopotencialni kadri, ni zagotovila, da bodo v prihodnosti napredovali. Edino zagotovilo, ki ga lahko ponudimo izbranim zaposlenim je, da jim bo podjetje s svojimi viri omogočilo usposabljanja in izobraževanja, da bodo postali najboljši na svojem področju.

Society for Human Resource Management navaja 5 korakov pri načrtovanju nasledstva:

- 1. Določitev ključnih delovnih mest, za katere moramo identificirati naslednike**
- 2. Opredelitev kompetenc trenutnih ključnih voditeljev**
 - a. Prepoznavanje potrebnih izkušenj
 - b. Opredelitev osebnostnih lastnosti
 - c. Opredelitev vodstvenih veščin in sposobnosti
- 3. Izbor visokopotencialnih kadrov, ki bodo vključeni v planiranje nasledstva**
 - a. Prepoznati vrzel med tem, kar so visokopotencialni kadri sposobni narediti trenutno in kaj morajo storiti v prihodnje, da bodo lahko zasedli ključna delovna mesta.
 - b. Priprava razvojnega načrta za visokopotencialne kadre, da jih pripravimo za vodstveni položaj.
 - c. Izvajanje razvojnih aktivnosti z visokopotencialnimi kadri.
- 4. Izvajanje razgovorov in izbira kadrov za zasedbo ključnih delovnih mest**
- 5. Ocena prizadevanja v procesu planiranja nasledstva, da se lahko na podlagi ocene v prihodnje pripravi spremembe v programu**

Rothwell (2010, 83–86) pri izdelavi modela načrtovanja nasledstva predlaga 7 korakov:

1. Sprejetje zaveze

Odločevalci v organizaciji morajo sprejeti zavezo za načrtovanje nasledstva in vzpostaviti program nasledstva.

2. Ocenite sedanje delo zaposlenega in zahteve, ki ga čakajo v prihodnosti

Vodstvo mora oceniti sedanje zahteve dela na ključnih delovnih mestih. Le na ta način lahko pripravite posameznike za napredovanje, ki bo temeljilo na delovnih potrebah.

3. Ocenite individualno uspešnost

Vprašati se moramo, kako dobro posamezniki opravljajo svoje trenutno delo. Seveda program nasledstva predvideva, da ti posamezniki svoje delo opravljajo odlično, da smo jih prepoznali kot ključni kader. V tem koraku mora organizacija sestaviti seznam talentiranih posameznikov, da je jasno, kakšen nabor kadrov nam je na voljo.

4. Predvidite, kaj vas čaka v prihodnosti na področju dela in kakšen kader boste potrebovali

Pri tem se moramo vprašati, kakšne bodo zahteve dela oziroma usposobljenosti na ključnih vodstvenih položajih v prihodnosti. Vodstvo organizacije mora oceniti prihodnje zahteve dela in poslovnega okolja, da jih uskladi s strateškimi cilji organizacije.

5. Ocenite prihodnji potencial posameznikov

Vprašati se moramo, kako dobro so izbrani posamezniki pripravljeni za napredovanje, kakšne talente imajo in kako dobro se njihovi talenti ujemajo s prihodnjimi zahtevami dela.

6. Zapolnite razvojni zaostanek

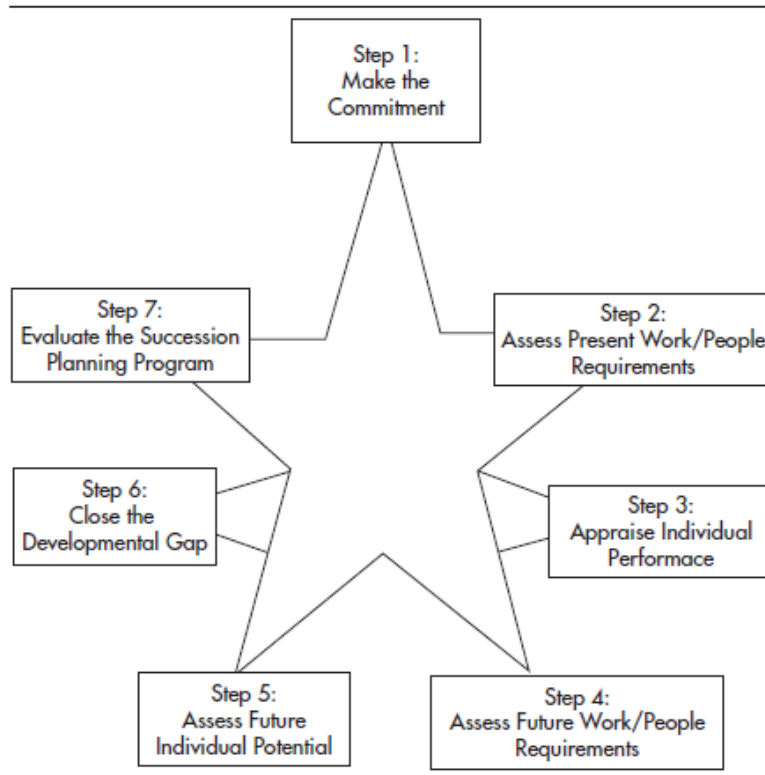
Organizacija mora vzpostaviti stalen program za razvoj vodstvenega kadra in vzgajati prihodnje voditelje znotraj organizacije.

7. Ocenite program načrtovanja nasledstva

Program mora biti podvržen nenehnemu ocenjevanju, ali dobro deluje, in če ne, da bi ga lahko v prihodnje izboljšali.

Slika 3.2: Rothwellov model 7 zvezdic za sistematično načrtovanje nasledstva

Exhibit 3-6. Seven-Pointed Star Model for Systematic Succession Planning and Management



American Management Association
www.amanet.org

Vir: Rothwell, William J. (2010, 83) Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within. New York: Amacom (2010).

Ameriška kadrovska agencija, CPS Human Resource Services, model načrtovanja nasledstva opisuje v 7 korakih:

1. Pridobite podporo vodstva

Načrtovanje nasledstva bo od vodstva zahtevalo veliko časa in sodelovanja, zato je njihova podpora ključna. Vodstvo mora biti vključeno in vpeto v načrtovanje in v izbiro zaposlenih, ki bojo vključeni v program načrtovanja nasledstva.

2. Sestavite delovno skupino, ki bo sodelovala pri oblikovanju načrta nasledstva

Delovno skupino naj sestavljajo kadrovska služba in operativni direktorji. Delovna skupina bo odgovorna za pripravo načrta nasledstva, ki obravnava vse korake pri pripravi programa.

3. Ugotovite in ocenite, za katera delovna mesta je potrebno načrtovanje nasledstva

Pomembno je, da opravimo temeljito analizo vodilnih delovnih mest, ki so ključnega pomena za doseganje strateških ciljev organizacije.

4. Ocenite pripravljenost izbranih zaposlenih, da v prihodnosti prevzamejo vodilna delovna mesta

5. Poiščite visokopotencialni kader, ki bo v prihodnosti zasedel ključna delovna mesta

Priporočljivo je, da organizacija izdela bazen ključnih kadrov, v katerega vključijo kadre, ki imajo visok potencial, da nekega dne zapolnijo ključna delovna mesta.

6. Prepoznavajte njihove prednosti in razvojne potrebe

Posamezniki, ki smo jih izbrali v bazen ključnih kadrov, imajo zelo verjetno različne prednosti in razvojne potrebe. Glavni cilj procesa načrtovanja nasledstva je, da bi se vsak posameznik naučil izkoristiti njegove prednosti in se razvil na področjih, kjer je to potrebno.

7. Izberite in izvajajte strategije za pospeševanje razvoja teh zaposlenih.

V sistemu, ki temelji na kompetencah zaposlenih, mora program načrtovanja nasledstva vključevati različne razvojne izkušnje za tiste, ki so predvideni za zasedbo ključnih delovnih mest – namen je izboljšanje usposobljenosti in kompetenčnosti zaposlenih.

Stanford University (IED, Stanford University, 2014) kot primer dobre prakse predlaga načrt, ki zajema 6 ključnih elementov uspešnega načrtovanja nasledstva:

1. **Strateško načrtovanje** – Določite, katere sposobnosti, vloge in talenti so potrebni za doseganje poslovne strategije danes in kateri bodo v prihodnosti.
2. **Ocenite talente** – izmerite moč izvršne ekipe – ali imamo zaposlene prave osebe (zdaj in v prihodnosti), in če ne, kako bomo to dosegli.
3. **Zaposlovanje** – ustvarite bazen talentov za ključna delovna mesta. V bazenu talentov so kandidati, ki so usposobljeni, da prevzamejo odprte pozicije, ki so bile na novo ustvarjene ali izpraznjene zaradi upokojitve ali napredovanja.
4. **Ocenjevanje uspešnosti** – naj ljudje vedo, da jih cenite in jim zagotovite možnosti za razvoj, sodelovanje z vodstvom, mreženje med oddelki.
5. **Razvoj** – izdelajte razvojne načrte za posameznike (udeležba na vodstvenih delavnicah, učenje na delovnem mestu, dodelite jim posebne naloge in zadolžitve, posebne projekte).
6. **Zadržanje in angažiranost zaposlenih** – zaposlenim dajte nagrade in priznanja, ustvarite delovno okolje, kjer bodo imeli možnosti za razvoj in samostojnost pri delu ter jim dodelite obseg odgovornosti.

Planiranje nasledstva najbolje deluje v organizacijah, kjer imajo razvito kulturo učenja in razvoja. Organizacije, ki se zanašajo na "just in time" učenje in razvoj, bodo za razvoj in učenje novega vodstva potrebovale več let. Za vzpostavitev procesa načrtovanja nasledstva je potrebno najprej prepričati vodstvo organizacije, da pogleda širše in dolgoročnejše na kadrovske potrebe organizacije ter da vложи sredstva v formalno usposabljanje in formalni trening in razvoj zaposlenih.

4 KLJUČNI KADRI IN KLJUČNA DELOVNA MESTA

Najpomembnejši vir današnjih podjetij so ljudje oziroma človeški viri, ki sestavljajo organizacijo. Pri upravljanju in strategiji kadrovanja je ključnega pomena dejstvo, da je danes osnova za konkurenčno prednost drugačna, kot je bila pred leti. Danes so najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij ravno njeni zaposleni in znanja, ki jih imajo. Človeški kapital lahko razvijamo in kot tak predstavlja konkurenčno prednost vsake organizacije. Opredelitev, razvoj in upravljanje ključnih kadrov je najpomembnejša naloga kadrovske službe in vodstva, zato je upravljanje človeških virov funkcija, ki se povzpenja v organizacijski hierarhiji podjetja. S funkcijo skušamo zagotoviti, da organizacija pridobi in obdrži usposobljeni, predani in dobro motivirani del delovne sile, ki jo podjetje potrebuje. To pomeni sprejemanje določenih ukrepov, ki naj bi zadovoljili in cenili človeške potrebe v prihodnosti, in obenem omogočanje razvoja in krepitev ustreznih zmogljivosti ljudi, njihov prispevek, zmožnosti zaposlitve z zagotavljanjem učenja in trajne priložnosti za razvoj. Človeški kapital je tisti, s katerim podjetja dosegajo in realizirajo tudi strateške cilje podjetja. Strateški management upravljanja človeških virov se ukvarja z dolgoročnim planiranjem in upravljanjem kadrov ter spremljanjem njihovih rezultatov, še posebej s poudarkom na uskladitvi človeških virov kot sredstva za pridobivanje konkurenčne prednosti. Organizacije se začenjajo zavedati, da dobri in zadovoljni kadri morajo čutiti zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Če bodo zaposleni zadovoljni in pripadni, potem bo tudi njihova motiviranost za doseganje dobrih rezultatov in ciljev podjetja večja. Z uspešnimi praksami upravljanja človeških virov povečamo uspešnost poslovanja na različnih področjih, kot so produktivnost zaposlenih, kakovost opravljenega dela in finančno poslovanje.

Dejstvo, ki se ga podjetja vse bolj zavedajo, je, da na uspešno delovanje posameznika v okviru podjetja in posledično celotnega podjetja, ne vpliva več le znanje, ampak da v ospredje vse bolj stopajo kompetence zaposlenih. Kohont kompetence posameznika razume kot »aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov« (Kohont 2011, 71). V literaturi in vse bolj tudi v praksi je mogoče zaznati močan poudarek na odkrivanju kompetenc najboljših zaposlenih v podjetju ter razvoj kompetenc manj uspešnih

zaposlenih. Kot smo že rekli, kompetence ne obsegajo le znanja, ampak tudi osebnostne lastnosti, sposobnosti, spretnosti, motivacijo, samopodobo in vrednote. Posameznega zaposlenega moramo obravnavati celostno. Pri tem je pomembno, da postavimo v ospredje skupne cilje in vrednote posameznika in organizacije. Zaposleni, ki bo osebne cilje dosegal z uresničevanjem ciljev organizacije, bo nadpovprečno uspešno in z večjim veseljem opravljal zastavljene naloge. Pri izbiri možnih kandidatov za naslednike je pomembno, da organizacija z različnimi instrumenti analizira vodstvene kompetence, kajti želene rezultate pri načrtovanju nasledstva je mogoče doseči le z razvojem ustreznih kompetenc.

Z analizo potencialnih kadrov prepoznavamo ključne kadre podjetja – katere so njihove prednosti, katere so potencialne slabosti in kakšne so njihove razvojne možnosti. Analiza nam tudi pove, kako lahko podjetje najbolje izkoristi zmogljivosti svojih ključnih kadrov, identificira, kateri od teh so za družbo najbolj dragoceni in s katerimi kadrovskimi tveganji se podjetje srečuje.

4.1 Opredelitev ključnih kadrov

Na uresničevanje strateških ciljev organizacije vpliva več dejavnikov. Vsekakor pa v največji meri na doseganje ciljev vpliva človeški dejavnik. Ali so zaposleni pripadniki podjetju in ali se zaposleni identificirajo z vrednotami organizacije. Za uspešno vodenje podjetja je, »poleg teoretičnih in praktičnih znanj, pomembna tudi sposobnost organiziranja sodelavcev za doseganje sprejetih razvojnih in poslovnih ciljev« (Rojc 2006, 16).

Ključni kadri so posamezniki, ki imajo znanja in veščine, so ustvarjalni, inovativni, uživajo ugled in imajo spretnosti, ki so ključnega pomena za preživetje ali rast organizacije. Ti posamezniki imajo specifična (tehnična in poklicna) znanja in sposobnosti, potrebna za raziskave in razvoj, ki organizacijo uvrščajo v sam vrh na svojem področju. Ob njihovi nenadni izgubi, pa naj gre za smrt, invalidnost ali odhod iz organizacije, bi bilo delovanje le-te močno ovirano in oslabiljeno.

In kdo so ti ljudje? Branham pravi, da so to »posamezniki, ki jih podjetja najbolj vrednotijo in za katere si ne smejo privoščiti, da bi jih izgubili. To so kadri, ki jih je najtežje nadomestiti in

katerih zamenjava stane največ. Zaposleni, ki so kritičnega pomena za uresničevanje poslovne strategije podjetja. Človeški kapital organizacije, nosilci znanja in še mnogo več. To so ključni kadri.« (Branham 2001, 15).

Woodruffe poudarja, da je za podjetje najprimernejša umestitev zaposlenih med ključni kader takšna, da »v to jedro spadajo vodstvo podjetja in njihovi možni nasledniki ter izjeme med zaposlenimi, ki imajo nepogrešljivo oziroma ključno znanje« (Woodruffe 1999, 97) .

Dobro podlago za identifikacijo ključnih kadrov predstavljata organizacijska sestava, ki celovito podpira poslovne procese, in funkcionalna sistemizacija delovnih mest, opremljena s pragmatičnim sistemom kompetenc. Priporočljivo je, da ima organizacija s pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest označena ključna delovna mesta, v kadrovski evidenci pa ključne kadre. Pri tem ni nujno, da so ključni kadri posamezniki, ki so razporejeni na ključna delovna mesta.

Zaradi lažjega razumevanja je potrebno omeniti, da številni avtorji s področja upravljanja človeških virov pojme »nadarjen kader«, »talent« in »ključni kader« v svojih delih uporabljajo različno glede na različne situacije, vendar pri tem mislijo na isto stvar.

Bevan in drugi (1997, 17) podajajo zanimivo razlago, kako opredelimo ključne kadre v organizaciji. Pravijo, da je več različnih razlogov, zakaj in na kak način lahko obstoječi kader opredelimo kot ključnega za organizacijo. Med ključne kadre prištevajo:

- strokovnjake z različnih področij, katerih znanje in kompetence utegnejo vzbuditi pozornost konkurenčnih podjetij;
- zaposlene, ki imajo jasno vizijo o delovanju organizacije v prihodnosti,
- kadri, ki znajo motivirati ljudi okrog sebe,
- menedžerji.

Vsi skupaj delujejo povezano med seboj. Zaradi specifičnega znanja, ki ga imajo o delovanju organizacije, njenih zaposlenih ter o poslovanju, so za organizacijo neprecenljivi.

»Če pregledamo hierarhično strukturo, potem lahko opredelimo ključne kadre kot posameznike na vseh pomembnejših položajih v organizaciji. Med njih spadajo vodilni zaposleni, njihovi nasledniki, menedžerji ter strokovnjaki, ki v organizaciji razvijajo novo,

specifično znanje, ki se v nadaljevanju prenaša v nove in/ali izboljšane izdelke, storitve oziroma blagovne znamke organizacije» (Stopar 2004, 3).

Pri ključnih kadrih podjetja oblikujejo profile delovnih mest in določijo tiste vedenjske in osebnostne lastnosti posameznika, ki pomembno vplivajo na uspeh ali neuspeh in so nujni za ključno delovno mesto. Vse zahteve je potrebno opredeliti tako, da jih bo kasneje možno preverjati, ocenjevati ali meriti.

Kako zadržati zaposlene, ki so za podjetje ključni, je eden od največjih izzivov za organizacije. Avtor Leigh Branham (2001) predstavlja 4 glavne ključne, kako zadržati ključne kadre:

1. Bodite organizacija, v kateri zaposleni želijo delati

V veliki večini podjetij še vedno prevladuje kultura, kjer na zaposlene gledajo kot na proizvodno silo. Od ljudi pričakujejo vedno večjo produktivnost in učinkovitost, ne da bi v procesu iskali svojo zavezo. Rezultat takšnega odnosa je nelojalnost zaposlenih in pomanjkanje talentov med zaposlenimi. Podjetja, ki želijo predane zaposlene, jih obravnavajo kot družinske člane, jih spoštujejo, negujejo in investirajo čas in denar v njihov razvoj.

Takšna podjetja postanejo delodajalci po izbiri zaposlenih, saj prevzamejo logiko poslovanja »daj – dam«. Zaposlenim pomagajo usklajevati svoje zasebno in poslovno življenje, in sicer s fleksibilnimi urniki dela, delitvijo delovnega mesta ali dela na daljavo. Druga pomembna komponenta je usposabljanje zaposlenih. Podjetja morajo svojim zaposlenim zagotoviti usposabljanja in izobraževanja, ki jih potrebujejo za doseganje poslovnih rezultatov in ohranjanje konkurenčnosti glede na spremembe, ki se dogajajo v okolju. S tem delodajalec zaposlenemu sporoča, da je cenjen in da se v njega spleča vlagati, s čimer na dolgi rok obdrži zaposlenega. Delodajalci morajo tudi meriti, kaj je za podjetje pomembno in plačati za to. Podjetja se zavedajo, da morajo uvesti nove prakse plačnih sistemov. Te prakse dosegajo želene rezultate, krepijo in prepoznavajo prispevke zaposlenih in krepijo pripadnost. Podjetja lahko na primer podelijo priznanja ali denarne nagrade posameznikom ali skupinam, ki so s svojim delom presegle pričakovanja ali nenačrtovane dosežke.

Organizacije morajo svoje zaposlene seznaniti z jasno vizijo in cilji družbe. Strategija in cilji, ki jih sprejme vodstvo, morajo biti povezani s skladnostjo poslovanja, zaposleni pa se zavežejo k doseganju organizacijskih ciljev in k doseganju rezultatov.

2. Ključno je, da že na začetku izberemo pravo osebo za zasedbo delovnega mesta

V kolikor že na začetku ne izberemo prave osebe za zasedbo delovnega mesta, nas bo ta napaka v prihodnje veliko stala in bo imela za posledico višje stroške poslovanja v prihodnosti.

Da bi se temu izognili, avtor predlaga, da:

- preoblikujete samo delo in delovna mesta v bolj atraktivna in zanimiva. Samomotivacijo, zadovoljstvo z delom in nizek absentizem označujejo različne spretnosti, delovne identitete, pomen dela, samostojnost in povratne informacije o opravljenem delu.
- Organizacija mora definirati rezultate, ki jih od zaposlenih pričakuje, in opredeliti talente, ki jih potrebuje za doseg zastavljenih ciljev. Opis delovnih mest mora vključevati kompetence, ki jih posameznik mora imeti, da bi lahko določeno delovno mesto zasedel. Kompetence je potrebno razdeliti v 4 kategorije: osebnostne lastnosti, znanja, samokontrola in motivacija.
- Organizacija ustvari in razširi bazen talentov.

3. Vzpostavite dober odnos in dobro delajte z ljudmi že od začetka

Podjetje je najbolj izpostavljeno izgubi zaposlenih v začetnem obdobju zaposlitve. Novozaposleni delavec bo novega delodajalca ocenjeval na podlagi odgovorov na naslednja vprašanja. Se počutim sprejetega in cenjenega? Na kakšen način je moje delo pomembno za organizacijo? Kaj točno se pričakuje od mene? Se bom imel priložnost učiti in razvijati? Ali mi delo omogoča svobodo neodvisnega presojanja in ustvarjalnosti?

Da bi se izognili negativnim odgovorom, mora podjetje:

- Zaposlenim sporočati pomen njihovega dela: njihovo delo mora biti ključnega pomena za uspeh.

- Pridobiti zavezanost zaposlenih k doseganju uspešnosti: jasno opredelite pričakovanja in rezultate dela. Podjetje mora z zaposlenimi vzpostaviti partnerski odnos.
- Zaposlenim prepustiti avtonomijo pri delu in nagraditi iniciativne zaposlene. Žal veliko vodij še vedno preveč kontrolira svoje zaposlene. Avtor pravi, da če podjetje zaposlenim da prostor in avtonomijo, ti zaposleni pri svojem delu blestijo in dosegajo dobre rezultate.

4. Spremljanje in nagrajevanje zavzetih in predanih zaposlenih

Soočanje z obveznostmi na daljše obdobje, kjer je vloga vodje bistvenega pomena, organizacijam predstavlja velik izziv:

- Zaposlene mora motivirati, da z njimi doseže sporazum in da sodelujejo proaktivno. To lahko vodja doseže na več načinov: z zbiranjem podatkov o zaposlenem, dajanjem povratnih informacij o opravljenem delu, z vprašanji, informacijami ter s tem, da predlaga nagrado za dobro opravljeno delo. Žal se velika večina vodij boji dajati povratne informacije zaposlenim (bodisi, ker se niso pripravljeni soočiti z zaposlenimi, ali ker jih je strah, da bodo s tem prizadeli zaposlene, ali pa zaradi strahu pred neuspehom; ker nimajo časa za coaching ali pa tudi sami ne prejmejo povratnih informacij).
- Prepozna rezultate dela: zaposleni med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva z delom štejejo priznanje za opravljeno delo in ga celo uvrščajo višje kot plačo.
- Zaposlenim je potrebno dati orodja (ocenjevanje in načrtovanje kariere, delavnice, karierni centri, bazeni ključnih delovnih mest in ključnih kadrov in usmerjanje ...), s katerimi bojo prevzeli odgovornost za svojo kariero.

Leigh Branham (2001) opredeljuje razloge, zaradi katerih kadri zapustijo organizacijo:

- ker v delovnem razmerju ni povezave med plačilom in uspešnostjo;
- ker v organizaciji ne dobijo priložnosti za osebni razvoj ali napredovanje;
- njihov prispevek ni prepoznan;

- ne dobijo priložnosti, da bi razvili svoj naravni talent;
- nejasna ali nerealna pričakovanja;
- doživijo zlorabe s strani menedžerjev ali delajo v nezdravem delovnem okolju.

V izogib temu je ključno, da podjetja spoznajo svoja negativna ravnanja in velik poudarek namenijo razvoju in upravljanju človeških virov.

4.2 Opredelitev ključnih delovnih mest

Ko govorimo o opredelitvi ključnih delovnih mest, se moramo vprašati (Becker in drugi 2001):

1. Na čem organizacija gradi svojo strategijo in konkurenčno prednost (ali je to cena, kakovost, specifičnost storitev ali drugo)?
2. Iz česa izvirajo strateške možnosti pozicioniranja (katere so skupne kompetence)?
3. Katera delovna mesta so za uresničitev strategije in vizije posebej ključna?

Ključna delovna mesta so tista, ki znatno pripomorejo k doseganju strateških usmeritev in poslovnih ciljev podjetja. Ravno zato je pomembno, da izberemo in določimo, katera so tista delovna mesta, na katera zaposlimo kompetentne zaposlene, saj s tem izboljšamo poslovanje.

Izbor in opredelitev ključnih delovnih mest morajo podjetja opraviti sama, saj tega ne more opraviti in določiti nihče od zunanjih izvajalcev in svetovalcev. Pri tem moramo biti previdni, da ne mešamo pojma ključni kadri in ključna delovna mesta. Ni nujno, da ključni kadri tudi zasedajo ključna delovna mesta. Ključno delovno mesto mora zasedati nekdo, ki ima ustrezne kompetence za zasedbo ključnega delovnega mesta in kateremu skozi karierni načrt in razvoj omogočimo dodatno izobraževanje in usposabljanje. Oblikovati je potrebno sistem razvoja ključnih kadrov, tako da najprej določimo ključna delovna mesta, ocenimo kompetence kadrov, ki zasedajo ključna delovna mesta, ugotovimo, kje imajo vrzeli v znanju in sposobnostih, ter na osnovi tega pripravimo ustrezen program izobraževanja. Za kakovostno opravljanje dela zaposleni na ključnih delovnih mestih potrebujejo specifična

znanja in izkušnje, ki jih pridobijo v procesu razvoja, usposabljanja in izobraževanja in jih torej ni mogoče pridobiti na kratek rok.

Možina (2002: 143) ključno delovno mesto opredeljuje kot »**centralno** ali **organizacijsko specifično**«, najpogosteje pa oboje hkrati.

- Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato le-ta od njih odvisna. Največkrat, čeprav ne vedno, so to vodilna ali vodstvena delovna mesta.
- Organizacijsko specifična delovna mesta pa vključujejo delovne naloge, ki so specifične samo za določeno podjetje. Povezana so s tehnološkimi rešitvami, ki podjetju pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Na eni strani zagotavljajo dobrine ali storitve posebne kakovosti, na drugi strani pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih podjetjih. Ta mesta v podjetju praviloma zasedajo usposobljeni strokovni delavci.

Ključna delovna mesta določamo torej po dveh kriterijih. Specifična delovna mesta so ključna zato, ker njihova specifičnost organizaciji prinaša prednost pred drugimi. Dobro bi bilo, če bi ključna delovna mesta zasedali ključni kadri, pa vendar ni vedno tako. Žal je velikokrat tako, da ključna delovna mesta zasedajo ljudje, ki zato nimajo ustreznih kompetenc in sposobnosti. Kot drugi kriterij Možina navaja ključne kadre, ki jih podjetje še ni postavilo na ključna delovna mesta. To so praviloma talentirani in obetavni kadri, zato jih mora organizacija čim hitreje odkriti in za njih pripraviti karijerne načrte.

Mayer take ljudi imenuje kot »izjemni posamezniki, saj po svojih značilnostih in lastnostih močno odstopajo od ostalih. Lahko dosežejo izjemne uspehe, imajo pa večje potrebe in zahteve, kar od vodij zahteva posebno znanje in vodenje, kako ravnati z njimi, da bi lahko bili v podjetju uspešni« (1994, 96–100).

Opis in opredelitev ključnih delovnih mest sta bila do nedavnega vezana na definiranje največje odgovornosti, na opredelitev delovnih mest, ki zahtevajo največja znanja, veščine in spretnosti in kjer je potreben največji trud. Za ta delovna mesta je praviloma v nadaljevanju

sledil naslednji korak, in sicer izbor ključnih kadrov, ki bojo kos izzivom. Ta pristop zdaj počasi že nadomeščajo t. i. portfeljske metode opredelitve ključnih delovnih mest, kjer je osrednje merilo, kje je delovno mesto (ali vloga delovnega mesta v poslovnih procesih) pozicionirano glede na strategijo organizacije (Gruban 2007).

4.3 Ključni kadri in znanje (Knowledge Management)

Upravljanje znanja je sistematično upravljanje z znanjem in sredstvi organizacije z namenom ustvarjanja dodane vrednosti. Upravljanje znanja je sestavljeno iz pobud, procesov, strategij in sistemov, ki vzdržujejo in izboljšujejo raven znanja, izmenjujejo in ustvarjajo znanje in ga ocenjujejo.

Pri upravljanju znanja gre za to, da zagotovimo pravo znanje, pravim osebam ob pravem času. Sicer na prvi pogled ne deluje zapleteno, pa vendar pomeni:

- močno zavezanost poslovni strategiji,
- razumevanje, kje in v kakšnih oblikah znanje obstaja,
- ustvarjanje procesov, ki zajemajo organizacijske funkcije in
- zagotavljanje, da so pobude sprejete in podprte s strani zaposlenih.

4.4 Upravljanje ključnih kadrov

Možina proces strateškega upravljanja razume kot »proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju« (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 99–142).

Svetlik in Zupanova upravljanje s človeškimi viri opredeljujeta kot »strateško usmerjeno dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem)

organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate« (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Strateško upravljanje s človeškimi viri se vedno bolj vključuje v oblikovanje strateškega načrta podjetja. Strateški poslovni načrt je orodje, ki podjetju pomaga načrtovati prihodnost. Za uresničevanje strateških usmeritev podjetja postavijo strateške cilje, s katerimi naj bi bil dosežen pričakovan razvoj in uspešnost poslovanja družbe. Strateški cilji pomenijo dogovor o tem, kaj bo podjetje v danem obdobju doseglo za uresničevanje poslanstva in vizije družbe. Del strateškega poslovnega načrta je tudi opredelitev potrebnih virov za doseganje zastavljenih ciljev, med katere spadajo tudi kadrovske viri. V procesu strateškega načrtovanja nastane kadrovske načrt z namenom zagotavljanja ljudi, ki so potrebni za uresničitev celovitega strateškega poslovnega načrta. »Ta določa politiko zaposlovanja in načrt potrebnega števila kadrov, njihovo strokovnost in izobrazbeno strukturo za celotno organizacijo in po organizacijskih enotah« (Florjančič, Bernik in Novak 2004). Novejši pristopi pa poleg kvantitativnih kriterijev vnašajo tudi kvalitativni, kompetenčni okvir, ki za ključna delovna mesta določa tudi kompetenčni profil. »Upravljanje kompetenc (zaposlenih) v organizaciji temelji na njihovem spremljanju, primerjanju in razvoju. Pomembni elementi sistema upravljanja kompetenc so njihovi opisi in razmerja med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami« (Kohont in Svetlik 2005, 64).

Strateško upravljanje človeških virov se v organizacijah pojavlja najmanj na treh nivojih (povzeto po Bratton v Kohont 2005, 23–24):

1. Kot sestavni del splošne strategije organizacije oziroma na korporacijski ravni. Le ta zajema (a) poslanstvo in vizijo, (b) vrednote, kulturo in stil vodenja, (c) organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi, in tako povezuje aktivnosti in sisteme v harmonično celoto. V takem primeru govorimo, da je strateško upravljanje človeških virov integralni del širše, splošne strategije organizacije, ki podpira poslanstvo in doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji.
2. Kot sestavni del poslovne strategije oziroma na poslovni ravni. Na ravni poslovnih strategij je strateško upravljanje človeških virov usmerjeno v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v dvig produktivnosti, upravljanje uspešnosti,

nagrajevanje in uresničevanje poslovnih ciljev, seveda v skladu s cilji in potrebami organizacijskih enot.

3. Kot funkcijska strategija oziroma na funkcionalni ravni – določa konkretne politike na specifičnih funkcionalnih področjih upravljanja človeških virov, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje in drugo.

Na področju upravljanja s talentiranimi kadri sta »*sistematično identificiranje in načrtovanje* visokopotencialnih, učinkovitih, kompetentnih in pripadnih posameznikov, ki prevzemajo določene ključne vloge v organizaciji, eni izmed ključnih kadrovskih praks« (Collings in Mellahi 2009).

Vsak zaposleni ima v organizaciji različno in pomembno vlogo v procesu upravljanja, doseganja ciljev in razvoja ključnih kadrov v organizaciji. Vloga, ki jo posameznik ima, mora biti posamezniku ustrezno predstavljena. Da bi posameznik lahko dobro opravljal svoje delo, mora imeti na voljo sistematično usposabljanje in izobraževanje, za katerega skrbi kadrovska služba organizacije.

V proces upravljanja ključnih kadrov je vključenih več deležnikov. Njihova vloga in naloge so naslednje:

Kadrovska služba tako zaposlenim kot vodstvu podjetja svetuje, pripravlja kadrovske načrte za uresničevanje in doseganje postavljenih kadrovskih in organizacijskih ciljev ter pripravlja usposabljanja za vodje in ključne kadre. Ima celoten pregled nad zaposlenimi v organizaciji. Kadrovska služba mora biti del poslovne strategije. Pozitivni učinki integriranega kadrovskega sistema se kažejo v tem, da poslovnemu in strateškemu razmišljanju vodilnega managementa dodajo nujno potreben človeški faktor.

Vodstvo mora kadrovske službi zaupati in jo podpirati pri uresničevanju kadrovskih ciljev in procesov ter biti zgled pri svojem vsakodnevnem poslovanju. Vodstvo se mora zavedati, da kadrovske procese niso zgolj strošek, temveč ustvarjajo dodano vrednost za podjetje, za njegove zaposlene in za vodstvo, posledično pa tudi za zunanje deležnike. Kot zunanje deležnike mislimo odjemalce, stranke, delničarje, vlagatelje in druge. Vodstvo mora delovati v skladu s podjetniško strategijo, vrednotami, integriteto in slediti zastavljenim

ciljem. Pri svojem delovanju je zgled svojim zaposlenim in promotor organizacijske kulture v podjetju.

Vodje služb ali vodje organizacijskih enot izvajajo kadrovske aktivnosti in kadrovske načrte ter tesno sodelujejo in usklajujejo procese s kadrovsko službo. Predvsem so oni tisti, ki svoje zaposlene najbolj poznajo, saj vsakodnevno sodelujejo z njimi in tako najlažje prepoznajo njihov potencial in prispevek organizaciji. Vodje morajo z uporabo različnih stilov vodenja vplivati na zavzetost in pripadnost svojih zaposlenih in so tisti, ki delujejo skladno z zastavljenimi cilji in vrednotami organizacije.

Ključni kadri so vključeni in aktivno sodelujejo v kadrovskih razvojnih programih ter sodelujejo tako s svojim vodjem kot s kadrovsko službo in vodstvom organizacije.

Da bi bila implementacija procesa v vsakodnevno delovanje organizacije uspešna, je ključno, da vsi zgoraj naštetih akterji pri upravljanju in razvoju ključnih kadrov medsebojno sodelujejo, se informirajo in spoštujejo.

5 ANALIZA UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV: ŠTUDIJA PRIMERA

5.1 Metodološka izhodišča

Dostop do podatkov v Elektru Celje, d. d. imamo zagotovljen, saj sem v podjetju zaposlena. Imamo tudi vso podporo vodstva. Ker cilj naloge ni kritična analiza podjetja, temveč aplikacija znanja na konkreten primer, so tveganja, ki izhajajo iz morebitne pristranosti, zanemarljiva, bogatejše pa bo organsko poznavanje delovanja in procesov v podjetju, kar bo nalogo obogatilo.

Vodilna hipoteza naloge:

H1: Za uspešno vzpostavitev sistema načrtovanja nasledstev podjetje potrebuje tri osnovne sisteme, in sicer: kompetenčne profile za ključna delovna mesta, sistem ključnih kadrov in njihovega razvoja ter sistem ocenjevanja uspešnosti.

Podjetja, ki nimajo izpolnjenih vseh treh pogojev, ne bodo mogla implementirati sistema načrtovanja nasledstev, saj je ta lahko produkt sistematičnega razvojnega dela s kadri. Ob pomanjkljivih osnovah se lahko tak sistem sprevrže v lastno nasprotje in pripelje do privilegiranja posameznikov, ki so tako ali drugače uspeli svoje ime spraviti na seznam izbranih. Slabo implementiran sistem nasledstev torej prinaša večja tveganja kot koristi. To hipotezo bomo preverjali na podlagi študij primerov v literaturi.

Hipoteza, ki zadeva aplikacijo na primer

H2: Elektro Celje, d. d., za uspešno implementacijo potrebuje vzpostaviti sistem razvoja in spremljanja ključnih kadrov.

Ta hipoteza izhaja iz poznavanja kadrovskih sistemov v Elektro Celje, d. d. To hipotezo bomo preverjali na podlagi analize kadrovskih sistemov tega podjetja in na podlagi praks, ki so v uporabi v tem podjetju na področju razvoja kadrov in spremljanja uspešnosti.

5.2 Osebna izkaznica podjetja Elektro Celje, d. d.

Elektro Celje, podjetje za distribucijo električne energije, d. d., je kot eno izmed petih podjetij za distribucijo električne energije v državi del elektroenergetskega sistema Republike Slovenije. Podjetje ima dolgoletno tradicijo, izkušnje ter pridobljena bogata strokovna znanja na področju distribucije in prodaje električne energije.

Slika 5.1: Elektrodistribucijska podjetja po področjih



Po podatkih spletne strani Elektra Celje, d. d., (2016) začetek razvoja družbe sega v leto 1913, ko je bila z nastankom Mestne elektrarne v Celju ustanovljena prva taka gospodarska organizacija za oskrbovanje uporabnikov električne energije v ožjem okolišu mesta Celje. Od takrat tudi neprekinjeno deluje podjetje za distribucijo električne energije. Podjetje se je zaradi družbenopolitičnih sprememb večkrat reorganiziralo in s tem spreminjalo tudi pogoje poslovanja. V letu 2007 je podjetje zaradi uskladitve nacionalne zakonodaje z direktivo EU v sodnem registru bilo registrirano kot delniška družba zasebnega prava in opravlja omrežninsko (t. i. regulirano) dejavnost ter z elektroenergetsko infrastrukturo povezane tržne storitve. Podjetje je lastnik distribucijskega omrežja in izvajalec storitev, povezanih z distribucijo električne energije.

Elektro Celje, d. d., je lastnik elektroenergetske infrastrukture, ki obsega več kot 13.600 km nizkonapetostnih omrežij, 804 km sredjenapetostnih (SN) kablovodov, več kot 2.600 km

srednjenapetostnih (SN) daljnovodov, 101 km 110 kV daljnovodov, 19 RTP (razdelilnih transformatorskih postaj), 9 RP (razdelilnih postaj) in več kot 3.400 TP (transformatorskih postaj). S 1. 7. 2007 je podjetje elektroenergetsko infrastrukturo oddalo v najem izvajalcu gospodarske javne službe sistemskega operaterja distribucijskega omrežja z električno energijo, družbi SODO d. o. o. in z njo tudi sklenilo Pogodbo o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev za sistemskega operaterja distribucijskega omrežja z električno energijo.

Elektro Celje, d. d., kot distributer električne energije skrbi za upravljanje, vodenje in obratovanje distribucijskega omrežja ter za vzdrževanje, izgradnjo in obnovo elektroenergetskih naprav in objektov s tehnološko naprednim elektroenergetskim omrežjem in nudi celovito energetske oskrbo odjemalcem treh osrednjih slovenskih regij. Pokriva 4.345 km² ozemlja, 22 % površine Slovenije, 40 občin v celoti in 2 delno.

Slika 5.2: Področje, ki ga pokriva Elektro Celje, d. d.



V letu 2015 je družba Elektro Celje, d. d., distribuirala električno energijo 150.077 gospodinjstvom in 19.929 poslovnim odjemalcem, katerim smo skupno zagotovili 1.929 GWh električne energije.

5.3 Poslanstvo, vizija in vrednote družbe Elektro Celje, d. d.

➤ Poslanstvo

Zanesljiva, kakovostna, stroškovno učinkovita in okolju prijazna oskrba odjemalcev z električno energijo ter izvajanje s tem povezanih storitev, ki temeljijo na partnerskem odnosu in inovativnosti.

➤ Vizija

Postati vodilno podjetje s tehnološko naprednim elektroenergetskim omrežjem ter celovito energetska oskrba odjemalcev na območju Slovenije, s čimer bo v družbi prepoznano kot nosilec dviga kvalitete življenja z odgovornostjo do okolja in zaposlenih.

➤ Vrednote

V podjetju spoštujejo in spodbujajo aktivnosti, ki zagotavljajo, da so v družbi Elektro Celje, d. d. spoštovana naslednja načela in vrednote:

VESTNOST IN POŠTENOST: zaposleni svoje naloge opravljamo vestno in pošteno ter se ne glede na osebne interese držimo standardov poklicne etike.

STROKOVNOST IN PODJETNOST: ravnanje v skladu s pravili stroke in obnašanje v skladu s kodeksom, upoštevajoč poslanstvo, vizijo, strategijo, dogovorjene cilje in vrednote družbe in Skupine.

PARTNERSTVO: uspeh je rezultat skupnega dela, medsebojnega zaupanja in odkrite komunikacije. Sledimo vrednotam družini prijaznega podjetja. Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je eden najpomembnejših pogojev za uveljavljanje enakih možnosti spolov v družbi.

SPOŠTOVANJE IN ODGOVORNOST: medsebojni odnosi temeljijo na spoštovanju in odgovornem odnosu do dela, sodelavcev, podjetja, strank in do družbenega ter naravnega okolja.

POZITIVNA KOMUNIKACIJA: prizadevamo si za dobre medsebojne odnose s kontinuirano, pravočasno, transparentno komunikacijo, brez napačnega prikazovanja dejstev ali zavajanja. Prispevamo k dobremu delovnemu vzdušju, medsebojnemu zaupanju in spoštovanju. Spoštujemo delo in čas drugih zaposlenih.

ENAKOPRAVNOST: zagotavljamo nove zaposlitve in karierni razvoj zaposlenih pod enakimi možnostmi, brez diskriminacije glede na spol, starost, raso, versko, nacionalno, socialno in politično pripadnost, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost in druge osebne okoliščine. Med zaposlenimi ne dopuščamo nobene oblike nasilja in mobinga.

ZDRAV NAČIN ŽIVLJENJA IN VARNO DELO: v skrbi za svoje zdravje in zdravje sodelavcev upoštevamo ukrepe za varno delo, udeležujemo se preventivnih zdravstvenih pregledov, ne delamo pod vplivom alkohola in nedovoljenih psihoaktivnih substanc.

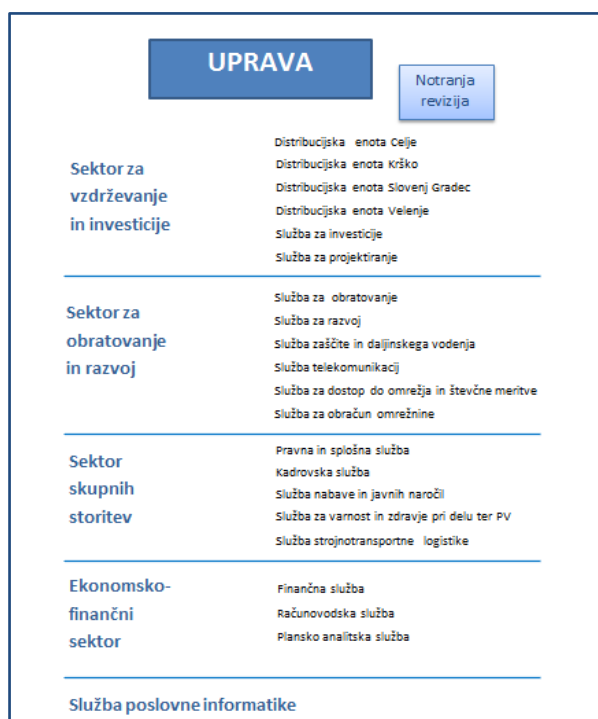
VARSTVO PODATKOV: varujemo osebne podatke zaposlenih, poslovne skrivnosti in druge zaupne informacije Skupine Elektro Celje pred nepooblaščenimi osebami.

Vir: <http://www.elektro-celje.si/si/elektro-celje/vizija-in-poslanstvo> (2016)

5.4 Organiziranost družbe Elektro Celje, d. d.

Organizacijska struktura družbe temelji na veljavnem Pravilniku o organiziranosti in sistemizaciji delovnih mest, s katerim se zagotavlja strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje dejavnosti družbe ter učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog, ki jih izvaja družba.

Slika 5.3: Organizacijska struktura Elektra Celje, d. d.



5.4.1 Sektor za vzdrževanje in investicije

Ključne naloge največjega sektorja so: izvajanje distribucije električne energije, upravljanje, vodenje, vzdrževanje distribucijskega omrežja, izvajanje sistemskih obratovalnih navodil, izvajanje letnih planov investicij, obnove ter nadomestitev elektroenergetskih objektov in naprav in izvajanje celovitih storitev za stranke pri gradnji, rekonstrukciji, vzdrževanju in servisiranju elektroenergetskih objektov in naprav na napetostnih nivojih SN in NN.

5.4.2 Sektor za obratovanje in razvoj

Sektor za obratovanje in razvoj je sestavljen iz 6-ih služb, ki opravljajo različne naloge in so tesno povezane s sektorjem za vzdrževanje in investicije. Z ustreznim zagotavljanjem izvajanja distribucije električne energije in razvoja, upravljanja, vodenja ter obratovanja distribucijskega sistema sektor zagotavlja kakovostno oskrbo odjemalcev z električno energijo in hkrati omogoča dostop in priključitev novih uporabnikov.

5.4.3 Sektor skupnih storitev

Sektor skupnih storitev izvaja podporne funkcije osnovnih storitev. Skupne storitve izvajajo nabavno, kadrovsko, pravno in splošno poslovno funkcijo, skrbijo za strokovno podporo na področju varnega dela in zdravja zaposlenih, za koordinacijo certificiranih sistemov vodenja, podporo z mobilnimi sredstvi v avtoparku in izvedbo neenergetskih investicij.

5.4.4 Ekonomsko finančni sektor

Ekonomsko finančni sektor izvaja podporne procese osnovnih storitev. Sektor izvaja finančno, računovodsko in plansko analitsko funkcijo in skrbi za strokovno podporo.

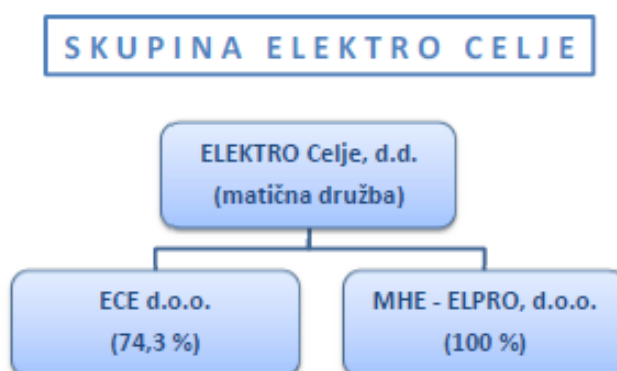
5.4.5 Služba poslovne informatike

Služba poslovne informatike izvaja podporni proces zagotavljanja delovanja informacijskih tehnologij v podjetju.

5.5 Število in struktura zaposlenih

Skupino Elektro Celje sestavljajo matična družba Elektro Celje, d. d., in odvisni družbi ECE d. o. o., ki je v 74,3 % lasti matične družbe ter MHE–Elpro d. o. o., ki je v 100 % lasti matične družbe.

Slika 5.4: Skupina Elektro Celje



Osnovne etične vrednote skupine so strokovnost, znanje, podjetnost, partnerstvo, spoštovanje in odgovornost.

Poleg osnovnih so vrednote skupine še:

- spoštovanje delovnopravne zakonodaje,
- skrb za varnost in zdravje pri delu ter
- vlaganje v nova znanja, ki jih zahteva razvoj stroke.

Vodje služb in direktorji so tisti, ki ustvarjajo pogoje za osebni in strokovni razvoj zaposlenih, izvajajo razgovore s sodelavci z namenom odprtega dialoga in usklajevanja osebnih in skupnih ciljev ter identificirajo kadrovske potenciale, izvajajo mentorstvo in prenos znanja na sodelavce.

Kadrovsko načrtovanje je del strateškega in letnega načrta družbe. Pri načrtovanju novih zaposlitev sledijo politiki zaposlovanja visokokvalificiranih, ambicioznih, kompetentnih, motiviranih in ciljno naravnanih delavcev, saj je le tako mogoče slediti zahtevam in razvoju elektroenergetske stroke ter poslovati v skladu s poslanstvom, vrednotami in vizijo podjetja.

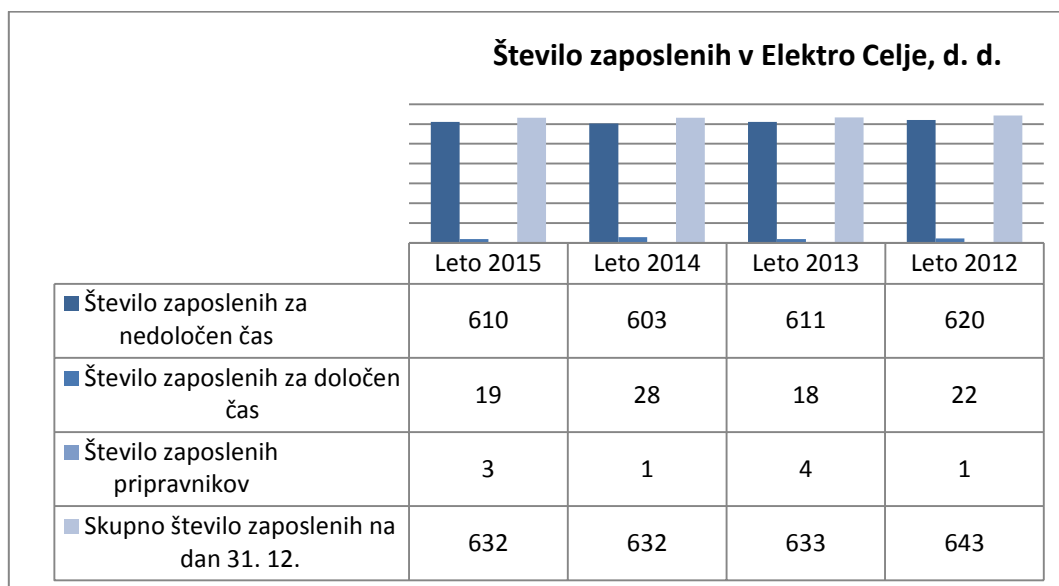
Razpise prostih delovnih mest objavljajo na spletnih straneh družbe in na Zavodu RS za zaposlovanje.

V letu 2015 je bila fluktuacija zaposlenih 4,5 %, pojavila pa se je predvsem zaradi upokojevanja delavcev in zaposlovanja za določen čas. V letu 2015 se je v matični družbi starostno upokojilo 11 delavcev, invalidskih upokojitev pa ni bilo.

Ob koncu leta 2015 je bilo v družbi Elektro Celje, d. d., zaposlenih 632 delavcev. Število zaposlenih, glede na pretekla leta, ostaja enako. Glede na status zaposlitve je bilo 610 zaposlenih (96,5 %) za nedoločen čas in 19 (0,5 %) zaposlenih za določen čas. Za določen čas opravljanja pripravništva so bili ob koncu leta zaposleni trije pripravniki. Pri organiziranosti delovnih procesov skrbijo za zdravo in varno delovno okolje, poseben poudarek pa dajejo varnosti in zdravju pri delu, požarni varnosti ter varovanju okolja.

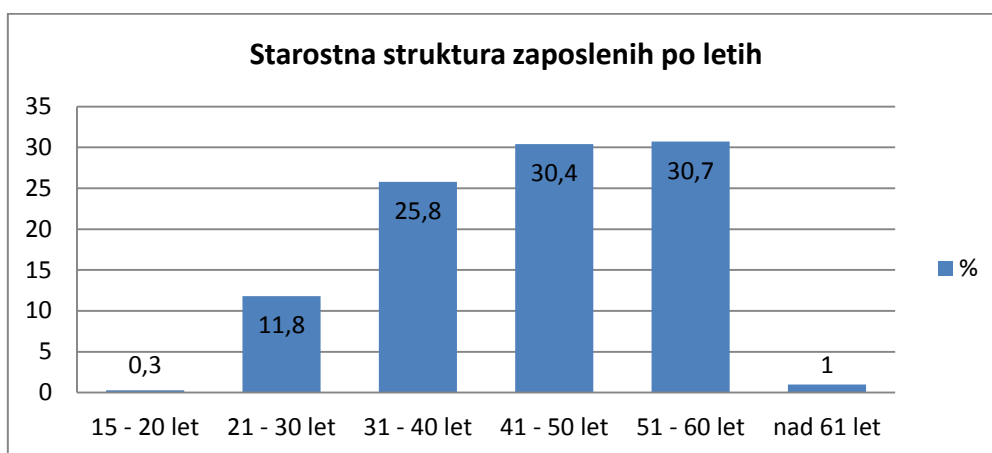
Kolikor delovni proces omogoča, vanj vključujejo tudi študente in dijake na učni praksi, po zaključku izobraževanja pa jim omogočajo opravljanje pripravništva.

Slika 5.5: Število zaposlenih glede na status zaposlitve



Starostna struktura zaposlenih ostaja podobna preteklim letom. Povprečna starost zaposlenih v matični družbi je znašala 44,5 let. Razmerje med spoloma je v matični družbi 86 % moških in 14 % žensk.

Slika 5.6: Starostna struktura zaposlenih

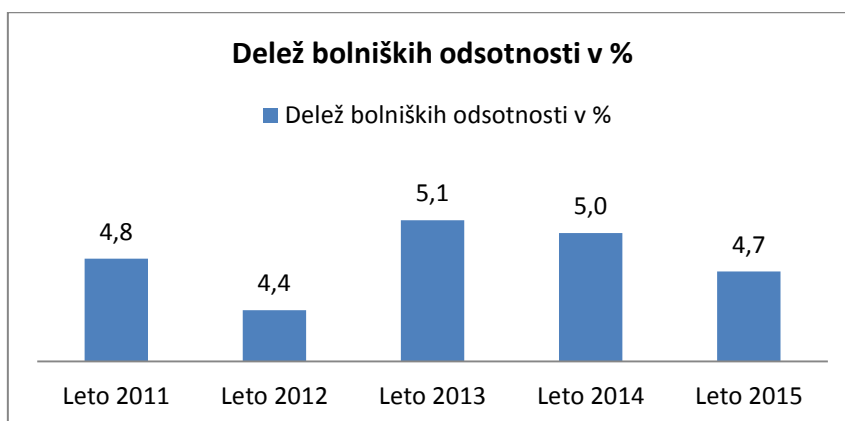


Vir: Letno poročilo družbe Elektro Celje, d. d. in skupine Elektro Celje (2015).

Družba Elektro Celje, d. d., dosega 8 % delež zaposlenih s statusom invalida (52 zaposlenih), kar je 2 % več, kot ga za področje oskrbe z električno energijo določa Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. Invalidom in zaposlenim z različnimi zdravstvenimi omejitvami, s prilagoditvijo delovnega procesa ali s prerazporeditvijo na ustrežnejše delovno mesto zagotavljajo, da lahko tudi po nastanku invalidnosti nadaljujejo svoje delo. Spodbujajo tudi prekvalifikacijo tistih, ki svojega dela ne morejo več opravljati.

V družbi Elektro Celje, d. d., spremljajo tudi delež bolniških odsotnosti in izvajajo aktivnosti na področju promocije zdravja. V letu 2015 so dosegli 4,7 % ur bolniških odsotnosti, kar je manj kot v letu 2014. Posledica dolgotrajnih odsotnosti so tudi invalidski postopki.

Slika 5.7 Delež bolniških odsotnosti v Elektro Celje, d. d.



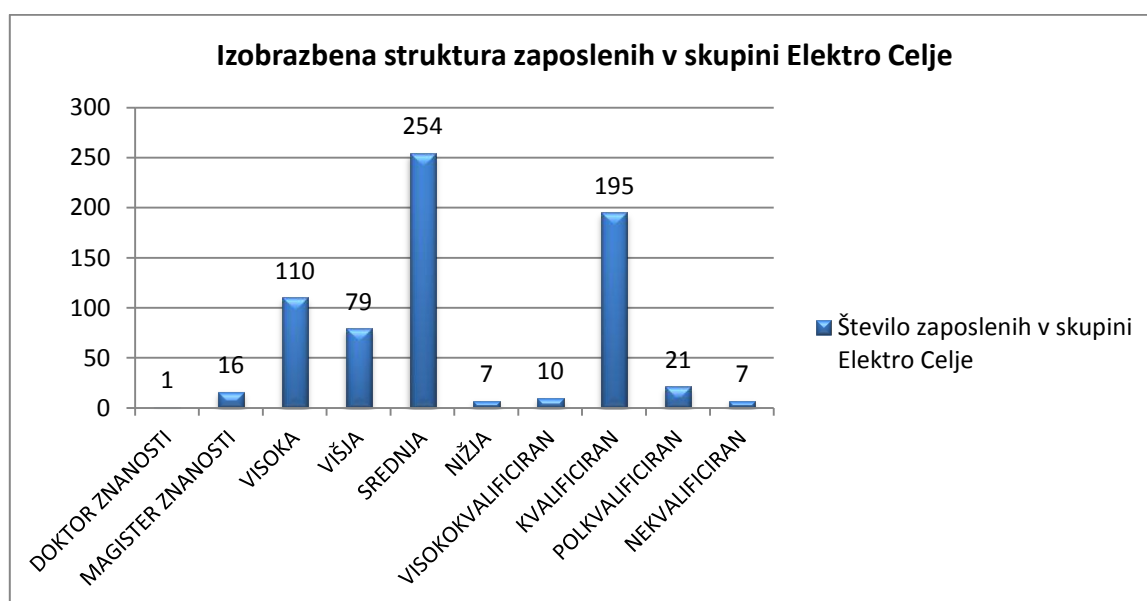
5.6 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Podjetja morajo danes storiti vse, kar je mogoče, da ostanejo konkurenčna in da obdržijo visoko usposobljene in motivirane zaposlene. Kljub temu, da je današnji trg dela zelo konkurenčen, zaposleni ne razmišljajo o iskanju nove zaposlitve v kolikor so zadovoljni z zaposlitvijo, ki jo imajo. Delodajalci morajo nenehno skrbeti za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, če želijo, da zaposleni ostanejo zadovoljni in motivirani.

V Elektru Celje, d. d. z izobraževanjem in usposabljanjem sistematično in načrtno skrbijo, da zaposleni ohranijo in razvijajo svoja znanja in sposobnosti, s čimer prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Skrb za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je odličen način, da ohranimo najboljše zaposlene, saj jim damo vedeti, da jih cenimo in potrebujemo. Na drugi strani tudi zaposleni na ta način zadovoljujejo svoje potrebe in težnjo po razvoju. Glede na hiter tempo sprememb je izredno pomembno, da zaposlene seznanjamo z novostmi ter, da pridobivajo nova znanja in kompetence.

Po podatkih Elektra Celje, d. d. (2015) je večji del zaposlenih po izobrazbeni strukturi kvalificiranih delavcev in delavcev s srednjo strokovno izobrazbo, skupaj jih je 64 %.

Slika 5.8: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Letno poročilo družbe Elektro Celje, d. d. in skupine Elektro Celje (2015).

V podjetju se zavedajo, da je dopolnjevanje znanja in pridobivanje potrebnih veščin kontinuiran proces, zato temu področju dajejo poseben poudarek. Vsakoletno načrtujejo izobraževanje zaposlenih, z rednimi strokovnimi izobraževanji in usposabljanji pa vzdržujejo in nadgrajujejo nivo strokovnosti.

Za prvi prenos znanj novozaposlenim delavcem v času pripravništva so odgovorni mentorji, nato pa je naloga vodij organizacijskih enot, da spodbujajo prenos znanj ter po potrebi organizirajo interna usposabljanja.

V podjetju spodbujajo izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe s tem, da zaposlenim nudijo sofinanciranje individualnega izobraževanja. Po zaključenem šolanju lahko delavci napredujejo in so razporejeni na ustrezna zahtevnejša delovna mesta.

V letu 2014 so v družbi odprli učnovadbeni center Elektra Celje, v katerem se delavci izobražujejo v okolju, ki je primerljivo razmeram na terenu. Namenjen je usposabljanju pripravnikov in novozaposlenih delavcev, ki se na ta način lahko seznani s tehnikami dela na 20 kV daljnovodih in na nizkonapetostnem omrežju.

Namen učnovadbenega centra je tudi izvedba praktičnega dela rednega in izrednega usposabljanja delavcev za varno delo. V centru je dovolj prostora za postavitev prostozračne opreme in primerne delavnice, prav tako je na voljo velika predavalnica.

Center je razdeljen na 21 učnih točk, saj je bilo pri določitvi obsega predlagano, da se zajamejo vsi napetostni nivoji in vsi karakteristični tipi naprav, katerih se vzdrževalno osebje Elektra Celje tudi dejansko poslužuje. Posamezne učne točke so med seboj povezane in po potrebi tematsko prilagodljive.

Kot družbeno odgovorno podjetje želijo v učni center povabiti tudi poslovne partnerje, dijake in študente, tako da bo postal osrednja točka za izmenjavo dobrih praks in veščin.

Slika 5.9: Učno vadbeni center Elektra Celje, d. d.



5.7 Predstavitev sektorja skupnih storitev in kadrovske službe

Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (v nadaljnjem besedilu: pravilnik) določa notranjo organizacijo dela in sistemizacijo delovnih mest v družbi Elektro Celje, d. d. S pravilnikom se zagotavlja strokovno, učinkovito in racionalno izvrševanje dejavnosti družbe in učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog, ki jih izvaja družba.

Pravilnik je organizacijsko-kadrovski akt, s katerim se določa:

- Notranja organizacija: notranje enote, njihov obseg in področje dela, naloge, pooblastila in odgovornosti vodij notranjih organizacijskih enot ter vodenje notranjih organizacijskih enot in
- opise delovnih mest in delovnih nalog, v katerih so opredeljene zahtevnosti dela, pogoji za opravljanje dela in posebna znanja ter sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje del na delovnem mestu.

V okviru družbe so za strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvajanje nalog ter za učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog in del zadolžene naslednje organizacijske enote:

- KABINET UPRAVE
- SEKTOR ZA OBRATOVANJE IN RAZVOJ
- SEKTOR ZA VZDRŽEVANJE IN INVESTICIJE
- EKONOMSKO FINANČNI SEKTOR
- SEKTOR SKUPNIH STORITEV

Sektor je samostojna funkcionalna organizacijska enota, ki zagotavlja širšo zaokroženo dejavnost družbe in zajema del poslovnega procesa ali zbir različnih, vendar med seboj povezanih del in nalog družbe, pomembnih za izvajanje poslovnih funkcij, ki zahtevajo večje število izvajalcev.

Služba je samostojna funkcionalna organizacijska enota družbe, ki se oblikuje za opravljanje specifičnih nalog, kjer je zahtevana posebna samostojnost in strokovnost pri izvajanju del ter za katere je potrebno manjše število izvajalcev. Kadrovska služba organizacijsko spada v Sektor skupnih storitev.

Znotraj posameznih služb so lahko organizirani oddelki, ki pa niso samostojne funkcionalne organizacijske enote.

Sektor skupnih storitev zagotavlja izvajanje vseh potrebnih podpornih funkcij v podjetju, kot so pravna, kadrovska, nabavna, logistična in druga tehnična in administrativna podpora.

Kadrovska služba je organizacijska enota znotraj organizacije, ki je odgovorna za vodenje in motivacijo zaposlenih na delovnem mestu ter izvaja naloge in funkcije upravljanja s človeškimi viri.

Osnova oziroma jedro vsake organizacije so njeni zaposleni, saj ravno oni predstavljajo konkurenčno prednost podjetja pred ostalimi. Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo rezultate in dokler bodo njihove potrebe zadovoljene bo tudi organizacija uspešna. Zadovoljni zaposleni so preprosto bolj produktivni in bolj učinkoviti. Pri delu so bolj zavzeti in prispevajo več, so zvesti organizaciji in so manj odsotni. Zato je izjemno pomembno kako organizacija ravna s svojimi zaposlenimi, kako jih motivira, nagrajuje in kako skrbi za njihov razvoj.

5.8 Funkcija kadrovske službe

Vsaka organizacija ima vzpostavljeno organizacijsko strukturo, znotraj katere je več oddelkov oziroma organizacijskih enot. Vsaka izmed teh enot ima svoje naloge in skrbi za različne procese v podjetju. Organizacija je lahko uspešna le, če organizacijske enote med seboj sodelujejo in se z dopolnjevanjem povezujejo v celoto. Del te celote je tudi kadrovska služba, ki skrbi za različne kadrovske procese. Predvsem je funkcija kadrovske službe pomembna v organizacijah, kjer se zavedajo pomena kadrovskih virov.

Kadrovska služba skrbi za več funkcij:

- **Sistemizacija in organizacija**

Sistemizacija delovnih mest je po Zakonu o delovnih razmerjih eden od temeljnih in obveznih aktov organizacije, v katerem organizacija definira delovna mesta, zahtevano strokovno izobrazbo in delovne izkušnje, opredeli vsebino dela ter jih ovrednoti in razvrsti v tarifne in plačilne razrede glede na zahtevnost dela. Opisi delovnih mest so bistveni za upravljanje ljudi v organizacijah in jih potrebujemo pri zaposlovanju, saj tako na jasn način opredelimo kakšne so delovne naloge in vloga določenega delovnega mesta. V opisih delovnega mesta opredelimo posameznikovo vlogo in odgovornosti.

S sistemizacijo in opisi delovnih mest izboljšamo sposobnost organizacije za obvladovanje ljudi in njihovih nalog na naslednje načine:

- s sistemizacijo pojasnimo kakšna so naša pričakovanja do zaposlenih,
- sistemizacija nam zagotavlja podlago za merjenje delovne uspešnosti,
- zagotavlja jasn opis zahtevanih znanj pri zaposlovanju novih kandidatov,
- sistemizacija nam služi kot orodje pri načrtovanju usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, saj v opisu delovnih mest opredelimo katera znanja so zahtevana in potrebna,
- v sistemizaciji na strukturiran način opredelimo tarifne in plačilne razrede,
- preprečuje samovoljno razlago nalog in vsebin dela,

- zagotavlja pomembno podlago za področje usposabljanja in razvoja,
- zagotavlja nevtralne in objektivne (za razliko od subjektivnih ali poljubnih) referenčne točke za ocenjevanje uspešnosti,
- omogoča oblikovanje kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela.

Sistemizacija delovnih mest na strukturiran in poenoten način opredeli naloge in vloge zaposlenih, s čimer povečujemo učinkovitost in uspešnost zaposlovanja, usposabljanja in razvoja, organizacijsko strukturo, delovne procese, storitve za odjemalce in drugo.

Sistemizacija omogoča dejanski vpogled (v nasprotju z instinktivnim) v pogoje in zahteve, ki jih zaposleni in menedžerji morajo sprejeti v kariernem razvoju in pri planiranju nasledstva.

Sistemizacija nam torej omogoča celovit pregled kadrovskih podatkov in učinkovitejše delo s kadrovskimi viri, v nadaljnji fazi pa preverjamo trenutno znanje in načrtujemo razvoj in napredovanje zaposlenih glede na potrebe organizacije v prihodnosti.

Sestavine sistemizacije se z leti in glede na potrebe organizacije spreminjajo.

Če smo zgoraj naštevali kaj s sistemizacijo pridobi organizacija, po drugi strani z aktom o sistematizaciji dosežemo določeno varnost zaposlenih, saj ta določa stalnost delovnih nalog, ki so v skladu z njegovo izobrazbo in sposobnostmi in so bile opredeljene v pogodbi o zaposlitvi.

○ **Privabljanje in pridobivanje novih kadrov**

Potencialne kandidate podjetje privablja s pomočjo objave razpisanega prostega delovnega mesta na spletnih straneh družbe in Zavoda za zaposlovanje. Namen objavljanja razpisov za prosta delovna mesta je privabiti in pridobiti ustrezne kandidate, izmed katerih v nadaljnjih postopkih lahko izberemo najbolj primerne za določeno delovno mesto.

○ **Izbor kadrov**

Pri izboru kadrov gre za postopek, v katerem se kadrovska služba na podlagi informacij, ki jih je pridobila z objavo prostega delovnega mesta in kasneje pregleda prejetih vlog kandidatov, odloči, katere kandidate bo izbrala v ožji izbor in jih tudi povabila na razgovor za zaposlitev. V nadaljevanju s pomočjo kadrovskega vprašalnika, praktičnih preizkusov sposobnosti in v

sodelovanju s komisijo izvede razgovore s kandidati in izbere najboljšega in najprimernejšega.

Kadrovska služba se mora odločiti, kateri kandidat je za opravljanje dela najprimernejši in ima za točno določeno delo ustrezne spretnosti, sposobnosti in znanje.

- **Ocenjevanje zaposlenih**

Skozi postopek ocenjevanja vodje in direktorji svojim zaposlenim sporočajo kako opravljajo svoje delo. Lahko jih pohvalijo za dobro delo, požrtvovalnost, prizadevnost ali pa jih opozorijo na morebitne napake pri njihovem delu.

Delo zaposlenih ocenjujemo iz več razlogov, tudi zato, da vidimo, ali je zaposleni napredoval, nazadoval, ali ima težave pri delu in drugo. Z zasledovanjem in postavljanjem ciljev tako na organizacijski kot osebni ravni pridobimo orodje, s katerim lahko tako neposredni vodja kot tudi direktor sektorja in vodja kadrovske službe, dobijo oceno delovne uspešnosti zaposlenih. Priporočljivo je, da si vodje tekom leta delajo redne zapiske o zaposlenih. Če vodje ali kadrovska služba zaposlene ocenjujejo samo enkrat letno in nimajo sprotnih zapiskov o zaposlenem, ocena ne bo realna (ker bo ocenjen na podlagi trenutnega dela).

- **Plača, nagrajevanje in druge oblike motiviranja**

Naloga kadrovske službe je, da skrbi za vključenost in predanost zaposlenih ter jih motivira za opravljanje dela. Način, s katerim to dosežemo se med organizacijami razlikuje, vsem pa je skupno, da njihovi zaposleni poznajo pravila in procese nagrajevanja in motiviranja ter da imajo občutek, da so cenjeni, da jih organizacija spoštuje in jih za njihovo delo in dosežke tudi nagradi.

Plačilo za opravljeno delo ali nagrada za uspešno opravljeno delo sodita med psihološke stimulatorje za delo. Odvisno od tega kakšna je višina plačila (plača) lahko le-ta vpliva na posameznikovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Mnogi avtorji sicer nasprotujejo temu in pravijo, da zaposlene poleg plače motivira tudi povezanost z delom in občutek, da so cenjeni.

Sistem nagrajevanja je namenjen doseganju delovne uspešnosti in ciljev tako posameznika kot organizacije, njihovemu razvoju, napredku in motivaciji. V praksi sistem nagrajevanja zajema denarne in nedenarne nagrade, različne ugodnosti v okviru delovnega procesa,

sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, motiviranje zaposlenih in druge. Kriteriji nagrajevanja so med organizacijami različni, predvsem pa so odvisni od zastavljenih ciljev organizacije.

V družbi Elektro Celje, d. d., imajo v Podjetniški kolektivni pogodbi (2015) opredeljena merila za napredovanje in osebno uspešnost delavca, in sicer:

Plača na podlagi napredovanj delavca na delovnem mestu: Na podlagi izdelanih meril se posameznemu delavcu lahko poveča osnovna plača, ki izhaja iz zahtevnosti delovnega mesta. S tem delavcu pripada višji plačilni razred, kot je plačilni razred delovnega mesta. Sklep o povečanju osnovnega plačilnega razreda delavca v skladu z merili iz te pogodbe sprejme uprava na podlagi pisnega predloga vodje posamezne organizacijske enote.

Plača na podlagi osebne uspešnosti delavca: uspešnost delavca pri delu se ugotavlja na podlagi opredeljenih meril (obseg opravljenega dela in doseganje rokov; kvaliteta opravljenega dela; prizadevnost in pripravljenost za delo; iniciativnost in sposobnost prilagajanja spremembam ter sodelovanje s sodelavci).

Plača na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja: uspešnost poslovanja se spremlja in ugotavlja tekom leta za obdobja poslovanja v poslovnem letu, in sicer za obdobja januar–junij, januar–september in januar–december. Kriterij za določanje uspešnosti poslovanja podjetja po podjetniški kolektivni pogodbi je doseganje načrtovanih rezultatov v obravnavanih obdobjih, ugotovljenih na podlagi vrednostnih in količinskih kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Vir: Podjetniška kolektivna pogodba Elektra Celje. http://www.elektro-celje.si/si/files/default/EL_Celje/O%20podjetju/delni%20darji/akti%20dru%20bebe/Podjetni%20a1ka%20kolektivna%20pogodba%20Aneks%203%202016.pdf. 2015.

- **Odnosi med zaposlenimi**

Zaposleni so ljudje, ki v organizaciji delajo v smeri skupnega cilja. Pravzaprav so zaposleni glavna konkurenčna prednost organizacije. Uspeh ali neuspeh organizacije je neposredno odvisen od prispevka vsakega posameznika. Če je torej skupni cilj odvisen od vseh udeležencev v procesu, potem je pomembno, da so odnosi med njimi dobri. Odnosi med

zaposlenimi vplivajo na odsotnost zaposlenih, bolniške odsotnosti ter učinkovitost. V kolikor odnosi med zaposlenimi niso dobri, lahko privedejo do disciplinskih težav in slabšega poslovnega rezultata organizacije. Z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih lahko identificiramo možna področja, kjer moramo ukrepati in popraviti odnose.

Za uspešno upravljanje odnosov med zaposlenimi moramo poznati stanje in redno spremljati gibanje organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih.

- **Delovni čas**

Kadrovska služba načrtuje in organizira delovni čas zaposlenih: od načrtovanja delovnega časa, določanja urnikov dela, urejanja pravic zaposlenih v zvezi z delovnim časom in delom prostih dni.

- **Administracija**

Kadrovska služba vodi in ureja baze kadrovskih podatkov, evidenc, hrani osebne podatke in celotno dokumentacijo zaposlenih ter vodi zakonsko določene postopke v zvezi z zaposlitvijo posameznika, disciplinskimi prekrški in drugo.

- **Izobraževanje, usposabljanje, razvoj**

Eden od najpomembnejših razlogov, zakaj organizacije svojim zaposlenim nudijo dodatno usposabljanje in izobraževanje je, da organizacije s tem skrbijo, da zaposleni osvežujejo znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Podjetja, ki želijo obdržati svoje najboljše zaposlene in ostati konkurenčna, morajo svojim zaposlenim ponuditi dodatna usposabljanja. Zaposleni se na priložnosti odzivajo pozitivno, saj s tem izboljšujejo svoje delo, znanja in spretnosti, ki imajo za posledico večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Usposabljanje je tudi odličen način, da organizacije zadržijo najboljše zaposlene. Organizacije morajo svojim zaposlenim zagotavljati sredstva in orodja za doseganje ciljev in uspeha.

5.9 Analiza upravljanja ključnih kadrov v izbranem podjetju

Uspeh družbe je odvisen od odnosa do zaposlenih, do spoštovanja zaposlenih, predvsem pa se uspeh družbe odraža v zadovoljstvu zaposlenih. V Elektru Celje, d. d. velik pomen pripisujejo skrbi za kadre ter rasti in razvoju zaposlenih, saj menijo, da so zaposleni ključni pri doseganju ciljev in rezultatov organizacije.

Elektro Celje, d. d., je uspešna družba, ki je usmerjena v razvoj podjetja in zaposlenih. Velik pomen dajejo zadovoljstvu na delovnem mestu in doseganju osebnega razvoja znotraj organizacije, saj se zavedajo, da so zaposleni nosilci poslanstva družbe in skupnih ciljev. S svojim delom, prizadevnostjo in strokovnostjo prispevajo k dobrim rezultatom in zadovoljstvu njihovih odjemalcev.

V zadnjih letih delujejo skladno z zastavljeno strategijo obvladovanja števila zaposlenih. Nove zaposlitve planirajo za tista delovna mesta, kjer tudi z notranjo prerazporeditvijo delavcev in drugo organizacijo oz. racionalizacijo delovnega procesa ni mogoče zagotoviti kontinuitete in nemotenega poslovanja ter za področja dela, kjer je zaradi novih tehnoloških, organizacijskih ali zakonodajnih sprememb potreben dodaten kader.

Cilj družbe Elektro Celje, d. d., je postati najbolj zanesljivo ter okolju prijazno podjetje na področju oskrbe z električno energijo v Sloveniji, ki s pomočjo strokovnega kadra na visokem tehničnem nivoju, svojim sedanjim in potencialnim uporabnikom zagotavlja kvalitetne storitve po konkurenčnih cenah.

Ta cilj je možno doseči z optimalno izobraženimi, usposobljenimi, veščimi in izkušenimi kadri, kar je osnovni namen na področju vodenja človeških virov in zagotavljanja kompetentnosti zaposlenih za kakovostno opravljanje delovnih nalog.

Predsednik uprave je odgovoren za oblikovanje kadrovske politike, ki vključuje določitev zahtev glede kompetentnosti izvajalcev del v opisih del in nalog, zagotovitev virov za izvedbo usposabljanja, ocenitev uspešnosti, ozaveščanje glede pomena aktivnosti za doseganje ciljev podjetja in vzdrževanje zapisov o izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah.

5.9.1 Zaposlovanje

Kadrovska služba po analizi obstoječih kadrovskih virov organizacije, zunanjega trga dela in bodočih potreb organizacije, načrtuje in napoveduje prihodnje kadrovske potrebe. Zaposlovanje je postopek iskanja in pridobivanja sposobnih in ustreznih kandidatov za zaposlitev. Proces se začne z iskanjem novih zaposlenih in se konča, ko kadrovska služba pridobi vloge kandidatov. V postopku pridobi nabor podatkov iz katerega lahko izbere nove zaposlene.

Kadrovsko načrtovanje je pomemben del strateškega načrtovanja organizacije. Gre za neposredno povezavo kadrovskega upravljanja človeških virov s strateškim načrtovanjem organizacije. Organizacija ima v strateškem načrtu opredeljene načrte in cilje družbe, ter usmeritve za uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Vloga kadrovske službe je na eni strani vključevanje strategij in sistemov upravljanja s človeškimi viri v doseganje skupnega poslanstva, strategije in uspeha podjetja, ter na drugi strani zadovoljevanje potreb zaposlenih in drugih zainteresiranih strani.

Kadre torej načrtujejo s poslovnim načrtom ter planom kadrov in izobraževanja. Vsa področja dela najprej skušajo pokriti z internimi kadri, ki s svojimi posebnimi znanji in veščinami ter poznavanjem elektroenergetskih naprav in sistema najhitreje osvojijo nove procese. Upravljanje, vodenje in vzdrževanje elektroenergetskega sistema je zahtevna naloga. Ker se tega zavedajo, namensko pomlajujejo in vzgajajo kader od elektromonterjev do inženirjev.

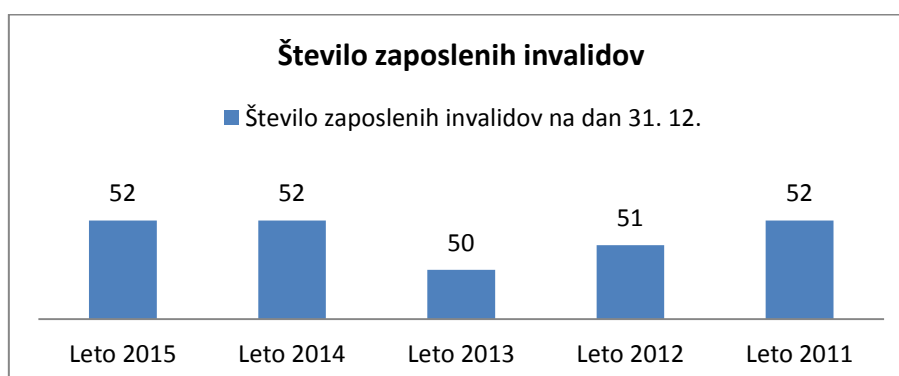
Pri zaposlovanju novih kadrov sledijo trendu zaposlovanja strokovno usposobljenega in visokoizobraženega kadra, kar posledično dolgoročno prinaša strukturni premik in dvig nivoja kompetentnosti zaposlenih. Kolikor sam delovni proces dopušča, vanj vključujejo tudi študente in dijake ter jim v podjetju omogočijo opravljanje obveznega praktičnega izobraževanja, po zaključku izobraževanja pa opravljanje pripravništva.

5.9.2 Zaposlovanje invalidov

Po podatkih Elektra Celje, d. d. je na zadnji dan leta 2015 bilo zaposlenih 52 invalidov. Družba Elektro Celje, d. d. bi skladno z Uredbo o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Ur. l. RS 21/2014), ki za dejavnost oskrbe z električno energijo znaša 6 %, morala zaposlovati minimalno 38 invalidov. Kvota je obvezni delež zaposlenih invalidov od celotnega števila zaposlenih delavcev pri posameznem delodajalcu. Po omenjeni uredbi je kvota lahko različna, vendar ne more biti nižja od 2 % in ne višja od 6 % od skupnega števila zaposlenih delavcev. Družba Elektro Celje, d. d. glede na število zaposlenih invalidov presega obvezno kvoto, zato prejema spodbude za zaposlovanje invalidov – Nagrada za preseganje kvote, Plačilo stroškov storitve v podpornem zaposlovanju in so opravičeni plačila prispevkov za PIZ.

Delavcu, ki mu Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenje (ZPIZ) prizna določeno kategorijo invalidnosti, skladno z odločbo zagotovijo ustrezno delovno mesto. Največkrat je pri tem potrebno reorganizirati delovni proces. Za zaposlene, ki jih prerazporedijo na drugo ustrezno delovno mesto, organizirajo osnovna usposabljanja in izobraževanja, tako so v podjetju že organizirali tudi interna usposabljanja iz področja računalništva. Do sedaj so lahko zagotovili ustrezno delo in ohranili zaposlitev vsem invalidom v družbi.

Slika 5.10: Število zaposlenih invalidov v družbi Elektro Celje, d. d.



Vir: Letno poročilo družbe Elektro Celje, d. d. in skupine Elektro Celje. 2015.

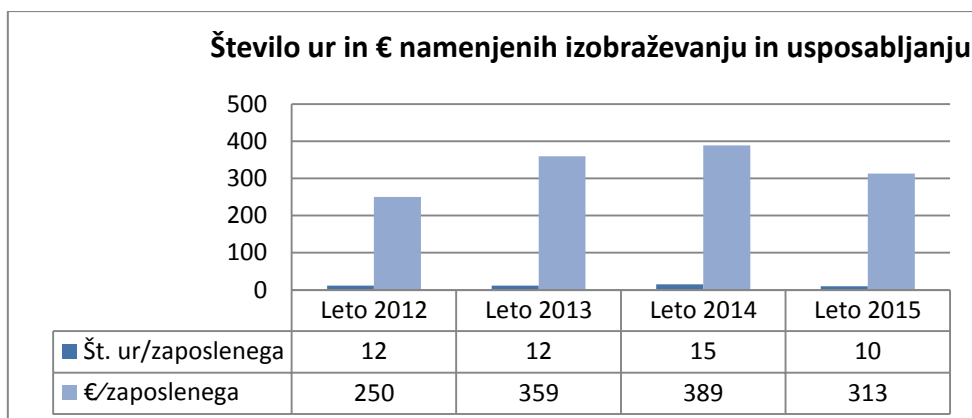
5.9.3 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih bistveno pripomoreta k uspešnemu poslovanju organizacije. Dodatno usposabljanje pomaga zaposlenim pri njihovem razvoju in pripomore k doseganju dolgoročnih kariernih ciljev, hkrati pa lahko tudi spodbuja večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Delavec, ki je zadovoljen bo verjetno bolj produktiven in pripaden organizaciji. Ker vemo, da se bodo znanja in zahteve tudi v prihodnje spreminjale, je potrebno veliko pozornost nameniti razvoju zaposlenih in jih pravočasno napotiti na izobraževanje. Vodje so tisti, ki spremljajo in preverjajo znanje zaposlenih in v kolikor se ugotovi, da nekdo potrebuje dodatno usposabljanje, ga delodajalec napoti.

V okvir izobraževanj in usposabljanj zaposlenih vključujejo strokovna usposabljanja po posameznih področjih, seminarje ter konference. Z internimi izobraževanji se v okviru stroke med zaposlene prenašajo specifična znanja in s tem bogati kvaliteta dela in opravljenih storitev. Po podatkih kadrovske službe med usposabljanji velik delež zavzema področje varnosti in zdravja pri delu ter obnavljanje strokovnih izpitov, ki jih morajo opravljati predvsem zaposleni, ki delajo z elektroenergetskimi napravami.

Pri razvoju zaposlenih organizacija skrbi za kontinuirana usposabljanja in druga izobraževanja, ki nadgrajujejo in bogatijo formalno pridobljeno znanje, s tem pa zagotavljajo strokovnost in kompetentnost zaposlenih. V okviru letnega plana izobraževanj se delavci po različnih strokovnih področjih udeležujejo izobraževalnih dogodkov.

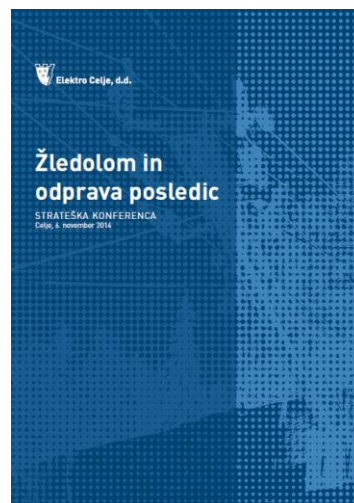
Slika 5.11: Število ur in €, namenjenih izobraževanju in usposabljanju



Vir: Letno poročilo družbe Elektro Celje, d. d. in skupine Elektro Celje.

V podjetju izvajajo tudi notranja izobraževanja in usposabljanja. Za zaposlene organizirajo izobraževanja s področja financ, računovodstva in tveganj, izobraževanja za nefinančnike s področja ekonomije in računovodstva, izobraževanja za vodenje letnih razvojnih pogovorov, izobraževanja za vodje s področja usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja in izobraževanja s področja kompetenc.

Konec leta 2014 so po žledu, ki jih je prizadel v začetku leta, za zaposlene pripravili strateško konferenco z naslovom »Žledolom in odprava posledic«, kjer je bila predstavljena analiza delovanja elektrodistribucijskega podjetja Elektro Celje, d. d., v izrednih razmerah ob žledolomu. Ob tej priložnosti so izdali tudi zbornik oziroma publikacijo, kjer so zajete analize in poročila delovanja vseh služb in organizacijskih enot v času žledoloma.



Elektro Celje, d. d., v okviru Gospodarskega interesnega združenja distribucije električne energije Slovenije (GIZ DEE) sodeluje pri pripravi in organizaciji Strateške konference elektrodistribucije Slovenije. Dogodek je namenjen vsem ključnim odločevalcem in zainteresiranim javnostim v elektroenergetski panogi na domačem trgu. Konference so zastavljene tematsko, tako da vsako leto pripravljajo aktualne vsebine, s katerimi se delovne skupine znotraj GIZ DEE predstavijo tako na konferenci kot tudi s prispevkom v zborniku.

Slika 5.12: Publikaciji za strateški konferenci elektrodistribucije Slovenije 2015 in 2016



5.9.4 Planiranje in spremljanje kompetentnosti zaposlenih

Direktorji sektorjev so skupaj z vodji služb odgovorni, da glede na postavljene cilje kakovosti določijo potrebna znanja in spretnosti, ki jih morajo pridobiti njihovi sodelavci. Vsi delavci na vseh ravneh vodenja so odgovorni za nenehno ugotavljanje potreb po usposabljanju v okviru njihovih delovnih obveznosti. Direktor Sektorja skupnih storitev je odgovoren za vzpostavitev postopkov za ugotavljanje kadrovskih virov in operativno izvajanje kadrovske politike.

Na kolegiju, ki ga skliče predsednik uprave, se obravnava plan usposabljanja. Predlagatelji razložijo potrebe, predsednik uprave pa odobrava plan usposabljanja. Isti postopek se uporablja tudi med letom, če se pojavi potreba po dopolnitvi plana. Direktorji sektorjev in vodje služb svojim podrejenim razložijo, kakšna je pomembnost njihovih aktivnosti pri doseganju kakovosti proizvodov in storitev ter pri izpolnjevanju zahtev okoljske zakonodaje in predpisov.

Za izvajanje plana usposabljanja so odgovorni direktorji sektorjev in direktor Sektorja skupnih storitev. Izbrati morajo tak način usposabljanja, ki pri najnižjih stroških omogoča pridobivanje ustreznega znanja. Usposabljanje se opravlja v podjetju ali pri zunanjih institucijah. Pred odhodom na usposabljanje mora vodja službe ali oddelka izpolniti elektronski obrazec "Predlog za usposabljanje 2.0" . Predlagatelj je vodja službe ali oddelka. Po dogovoru z nadrejenim lahko predlog odda tudi zaposleni znotraj službe ali kadrovska služba.

Naloga predlaganega po zaključenem usposabljanju je, da izpolni odsek »Poročilo o usposabljanju«, kjer na kratko opiše pridobljena znanja in vtise. Izpolnjena pričakovanja o izobraževanju in izvajalcu se ocenijo od 1 do 5, kjer je 1 zelo slabo in 5 zelo dobro.

Po zaključenem usposabljanju mora oseba, ki je bila udeleženec usposabljanja, pridobiti ustrezna znanja, spretnosti in izkušnje za opravljanje del in nalog, za katere je bila napotena na usposabljanje. Nadrejeni vodja spremlja delo in po enem mesecu oceni pridobljena znanja. V izbirnem meniju »Ugotovljena učinkovitost usposabljanja« izbere eno od trditev, ki ocenjuje osvojeno znanje predlaganega. Poleg tega predlagatelj poda enega ali več sklepov v izbirnem meniju »Sklep vodje enote (direktorja)«.

Direktor Sektorja skupnih storitev pregleda poročila o usposabljanju in ocene uspešnosti. Na vodstvenem pregledu se ugotavlja, ali so bili cilji glede usposabljanja doseženi.

Če cilji niso bili doseženi, direktor Sektorja skupnih storitev planira novo usposabljanje, s katerim bodo pridobljena potrebna znanja. Plan pregleda in odobri predsednik uprave.

Pri planiranju in poročanju o dvigovanju kompetentnosti zaposlenih družba uporablja naslednje kazalnike:

1. Število ur usposabljanja in izobraževanja na delavca:

- *Cilj: Doseganje planiranega števila ur usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega*
- *Aktivnost: Za doseganje kazalnika se dela analiza preteklih dogodkov in napotovanje ustreznega števila delavcev na izobraževanja v skladu z zastavljenimi cilji. Ure se zbirajo iz računovodskih evidenc.*

2. Izdatki za usposabljanje in izobraževanje na zaposlenega:

- *Cilj: Doseganje planiranih izdatkov za usposabljanje in izobraževanje na zaposlenega*
- *Aktivnost: Glede na zastavljeni finančni okvir se izbere vsebinsko in finančno najbolj ustrezna ponudba, nato sledi analiza stroškov in izvedba izobraževanj v okviru zastavljenega cilja. Stroški se zbirajo iz računovodskih evidenc. Upošteva se povprečno število zaposlenih v letu.*

3. Ocena kakovosti usposabljanja in izobraževanja delavcev:

- *Cilj: Ohranjanje kakovosti usposabljanja in izobraževanja delavcev ter dosledno evidentiranje usposabljanj v kadrovske evidenci*
- *Aktivnost: Spremljanje mnenja tistih, ki so se seminarjev že udeležili, upoštevanje njihovih morebitnih pripomb pri nadaljnjem izbiranju izobraževanja za posameznega delavca. Predlog letnega plana izobraževanj se, kolikor je to mogoče, pripravi ob upoštevanju želja delavcev in potreb delovnega procesa, nato se plan uskladi na nivoju celotnega podjetja. V kadrovske službi se vodi evidenca o izobraževanjih, ki se jih udeleži vsak posamezni delavec, ki o usposabljanju poda oceno od 1 do 5.*

4. Ocena učinkovitosti usposabljanja in izobraževanja delavcev,

- *Cilj: Doseganje učinkovitosti usposabljanja*
- *Aktivnost: Zbiranje informacij o poteku izobraževanja, ugotovljeni učinkovitosti usposabljanja in načrtovanje nadaljnjih izobraževanj za posameznega delavca. Nadrejeni oz. vodja organizacijske enote poda oceno (od 1 do 5) učinkovitosti usposabljanja, ki se ga je napoteni delavec udeležil.*

ter morebitni drugi.

Na podlagi teh kazalnikov se izdelava ocena uspešnosti usposabljanja in drugih ukrepov. Pri poročanju o realizaciji plana se lahko uporablja finančna slika.

Spodaj je opisan diagram poteka procesa usposabljanja v Elektro Celje, d. d.:

Slika 5.13: Diagram poteka procesa usposabljanj v Elektro Celje, d. d.

IZVAJALCI	DIAGRAM POTEKA PROCESA USPOSABLJANJA	DOKUMENTACIJA
Predsednik uprave P Direktor SSS S Direktor sektorja S	<pre> graph TD A[Politika kakovosti, okolja in kadrovska politika] --> B[/Cilji/] B --> C[Določitev potreb po usposabljanju] C --> D[Dopolnitev ciljev kakovosti, okoljskih ciljev in plana aktivnosti za tekoče leto] D --> E[Vodstveni pregled] E --> F[Planiranje usposabljanja] F --> G[Izvedba plana usposabljanja] G --> H[Reševanje problemov / izvajanje delovnih nalog] H --> I[Merjenje uspešnosti usposabljanja in ugotavljanje kompetentnosti] I --> J{Ali so cilji doseženi} J -- DA --> K[Določitev novih ciljev] K --> B J -- NE --> F </pre>	PK.222 Politika kakovosti Politika ravnanja z okoljem
Predsednik uprave P Direktor SSS S Direktor sektorja S		Cilji kakovosti in plan aktivnosti za tekoče leto Okoljski cilji
Predsednik uprave P Direktor SSS S Direktor sektorja S		Dopolnitev ciljev kakovosti, okoljskih ciljev in plana aktivnosti za tekoče leto
Direktor sektorja P Vodja služb S		Vodstveni pregled OB.62.366 OB.62.377
Direktor sektorja P Direktor SSS S		OB.62.368 OB.62.369
Sodelavci P		OB.62.369
Direktor SSS P Direktor sektorja S Predsednik uprave I		OB.62.369 OB.62.449 NA.62.445

P določa cilje, sprejema odločitve, vodi aktivnosti

S sodeluje pri izvajanju aktivnosti

I informiran o rezultatih usposabljanja

5.9.5 Ugotavljanje kompetentnosti

Direktorji sektorjev skozi vse leto med delovnim procesom ocenjujejo strokovne, osebnostne in vodstvene kompetentnosti sodelavca ter v primeru ugotovitve pomanjkljivih kompetentnosti predvidijo načine za izboljšanje le-teh.

V podjetju so pooblaščen predstavniki v pogodbah dolžni, da preverjajo pogodbene partnerje (podizvajalce), ki morajo biti zmožni dokazati kompetentnost in usposobljenost zaposlenih na vseh področjih dela (strokovnost, varnost in zdravje pri delu ter požarna varnost, ravnanje z okoljem ...).

Kriteriji ugotavljanja potreb za dvig kompetentnosti so:

- razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetentnostmi,
- nove tehnologije, stroji in naprave, računalniški programi, orodja ter metode za izvajanje del,
- spremembe procesov in postopkov,
- razvojne strateške potrebe za bodoči razvoj in doseganje ciljev,
- zahteve zakonodaje in druge regulative,
- osebni razvoj posameznika (razgovori),
- nove zahteve na področju varnosti in zdravja pri delu in požarne varnosti ter
- nove zahteve sistema ravnanja z okoljem.

5.9.6 Letni razvojni pogovori

V letu 2015 so se posebej posvetili področjem, kot so vodenje in projektno vodenje ter letni razvojni pogovori.

Letni pogovor s sodelavcem je pomemben instrument ciljnega vodenja in ravnanja s človeškimi viri v sodobnih odličnih organizacijah. Dosedanja praksa v organizacijah kaže, da lahko s pravilno in ciljno usmerjeno uporabo tega managerskega orodja pospešimo številne izboljšave na področju ravnanja z ljudmi. Z uporabo letnih pogovorov se poveča delovna učinkovitost, izboljša se zadovoljstvo in organizacijska klima, predvsem pa se poveča pretok

informacij. Letni pogovor med vodjo in sodelavcem tako postaja pomemben sestavni del celovitega sistema vodenja.

V podjetju so v letu 2014 in 2015 uspešno izvedli namestitvev, zagon in usposabljanje uporabnikov za učinkovito vodenje letnih razgovorov na vseh ravneh in uporabo sistema e-LOR. Kadrovsko-informacijski sistem eLOR poenostavlja vodenje letnih razgovorov, zagotavlja njihovo sistematičnost in enostavno analizo pridobljenih podatkov. Letni razgovori so varno shranjeni na enem mestu.

V letnih razvojnih pogovorih se zaposleni seznani s cilji družbe, cilji svoje organizacijske enote in z vodjem postavijo tudi osebne cilje. Vodja razgovora s sodelavcem ovrednoti uspešnost dosedanjega dela in zapiše cilje sodelavca za tekoče obdobje. To so cilji, ki naj bi jih zaposleni zasledovali skozi celotno poslovno obdobje. Pomen oblikovanja ciljev zaposlenega ni le dogovor o pričakovanih rezultatih, temveč s primerno komunikacijo zvečati motivacijo zaposlenega in verjetnost za uspeh. V razgovoru lahko zaposleni izražajo tudi svoje mnenje, kako so zadovoljni z organizacijsko klimo v svoji organizacijski enoti in podajajo predloge sprememb. Uprava družbe s predlogi sprememb pridobi podatke o tem, kakšnih sprememb si želijo zaposleni. Tako pridobljene podatke uporabijo za ustvarjanje potrebnih sprememb, s katerimi povečujejo ne le zadovoljstvo temveč tudi uspešnost družbe.

Pridobljene podatke sistem pripravi v obliki analitike in poročil, ki so na širši, organizacijski ravni primerne za:

- ciljno vodenje,
- načrtovanje kariere in strokovnega razvoja zaposlenih,
- ocenjevanje zaposlenih,
- načrtovanje in organizacijo izobraževanj,
- spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter
- načrtovanje potrebnih ukrepov in sprememb v družbi ali organizacijski enoti.

Z lastnimi internimi usposabljanji se zagotavlja predvsem prenos specialnih znanj med sodelavci. Kljub temu da tudi na področju izobraževanja stremijo k obvladovanju stroškov, ohranjajo predvideni okvir sredstev, saj to predstavlja investicijo v razvoj lastnih človeških

virov in s tem povečanje njihove učinkovitosti. Družba del sredstev namenja za delno povrnitev stroškov izobraževanja zaposlenih, ki se izobražujejo v lastnem interesu in je bilo le-to namenjeno pridobitvi višje stopnje izobrazbe v skladu z internim pravilnikom ter zaposlenimi, ki so bili napoteni na tovrstno izobraževanje v interesu podjetja.

5.9.7 Merjenje organizacijske klime

Dobra organizacijska klima je osnova za uspešno delovanje vsake organizacije. Ta občutno prispeva k dobremu počutju zaposlenih, vpliva na njihov občutek pripadnosti in delovne motivacije. Zato organizacija mora vedeti, kakšna je organizacijska klima v podjetju in njenih posameznih organizacijskih enotah.

Organizacijska klima odraža posameznikovo dožemanje organizacije ter niz značilnosti, ki jih zaposleni zaznavajo in kateri služijo kot pomemben dejavnik vplivanja na njihovo vedenje.

Pri merjenju organizacijske klime organizacija dobi odgovor na vprašanje, kakšna je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in rezultati pri delu, in na podlagi tega planira aktivnosti, s katerimi zaposlenim omogoči, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu.

S spremljanjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, s sodelovanjem pri organizaciji kulturnih, športnih in drugih družbenih dogodkov, podjetje skrbi za medsebojne odnose zaposlenih, saj je za ugodno organizacijsko klimo v podjetju potrebno več kot samo dobro organiziran delovni proces in primerno delovno okolje. Prav tako posebno pozornost namenjajo tudi področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ter promociji zdravja.

Na osnovi ugotovitev merjenja organizacijske klime se pripravijo in izvajajo ukrepi, ki vodijo k izboljšanju medsebojnih odnosov, razvoja zaposlenih, notranje organiziranosti in enotnega razumevanja poslanstva, vizije in ciljev družbe.

6 PREDLOG MODELA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA V ELEKTRO CELJE, d. d.

Načrtovanje nasledstva je sistematičen in premišljen proces zagotavljanja razpoložljivosti usposobljenih ljudi na vseh položajih. Je proces, s katerim prepoznamo in opredelimo potrebna znanja in sposobnosti. Na podlagi opredeljenih znanj ocenjujemo, razvijamo in obdržimo talentirane zaposlene ter zagotavljamo kontinuiteto vodstva na vseh ključnih pozicijah. Planiranje nasledstva je del strateškega načrta, ki opredeljuje določene ukrepe za doseganje poslanstva, ciljev in pobud, opredeljenih v načrtovanju delovne sile in jih je potrebno upoštevati. Načrtovanje nasledstva je proces v katerem vodstvo spremlja, izvaja in se prilagaja potrebam organizacije, služb in/ali oddelka.

Uprava družbe je v letu 2015 prenovila strateški načrt družbe Elektro Celje d. d. V okviru strateške delovne skupine, ki so jo sestavljali direktorji sektorjev, sodelovali pa številni sodelavci, je nastal strateški dokument, ki predstavlja vodilo za delovanje zaposlenih v družbi. O strateškem dokumentu je razpravljalo širše vodstvo podjetja, Svet delavcev in Nadzorni svet družbe. Pripombe so bile smiselno upoštevane in nastal je Strateški poslovni načrt Elektra Celje, d. d. za obdobje od leta 2015 do leta 2018. Ta načrt je zaveza vseh zaposlenih za doseganje strateških ciljev.

Ob nastajanju dokumenta in postavljanju strateških ciljev so se zavedali, da je potrebno s strateškimi cilji seznaniti najširši krog sodelavcev. Tako je nastal širši dokument, ki služi ne samo kot pripomoček usmerjenega delovanja podjetja v bodoče, ampak tudi kot predstavitveni dokument z oceno poslovnega okolja, analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter načrtom izvajanja posameznih strateških aktivnosti in nalog.

Pred družbo je obdobje, ki bo zahtevalo od zaposlenih veliko sprememb in odzivov na zahteve okolja. Zavedajo se, da je že ob objavi strateškega načrta do leta 2018 potrebno razmišljati, kako v prihodnje, katere so smeri razvoja podjetja in kaj bodo pustili zanamcem. Na Elektro Celje vplivajo številni dejavniki, na katere zaposleni ne morejo in ne bodo mogli vplivati, zato pa je potrebno še več energije vložiti v procese, katerih gospodarji so zaposleni sami.

Proces določanja strategije je slonel na strateški analizi, upoštevajoč poslanstvo, vizijo in vrednote iz Etičnega kodeksa ravnanja v Elektro Celje.

Za doseganje identificiranih strateških usmeritev, med katerimi gre izpostaviti »zagotavljanje kakovostnih storitev za odjemalce s krepitvijo distribucijske mreže ter optimizacija in povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov« je bilo postavljenih dvanajst strateških ciljev s svojimi nosilci, zadolženimi za doseganje ciljev v planiranih obdobjih. Skupni časovni okvir, ki ga strategija obravnava v realnem predvidljivem času, se ujema z regulatornim okvirjem, ki ga določa Agencija za energijo. Le-ta je sestavljen iz triletnih ciklov, od katerih se je zadnji pričel v letu 2016.

Na osnovi skrbne analize sprememb v zunanjem in notranjem okolju ter SWOT analize so bile predlagane in sprejete strateške usmeritve za obdobje 2015–2018, ki služijo za pripravo in opredelitev strateških ciljev, aktivnosti in nalog.

Opredeljene strateške usmeritve:

- zagotavljanje kakovostnih storitev za odjemalce s krepitvijo distribucijske mreže,
- optimizacija in povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov ter
- korporacijsko obvladovanje hčerinskih družb v skupini Elektro Celje.

Za uresničevanje strateških usmeritev so bili postavljeni strateški cilji, s katerimi bodo zagotavljali pričakovan razvoj in uspešnost poslovanja družbe. Strateški cilji pomenijo dogovor o tem, kaj bodo v obravnavanem obdobju 2015–2018 dosegli za uresničevanje poslanstva in vizije družbe. Seveda je uspešno uresničevanje ciljev možno le ob jasno razdelani strategiji, kako bodo te cilje dosegli, torej katere strateške aktivnosti in do kdaj bodo izvedli, še posebej pa, kdo je za njihovo uspešno izvedbo odgovoren.

Za doseganje strateškega cilja »**Vpeljati celovit sistem razvoja kadrov**« so predvidene naslednje strateške aktivnosti:

- razširitev letnih razvojnih pogovorov na vse zaposlene;
- vzpostavitev kariernih načrtov za ključne kadre;
- **vzpostavitev sistema nasledstva;**
- vzpostavitev učnovadbenega centra;
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti;

- zmanjšati delež bolniških odsotnosti;
- vzpostavitev celovitega sistema korporativne integritete.

Iz zgoraj naštetih ciljev je jasno, da so se v strateškem poslovnem načrtu za obdobje 2015–2018 zavezali, da bodo v družbi vzpostavili sistem nasledstva.

Za načrtovanje nasledstva je potrebno imeti izdelan model kompetenc, s katerimi vodstvo in kadrovska služba ocenjujeta in preverjata uspešnost, potencial in pripravljenost zaposlenih.

V družbi imajo izdelan model tistih kompetenc in lastnosti, ki so potrebne za določeno vodstveno pozicijo. Le-te bi naj pospeševale kulturo zaupanja v podjetju in kulturo odgovornosti z usmerjanjem podrejenih, da prevzemajo osebno odgovornost. Zaposleni morajo imeti razvite sposobnosti, znanja in spretnosti, ki jim omogočajo učinkovito opravljanje nalog pri delu. Kompetence odražajo strokovna znanja, vrednote, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti ter vodstvene veščine.

Model kompetenc se lahko uporablja praktično na vseh področjih kadrovske politike. Model kompetenc nudi dobro podlago za načrtovanje in čim bolj učinkovito aktiviranje človeških virov v smeri doseganja ciljev organizacije. Model kompetenc je namenjen tako kadrovski službi pri načrtovanju in izvajanju kadrovske politike kot tudi vsem vodilnim v podjetju v pomoč pri vodenju, ocenjevanju delovne uspešnosti in razvoju kadrov.

Za uvajanje in učinkovito uporabo modela kompetenc skrbi kadrovska služba, ki mora:

- pridobiti podporo vodilnega managementa;
- za učinkovito uporabo prednosti modela kompetenc mora optimalno povezovati vse aktivnosti upravljanja človeških virov in jih izvajati na temelju koncepta kompetenc;
- vodjem nuditi ustrezno svetovanje in podporo pri uporabi modela kompetenc in uporabi ostalih orodij upravljanja človeških virov na temelju kompetenc.

Kriteriji ugotavljanja potreb za dvig kompetentnosti so:

- Razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetentnostmi.
- Nove tehnologije, stroji in naprave, računalniški programi, orodja ter metode za izvajanje del.

- Spremembe procesov in postopkov.
- Razvojne strateške potrebe za bodoči razvoj in doseganje ciljev.
- Zahteve zakonodaje in druge regulative.
- Osebni razvoj posameznika (razgovori).
- Nove zahteve na področju varnosti in zdravja pri delu in požarne varnosti.
- Nove zahteve sistema ravnanja z okoljem.

Model kompetenc za vsa sistematizirana delovna mesta v podjetju Elektro Celje opredeljuje osebnostne, strokovne in vodstvene kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog. Za vsako delovno mesto so torej določene tiste kompetence, talenti, znanja, sposobnosti, vedenja, ki jih potrebujejo zaposleni, da bodo lahko uspešno opravljali naloge, ki so potrebne za uresničitev poslovnih ciljev.

Vodstvene kompetence so opredeljene za vodilna delovna mesta in delovna mesta, pri katerih je prisotno vodenje skupine zaposlenih, in niso nujno opredeljena kot vodilna delovna mesta. Kot ključne vodstvene kompetence za vsa vodilna delovna mesta so bile prepoznane kompetence: »Delegiranje nalog« in »Motiviranje zaposlenih«. Za delovna mesta strateškega managementa (predsednik uprave, direktorji sektorjev) in I. nivoja vodenja (vodje služb) je poleg prvih dveh kompetenc ključna tudi kompetenca »Razvoj zaposlenih« in »Oblikovanje ciljev«.

Osebnostne kompetence vključujejo temeljne in delovno specifične kompetence.

Temeljne kompetence so ključne kompetence, ki so zahtevane na vseh delovnih mestih in vključujejo kompetence »Komunikacija«, »Natančnost« in »Timsko delo«.

Delovno specifične kompetence so vezane na specifične delovne naloge in zahteve na delovnem mestu. Glede na specifične dela so v družbi oblikovali delovna področja, za katere so definirali ključne kompetence. Za vsako delovno mesto so skozi poglobljene intervjuje in delavnice z zaposlenimi definirali, v katera delovna področja sodijo glavne naloge po delovnih mestih in jim tako poleg temeljnih kompetenc določili še ključne delovno specifične kompetence.

Posamezne kompetence v kompetenčnih profilih delovnih mest zaradi svoje kompleksnosti zahtevajo podrobnejšo razlago oz. definicijo kompetence, ki so natančno opredeljene v

dokumentu »Model kompetenc«. Za vsako kompetenco je naveden opis in vedenjski vzorci, ki kompetence podrobneje opredeljujejo. Pripisana so tudi delovna mesta, pri katerih je kompetenca zastopana kot ključna kompetenca.

Prav zaradi razvitosti kompetenčnega modela je izbor podjetja Elektro Celje ustrezen, saj omogoča, da na tej podlagi razvijemo model načrtovanja nasledstva.

6.1 Aktivnosti, ki so povezane z načrtovanjem nasledstva

V družbi Elektro Celje, d. d., se zavedajo dejstva, da so za doseganje ciljev najpomembnejši človeški viri in da ravno človeški viri predstavljajo podjetju največjo vrednost. Zaradi vedno večje konkurence so človeški viri omejeni na določeno okolje oziroma so omejeno razpoložljivi. Če želijo biti konkurenčni morajo vlagati v razvoj kadrov, saj le-ti omogočajo uspešno delovanje podjetja in ustvarjajo dodano vrednost.

Upravljanje človeških virov pridobiva na pomenu, saj s svojimi procesi pripomore k doseganju ciljev podjetja in omogoča konkuriranje na globalnem trgu. Najpomembnejše pri upravljanju človeških virov v podjetju je, da uporabimo tak način, s katerim bomo ustvarjali ravnotežje med zadovoljevanjem posameznikovih potreb na eni strani, in doseganjem zastavljenih ciljev in uspehov podjetja na drugi strani. Poiskati moramo način s katerim učinkovito ravnamo z znanjem, veščinami, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, ki so v korist tako podjetja kot tudi posameznika.

Ena od funkcij upravljanja s človeškimi viri je tudi načrtovanje nasledstva. Načrtovanje nasledstva je sistematičen in premišljen proces zagotavljanja razpoložljivosti usposobljenih ljudi na vseh položajih. Na podlagi opredeljenih znanj ocenjujemo, razvijamo in obdržimo talentirane zaposlene ter zagotavljamo kontinuiteto vodstva na vseh ključnih pozicijah. Načrtovanje nasledstva je del strateškega načrta, ki opredeljuje določene ukrepe za doseganje poslanstva, ciljev in pobud, opredeljenih v načrtovanju delovne sile in jih je potrebno upoštevati. S tem omogočamo vodstvu, da spremlja, izvaja in se prilagaja potrebam organizacije, služb in/ali oddelka.

Upravljanje in razvoj ključnih kadrov bi za vsako organizacijo morala biti strateškega pomena, zato ju moramo opravljati sistematično. Zaradi uspešnega upravljanja in razvoja ključnih kadrovskih potencialov smo bolj učinkoviti in produktivni. S tem, ko zaposleni čutijo, da jih organizacija potrebuje in da vlaga v njihov razvoj, zvišujemo njihovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji. Še bolj pomembno je, da se vlaganje v ključne kadre odraža v doseganju strateških ciljev in v poslovnih rezultatih. Na ta način zagotavljamo dolgoročno uspešnost organizacije.

Pri pripravi modela načrtovanja nasledstva in opredelitvi ključnih kadrov v družbi Elektro Celje, d. d., je delovala delovna skupina, ki so jo sestavljali direktorji sektorjev, sodeloval pa je tudi predsednik uprave in kadrovska služba. Direktorji sektorjev so tisti, ki poleg kadrovske službe najbolj poznajo zaposlene, ki delujejo v okviru njihovega sektorja.

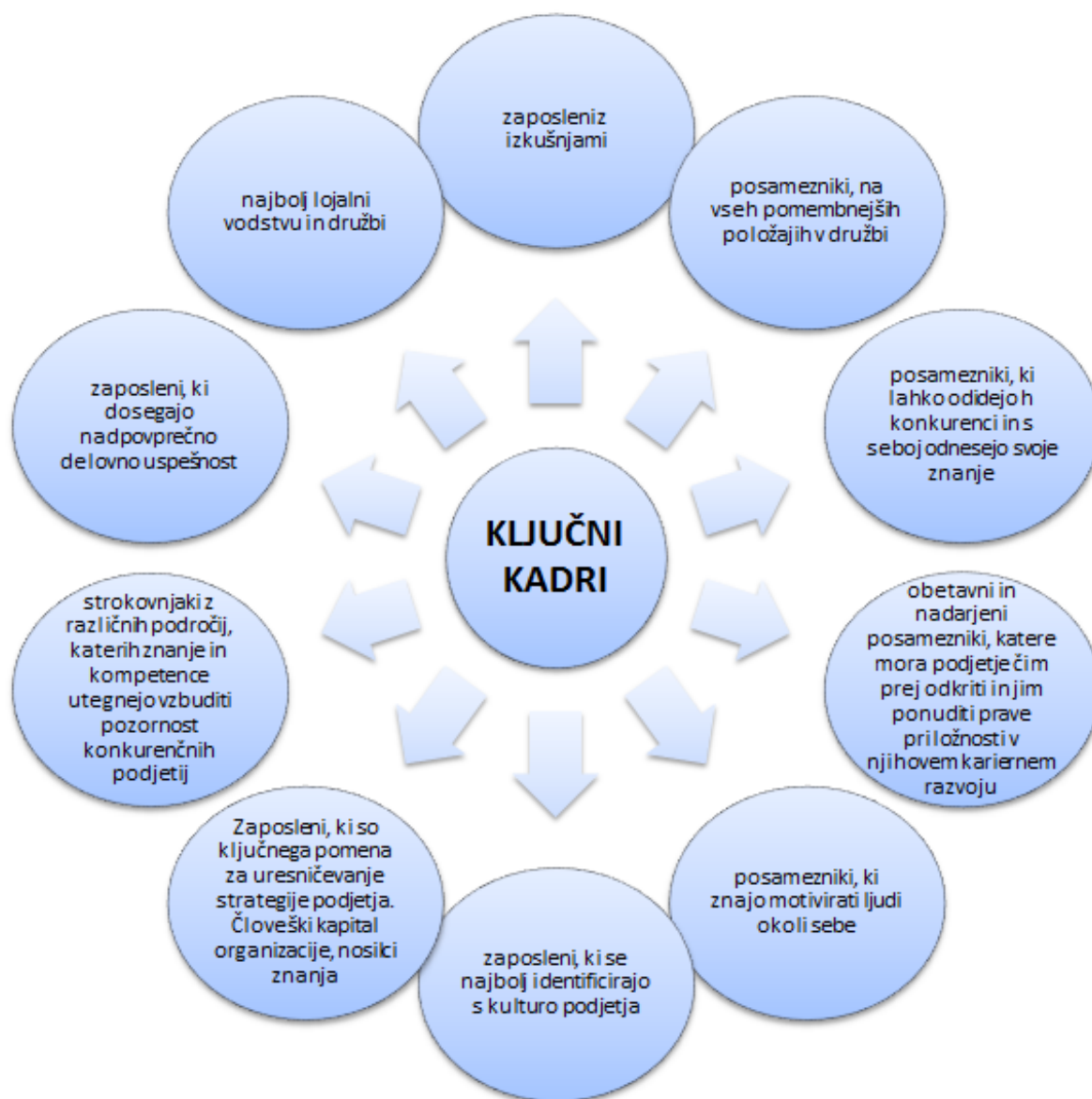
Ker je osnova za načrtovanje nasledstva opredelitev ključnih kadrov, morajo direktorji oceniti, kdo so njihovi ključni kadri.

Kot smo že prej v empiričnem delu spoznali, so ključni kadri:

- posamezniki, ki so za podjetje najbolj pomembni in jih ne smemo izgubiti, ker je te posameznike najtežje nadomestiti,
- zaposleni, ki največ prispevajo k uresničevanju strategije podjetja,
- strokovnjaki s specifičnim znanjem, ki bi lahko bili zanimivi konkurenčnim podjetjem,
- zaposleni, ki dosegajo nadpovprečno delovno uspešnost,
- zaposleni, ki držijo podjetje skupaj,
- najbolj lojalni vodstvu in družbi,
- zaposleni z izkušnjami,
- posamezniki, ki znajo motivirati ljudi okoli sebe,
- obetavni in nadarjeni posamezniki, ki jih mora podjetje čim prej odkriti in jim ponuditi možnost kariernega razvoja znotraj podjetja,
- posamezniki, ki lahko zaradi ambicioznosti zapustijo podjetje,
- posamezniki, ki imajo ključno znanje za družbo, ki ga lahko prenesejo h konkurenci,

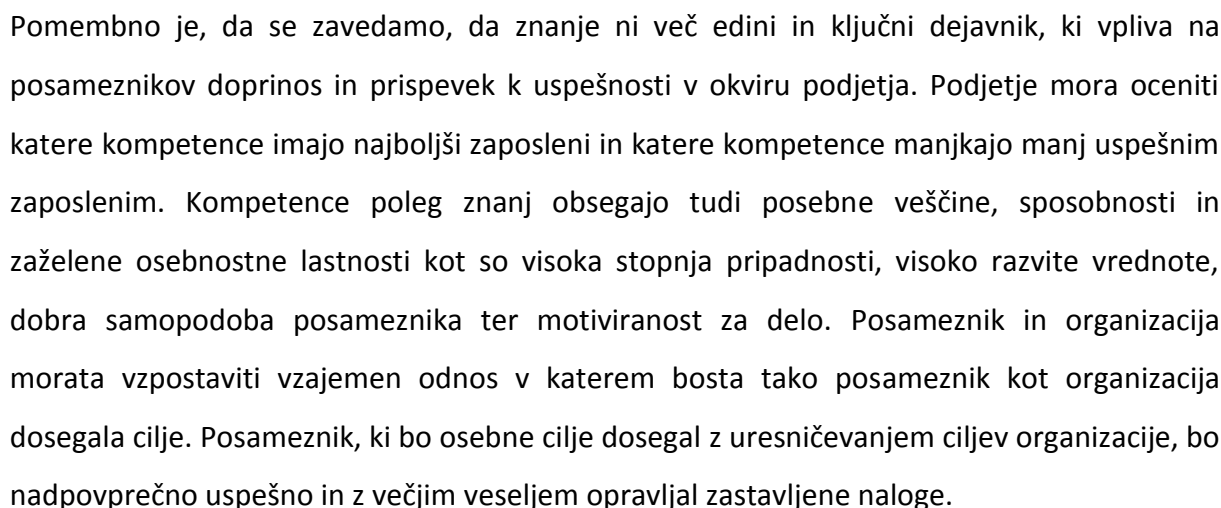
- posamezniki na vseh pomembnejših položajih v družbi (vodilni zaposleni, njihovi nasledniki, strokovnjaki ...).

Slika 6.1: Opredelitev ključnih kadrov



Pri opredelitvi ključnih kadrov je izjemno pomembna tudi njihova zavzetost na delovnem mestu. Ob upoštevanju tega dejstva ugotovimo, da so ključni kadri tisti, ki so najbolj zavzeti pri svojem delu (kot zavzet zaposlen se smatra zaposlenega, ki je energičen, dela s strastjo in čuti globoko povezanost z družbo, v kateri je zaposlen). Ti zaposleni so izvor inovacij, saj s svojim znanjem in zavzetostjo pomagajo pri razvoju družbe. Pri načrtovanju nasledstva si prizadevamo, da čim več vodstvenih kadrov pridobimo iz lastne (interne) mreže zaposlenih.

Slika 6.2: Primer dopisa



85

svojem delovnem mestu. Za vsako delovno mesto so torej določene tiste kompetence, talenti, znanja, sposobnosti, vedenja, ki jih potrebujejo zaposleni, da bodo lahko uspešno opravljali naloge, ki so potrebne za uresničitev poslovnih ciljev.

V letu 2014 so uvedli letne razvojne pogovore, cilj pa je bil, da bi zaposleni razgovore opravljali z direktno nadrejenim vodjem ali direktorji. Pomembno je, da vodstvo organizacije projekt podpira in da sodeluje v njem, saj s tem povečujemo težo letnih razvojnih pogovorov. Zaposleni morajo pri opravljanju svojega dela imeti mentorja, saj je znanje in izkušnje, ki ga mladim posredujejo njihovi nadrejeni ali mentorji, za samozavest in motivacijo zaposlenega izredno pomembno.

6.1.1 Cilji planiranja nasledstva in ključnih kadrov

Z vidika nadarjenih posameznikov in potencialnih ključnih kadrov je cilj načrtovanja nasledstva in ključnih kadrov sistematična skrb za njihov razvoj, ki je eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov. Z vlaganjem v njihov razvoj jim pokažemo, da so za podjetje pomembni in da skrbimo za njihovo rast. Na ta način jih motiviramo, da svoje delo opravljajo dobro, spodbujamo inovativnost, zvišujemo lojalnost in pripadnost zaposlenih podjetju, posledično pa jih na dolgi rok zadržimo, ker se ti posamezniki odločijo za graditev kariere znotraj organizacije v kolikor izpolnjujemo njihova pričakovanja glede poklicnega razvoja.

Z vidika podjetja je glavni cilj načrtovanja nasledstva prepoznavanje ključnih kadrov in njihov razvoj. S tem ko bomo izdelali načrt in skrbeli za njihov razvoj, zmanjšamo tveganja na področju kadrov. Z načrtom zagotovimo, da imamo pripravljen nabor kadrov, ki bi lahko prevzeli večjo odgovornost v organizaciji, organizacija stopi v stik s tistimi zaposlenimi, ki bi v bodoče lahko prevzeli določeno vlogo, znotraj organizacije na sistematičen način skrbimo za prenos znanja in izkušenj ter nudimo podporo ključnim kadrom. Najpomembneje pa je, da z načrtovanjem nasledstva organizacija pridobi bazo, ki pomaga pri sprejemanju odločitev oziroma pri odločanju, kdo bo v prihodnje zasedel ključna delovna mesta.

Pri pripravi modela načrtovanja nasledstva in opredelitvi ključnih kadrov sodeluje delovna skupina, ki jo sestavljajo direktorji sektorjev, predsednik uprave in kadrovska služba. Nastal

je predlog strateškega dokumenta, ki bo predstavljal vodilo za načrtovanje nasledstva v družbi.

Za identifikacijo in razvoj perspektivnih kadrov so v prvi vrsti odgovorni **neposredni vodje**. Ti delujejo skladno z vrednotami in ciljnimi kompetencami ter imajo vlogo mentorja do svojih sodelavcev. Aktivno sodelujejo s kadrovsko službo in prepoznajo zaposlene, ki so pri svojem delu nadpovprečno uspešni, so inovativni in ambiciozni. **Kadrovska služba** je tista, ki ima vlogo svetovalca in vodjem služb nudi pomoč ter jim z različnimi kadrovskimi sistemi pomaga pri njihovem razvoju. Kadrovska služba skrbi, da so vse aktivnosti v zvezi s perspektivnimi kadri pripravljene v skladu s kadrovsko stroko in spoznanji najboljših praks.

Slika 6.3: Vloga različnih deležnikov v procesu razvoja ključnih kadrov in načrtovanja nasledstva

VLOGA VODSTVA	Delovati skladno z vrednotami, ciljnimi kompetencami	
	Zagotavljanje podpore kadrovskim sistemom	
	Promotorji razvojne politike	
	Aktivno sodelovanje s kadrovsko službo	
VLOGA KADR.SLUŽBE	Vloga svetovalca - razvoj podpornih sistemov	sistem kompetenc sistem selekcije kadrov sistem ciljnega vodenja sistem razvoja kadrov sistem ocenjevanja kadrov sistem internega komuniciranja
	Koordinatorji, promotorji razvojne politike	
VLOGA VODIJ	Delovati skladno z vrednotami in ciljnimi kompetencami	
	Izvajalci razvojne politike (vloga mentorja in coacha za sodelavce)	
	Aktivno sodelovanje s kadrovsko službo	
VLOGA KLJUČNIH ZAPOSLENIH	Aktivna udeležba v razvojnih programih	
	Proaktivno "vodenje" svojih podrejenih	

6.1.2 Kadrovski procesi, ki zagotavljajo spremljanje nasledstva

Kadrovski procesi, ki zagotavljajo spremljanje nasledstva:

- **Identifikacija ključnih kadrov (kazalniki uspešnosti, ocena nadrejenih/sodelavcev/kadrovske službe, izvajanje letnih razvojnih pogovorov ipd.);**

Kadrovska služba v sodelovanju z direktorji in predsednikom uprave identificira ključne kadre.

V letu 2014 so pričeli z izvajanjem letnih razvojnih pogovorov. LRP je usmerjen razgovor in je načrten, organiziran ter neposreden stik med dvema udeležencema, pri čemer direktor sektorja oziroma vodja službe zasleduje cilj, da (še) poveča osebno uspešnost zaposlenega in njun odnos. Enkrat letno se zaposleni in vodja posvetita širšemu pogledu na vlogo zaposlenega v organizacijski enoti in organizaciji, pregledata doseganje zastavljenih ciljev, določita delo in naloge v naslednjem obdobju ter načrtujeta izobraževanje in usposabljanje. Letni razgovori so namenjeni tako vodjem kot tudi zaposlenim. Če se oba udeleženca zavedata koristi in k razgovoru pristopita pozitivno, letni razgovori prinašajo veliko koristi obema udeležencema. Glavni namen letnega razgovora za upravo in vodje je, da bolje spoznajo svoje sodelavce in jih tako lažje usmerjajo in vodijo.

- **Objektivno ocenjevanje kompetenc s pomočjo različnih orodij;**
- **Planiranje izobraževanj na podlagi ocene manjkajočih kompetenc;**

V kadrovski službi pripravijo nabor izobraževanj in usposabljanj ter z njimi seznanijo vodje služb oziroma direktorje sektorjev. Nato skupaj z direktorji sektorjev planirajo izobraževanja za njihove sodelavce, posameznike ali celotno organizacijsko enoto. Sistem podpira tudi planiranje izobraževanj s strani »skrbnika« procesa. Na osnovi potreb po izobraževanju, ki so razvidne iz planiranja, se poišče izvajalca in določi termin izobraževanja.

- **Redno spremljanje strokovne in osebnostne rasti;**

Model kompetenc nudi dobro podlago za načrtovanje in čim bolj učinkovito aktiviranje človeških virov v smeri doseganja ciljev organizacije. Model kompetenc je namenjen tako

kadrovski službi pri načrtovanju in izvajanju kadrovske politike kot tudi vsem vodilnim v podjetju v pomoč pri vodenju, ocenjevanju delovne uspešnosti in razvoju kadrov.

6.1.3 Model kompetenc v Elektro Celje, d. d.

Model kompetenc za vsa sistematizirana delovna mesta v podjetju Elektro Celje opredeljuje osebnostne, strokovne in vodstvene kompetence, ki so ključne za uspešnost določenega zaposlenega na delovnem mestu. Za vsako delovno mesto so torej določene tiste kompetence, talenti, znanja, sposobnosti, vedenja, ki jih potrebujejo zaposleni, da bodo lahko uspešno opravljali naloge, ki so potrebne za uresničitev poslovnih ciljev.

Vodstvene kompetence vsebujejo veščine in vedenja, ki so potrebna za uspešno vodenje in so predstavljene v treh ključnih vodstvenih kompetencah:

- **Delegiranje nalog** (sposobnost vodje učinkovitega dodeljevanja delovnih nalog svojim podrejenim za doseganje ciljev organizacije).
- **Razvoj zaposlenih** (opredeljuje zmožnost posameznika, da oceni kompetence svojih zaposlenih v luči zahtev delovnega mesta, ustrezno izkorišča njihove kompetence v delovnih procesih, spodbuja in pospešuje razvoj zaposlenih ter nudi ustrezno pomoč in usmerjanje pri razvoju).
- **Motiviranje zaposlenih** (sposobnost, da svoje podrejene uspešno motivira za opravljanje dela) ter
- **Oblikovanje ciljev** (sposobnost vodje, da oblikuje skupinske in individualne cilje, ki so ustrezno izpeljani iz ciljev organizacije, ter sposobnost usmerjanja zaposlenih za doseganje teh ciljev).

Osebnostne kompetence vključujejo temeljne in delovne specifične kompetence:

- **Temeljne kompetence** so ključne kompetence, ki so zahtevane na vseh delovnih mestih, in so pomembne za vsa delovna mesta v organizaciji. Temeljne kompetence vključujejo kompetence: komunikacija, delo v timu in natančnost oziroma vestnost.

- **Delovno specifične** kompetence so vezane na specifične delovne naloge in zahteve na delovnem mestu. Glede na specifične dela so oblikovana delovna področja, za katera so definirane ključne kompetence. Za vsako delovno mesto so bile skozi poglobljene intervjuje in delavnice z zaposlenimi definirane, v katera delovna področja sodijo glavne naloge po delovnih mestih in jim tako poleg temeljnih kompetenc določili še ključne delovno specifične kompetence, med katere spadajo: strateško mišljenje, inovativnost, planiranje in organiziranje, analitično mišljenje, odločanje in iniciativnost, prilagodljivost, proaktivnost in ciljna naravnost, obvladovanje strank.

Spodaj v tabeli so opisane osebnostne in vodstvene kompetence.

Tabela 6.1: Osebnostne in vodstvene kompetence

OSEBNOSTNE IN VODSTVENE KOMPETENCE	
FLEKSIBILNOST	Hitro prilagajanje spremembam (npr. delovnega procesa, organizacije dela, situacije v delovnem okolju) učinkovito obvladovanje novih in stresnih situacij.
DELEGIRANJE NALOG	Kompetenca se nanaša na sposobnost vodje učinkovitega dodeljevanja delovnih nalog svojim podrejenim za doseganje ciljev organizacije.
MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	Sposobnost vodje, da svoje podrejene uspešno motivira za opravljanje dela.
RAZVOJ ZAPOSLENIH	Opredeljuje zmožnost posameznika, da oceni kompetence svojih zaposlenih v luči zahtev delovnega mesta, ustrezno izkorišča njihove kompetence v delovnih procesih, spodbuja in pospešuje razvoj zaposlenih ter nudi ustrezno pomoč in usmerjanje pri razvoju.
OBLIKOVANJE CILJEV	Sposobnost vodje, da oblikuje skupinske in individualne cilje, ki so ustrezno izpeljani iz ciljev organizacije, ter sposobnost usmerjanja zaposlenih za doseganje teh ciljev.

KOMUNIKACIJA	Sposobnost aktivnega vodenja komunikacijskega procesa in sposobnost dajati in sprejemati informacije na razumljiv način ter sposobnost empatičnega komuniciranja in upoštevanja občutkov drugih, spodbujanje drugih k odprti komunikaciji.
DELO V TIMU	Zmožnost dela v skupini z istim ciljem, kjer ima vsak član svojo funkcijo. Sposobnost usklajevanja nalog in upoštevanja drugih ter vključevanja njihovih rezultatov dela v svoje delo.
NATANČNOST/VESTNOST	Skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela, pazljivost in temeljitost pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besedil, risb ali objektov.
STRATEŠKO MIŠLJENJE	Sposobnost predvidevanja dogajanja v prihodnosti in vplivov na organizacijo in delovno področje.
INOVATIVNOST	Sposobnost prilagajanja in razvijanje novih, uporabnih idej na podlagi preteklih izkušenj in lastne kreativnosti.
PLANIRANJE IN ORGANIZIRANJE	Sposobnost učinkovitega organiziranja delovnih postopkov, sredstev in definiranja potrebnih aktivnosti in prioritet za doseganje ciljev.
ANALITIČNO MIŠLJENJE	Sposobnost interpretiranja, povezovanja informacij in pravilnega sklepanja, zmožnost prepoznavanja vzorčnih povezav in oblikovanja logičnih zaključkov.
ODLOČANJE IN INICIATIVNOST	Sposobnost odločanja ob upoštevanju vseh razpoložljivih in relevantnih informacij in prepoznavanja priložnosti in nevarnosti.
PRILAGODLJIVOST	Sposobnost prepoznavanje spremenjenih okoliščin in delovnih zahtev, vplivov sprememb na delo ter sposobnost prilagajanje lastnega dela in delovnih postopkov novim okoliščinam.
PROAKTIVNOST IN CILJNA NARAVNOST	Razumevanje postavljenih ciljev in zavzetost za njihovo doseganje ter sposobnost prepoznati priložnosti, prevzeti iniciativo in delovati proaktivno.
OBLADOVANJE STRANK	Sposobnost ustvarjanja pozitivnih odnosov s strankami ter na sposobnost sklepanja dogovorov s strankami.

Pri vsaki kompetenci lahko ocenjevalec izbira med 4 možnimi odgovori:

Tabela 6.2: Opis kompetenc z možnimi odgovori

KOMPETENCA	Odgovor 1	Odgovor 2	Odgovor 3	Odgovor 4
FLEKSIBILNOST - hitro prilagajanje spremembam (npr. delovnega procesa, organizacije dela, situacije v delovnem okolju), učinkovito obvladovanje novih in stresnih situacij	v spremenjenih okoliščinah se ne znajde, največkrat se odzove s paniko	v spremenjenih okoliščinah se ponavadi ne znajde, težko poišče prave rešitve	v spremenjenih okoliščinah se znajde, prilagodi, obvladuje nove situacije	v spremenjenih okoliščinah se dobro znajde, prilagodi, učinkovito obvladuje nove in stresne situacije

DELEGIRANJE NALOG - kompetenca se nanaša na sposobnost vodje učinkovitega dodeljevanja delovnih nalog svojim podrejenim za doseganje ciljev organizacije	odločno, jasno in razumljivo daje naloge	bedi nad potekom dela in skrbi za pravočasno in kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitvev	pri določanju delovnih zadolžitvev upošteva sposobnost in usposobljenost zaposlenih	uspešno koordinira delo zaposlenih, da se doseže končni cilj
MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH - Sposobnost vodje, da svoje podrejene uspešno motivira za opravljanje dela	prepozna dosežke zaposlenih in jih priznava	zaposlene spodbuja in jim daje delovni zagon	zaposlenim daje priložnosti, da se izkažejo	prepozna kaj je pomembno posameznim sodelavcem in občutljivo uporablja motivacijske mehanizme
RAZVOJ ZAPOSLENIH - Opredeljuje zmožnost posameznika, da oceni kompetence svojih zaposlenih v luči zahtev delovnega mesta, ustrezno izkorišča njihove kompetence v delovnih procesih, spodbuja in pospešuje razvoj zaposlenih ter nudi ustrezno pomoč in usmerjanje pri razvoju.	zaposlenim daje zahtevnejše naloge s katerim omogoča njihov nadaljnji razvoj in razvoj novih kompetenc	prepozna dosežke zaposlenih in jih priznava	zaposlenim daje priložnosti, da se izkažejo	spodbuja sodelavce, da uporabljajo strokovno znanje in pristopajo k reševanju določenega problema
OBLIKOVANJE CILJEV - Sposobnost vodje da oblikuje skupinske in individualne cilje, ki so ustrezno izpeljani iz ciljev organizacije ter sposobnost usmerjanja zaposlenih za doseganje teh ciljev	zaposlene zna prepričati, da so cilji pomembni in da so jih sposobni uresničiti	skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate	učinkovito preoblikuje strateške v operativne in osebne delovne cilje	objektivno ocenjuje kako in kdaj je potrebno ukrepati za realizacijo določene strategije
KOMUNIKACIJA - sposobnost aktivnega vodenja komunikacijskega procesa in sposobnost dajati in sprejemati informacije na razumljiv način ter sposobnost empatičnega komuniciranja in upoštevanja občutkov drugih, spodbujanje drugih k odprti komunikaciji	informacije poda na razumljiv način (pisno in ustno) in vključi vse pomembne informacije, ter samoiniciativno in ažurno prenaša informacije vsem tistim, ki jih potrebujejo za svoje delo	aktivno posluša, sogovornika ne prekinja in se posveti pogovoru (npr. izklopi telefon, vzame si dovolj časa, ne prekinja pogovora ipd), ter preveri ali je podano informacijo razumel pravilno	odkrito in konstruktivno se pogovarja o situacijah, ki bi lahko privedle do nesporazuma. V komunikaciji je prepričljiv in zna predstaviti pravilne argumente	spodbuja sodelavce k odprti in iskreni izmenjavi idej in različnih mnenj, tudi kadar so si nasprotujoča in lahko privedejo do konflikta, pri tem pa zna ostati miren in se potruditi poiskati kompromise, ki so sprejemljivi za vse vpletene

DELO V TIMU - zmožnost dela v skupini z istim ciljem, kjer ima vsaj član svojo funkcijo; sposobnost usklajevanja nalog in upoštevanja drugih ter vključevanja njihovih rezultatov dela v svoje delo	člane tima spodbuja k izmenjavi mnenj in izkušenj, dobrih praks in podobnih situacij	da bi našel ustrezno rešitev, po potrebi v delo vključi ljudi iz različnih področij in oblikuje neformalne time	ideje, rešitve in odločitve oblikuje skupaj z ostalimi člani tima in upošteva mnenja ostalih članov in se pri sprejemanju odločitev posvetuje z ostalimi člani tima	za doseganje skupnih ciljev je pripravljen prilagajati osebne cilje in vedenje
NATANČNOST/VESTNOST - skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela, pazljivost in temeljitost pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besedil, risb ali objektov	vedno preveri ali so bili izvedeni vsi postopki ter dosledno upošteva zakonske podlage in interna pravila	delo opravlja brez napak, ki bi pomembneje vplivale na rezultate dela	pri svojem delu dosledno upošteva tehnične in varnostne predpise ter opozarja na napake strokovne narave	pri svojem delu je vesten in vedno upošteva dogovorjene roke
STRATEŠKO MIŠLJENJE - sposobnost predvidevanja dogajanja v prihodnosti in vplivov na organizacijo in delovno področje	oblikuje dolgoročne cilje in vizije na svojem področju in širše in si prizadeva, da bi vizijo prenesla na druge	zna predvideti poslovne priložnosti in nevarnosti, zato obstoječe pristope usmerja v pričakovane novonastale razmere	zna predvideti probleme in oceniti tveganja v danih situacijah	na dane situacije gleda s širšega vidika in ob oblikovanju rešitev vedno upošteva tudi vpliv na druga delovna področja
INOVATIVNOST - sposobnost prilagajanja in razvijanje novih, uporabnih idej na podlagi preteklih izkušenj in lastne kreativnosti	uspešno uporablja obstoječe metode dela v novih situacijah in jih ustrezno prilagaja	kritično ocenjuje opravljeno delo in na podlagi izkušenj izboljšuje delovne postopke. Prav tako prepozna dobre prakse na sorodnih področjih in jih uspešno uvaža v svoje delo.	daje predloge kako izboljšati delovne postopke in si prizadeva, da bi z uvajanjem novosti prispeval k boljšim poslovnim rezultatom.	spodbuja druge k iskanju novih rešitev in jim pomaga pri osvajanju novih tehnologij in delovnih postopkov
PLANIRANJE IN ORGANIZIRANJE - sposobnost učinkovitega organiziranja delovnih postopkov, sredstev in definiranja potrebnih aktivnosti in prioritete za doseganje ciljev	pravilno določa prioritete v nalogah za doseganje končnega cilja	pri organiziranju dela upošteva različne vidike (npr. stroške, roki, potrebe drugih služb) in jih zna uskladiti na način, ki je optimalen za podjetje; ob tem pa zna predvideti ovire in vplive drugih služb in okolja, ter jih upošteva pri planiranju.	zagotovi, da so izpolnjeni vsi pogoji in potrebna sredstva za doseganje ciljev oziroma izvedbo naloge	delo si zna organizirati v skladu z zahtevami in pričakovanji. Prav tako pa pri planiranju in organiziranju dela, poleg kratkoročnih ciljev upošteva tudi strateške usmeritve.

ANALITIČNO MIŠLJENJE - sposobnost interpretiranja, povezovanja informacij in pravilnega sklepanja, zmožnost prepoznavanja vzorčnih povezav in oblikovanja logičnih zaključkov	iz podatkov zna izluščiti logične zaključke in poda različne možnosti in priporočila	v nepredvidljivih situacijah zna poiskati alternativne rešitve in različna pojasnila	razmišlja izven okvirjev svoje organizacije in zna upoštevati tudi okolje (kot npr.: stranke, poslovni partnerji, sodelavci) in pri postavljanju ciljev zna uravnovesiti različne nasprotujoče si perspektive	pri planiranju postopkov zna predvideti več korakov v naprej in zna oceniti pričakovane učinke
ODLOČANJE IN INICIATIVNOST - sposobnost odločanja ob upoštevanju vseh razpoložljivih in relevantnih informacij in prepoznavanja priložnosti in nevarnosti	preden sprejme odločitev preveri vse razpoložljive informacije	pri oblikovanju odločitev upošteva tudi vplive na ostale organizacijske enote in delovne procese	v stresnih situacijah je sposoben sprejeti hitre in pravilne odločitve	pri sprejemanju odločitev upošteva cilje podjetja in zna predvideti, kako bo odločitev vplivala na ostale organizacijske enote
PRILAGODLJIVOST - sposobnost prepoznavanje spremenjenih okoliščin in delovnih zahtev, vplivov sprememb na delo ter sposobnost prilagajanje lastnega dela in delovnih postopkov novim okoliščinam	na spremembe gleda pozitivno in kaže pripravljenost poskusiti nove načine dela, saj v njih vidi možnosti za izboljšave	sposoben je sprejemati in uporabljati nove informacije ali metode dela ter se učinkovito prilagaja novim situacijam tudi, kadar je situacija stresna	prepozna vpliv sprememb na svoje delovno področje, zato svoje vedenje in delovne postopke prilagaja spremembam v okolju in zahtevam okolja	v svoje delo zna prenesti postopke, ki so bili učinkoviti v podobnih situacijah
PROAKTIVNOST IN CILJNA NARAVNANOST - razumevanje postavljenih ciljev in zavzetost za njihovo doseganje ter sposobnost prepoznati priložnosti, prevzeti iniciativo in delovati proaktivno	v primeru težav se odzove hitro in se pri tem nasloni na pretekle izkušnje v podobnih situacijah	samoiniciativno poišče dodatne informacije in pojasnila, kadar je to potrebno za uresničitev ciljev, ter aktivno spremlja izvajanje del in opozarja na napake in se aktivno vključuje v reševanje	nenehno opazuje dogajanja v okolju in organizaciji in išče nove izboljšave in rešitve; hkrati pa ustvarja različne priložnosti in minimalizira stroške s tem, da jih predvidi in upošteva pri načrtovanju dela	sprejema nove odločitve in izzive, z njimi prevzema odgovornost in se zavzema za uresničitev
OBVLADOVANJE STRANK - sposobnost ustvarjanja pozitivnih odnosov s strankami ter na sposobnost sklepanja dogovorov s strankami	kulturno in vešče ravna s strankami ter uspešno rešuje nastale konfliktna situacije	stranko zna prepričati na osnovi strokovnih argumentov, ki jih učinkovito prilagaja težavnosti stranke in situacije	prepozna potrebe stranke in zna uskladiti njene želje s strokovnimi rešitvami ter politiko podjetja	pri delu s stranko kaže veliko vztrajnosti in potrpežljivosti

V družbi smo na podlagi izdelanih kompetenc izdelali kompetenčne modele za vsa ključna delovna mesta. Kompetence smo razdelili na strokovne, osebnostne in vodstvene. Pri vsaki

kompetenci je možno izbirati med več možnimi odgovori, ki se odpirajo v spustnem seznamu. Pri strokovnih kompetencah ocenjevalec lahko izbira med odgovori: dosega, ne dosega, potrebuje usposabljanje oziroma izobraževanje. Pri osebnostnih in vodstvenih kompetencah pa so že zgoraj naštetimi možni odgovori, med katerimi izbira ocenjevalec. Spodaj je slika kompetenčnega modela enega od ključnih delovnih mest.

Slika 6.4: Primer kompetenčnega modela enega od ključnih delovnih mest

KOMPETENČNI MODEL ZA DELOVNO MESTO		
STROKOVNE KOMPETENCE	OSEBNOSTNE KOMPETENCE	VODSTVENE KOMPETENCE
poznavanje poslovnih procesov v podjetju	kommunikacija	delegiranje nalog
poznavanje ISO standardov, internih pravilnikov	delo v timu	razvoj zaposlenih
poznavanje standardov kakovosti	natančnost	motiviranje zaposlenih
poznavanje aktualne zakonodaje s področja dela	strateško mišljenje	oblikovanje ciljev in usmerjanje zaposlenih
poznavanje aktualnih gospodarskih in ekonomskih gibanj	inovativnost	
poznavanje konfiguracij in značilnosti omrežja in elektroenergetskih naprav	proaktivnost ciljna naravnost	
poznavanje internih računalniških aplikacij v podjetju in usposobljenost za delo z njimi	prilagodljivost	
projektno vodenje	planiranje in organiziranje	
	odločanje in iniciativnost	
	analitično mišljenje	
	obvladovanje strank	

V modulu se za vsako delovno mesto ocenjuje doseganje kompetenc oziroma status:

Slika 6.5: V modulu se za vsako delovno mesto ocenjuje doseganje kompetenc

KOMPETENČNI MODEL ZA DELOVNO MESTO					
FUNKCIONALNI ZPRAVILNI					
STROKOVNE KOMPETENCE	STATUS	OSEBNOSTNE KOMPETENCE	STATUS	VODSTVENE KOMPETENCE	STATUS
poznavanje poslovnih procesov v podjetju	Izberi	komunikacija	Izberi	delegiranje nalog	Izberi
poznavanje ISO standardov, internih pravilnikov	Izberi	delo v timu	Izberi	razvoj zaposlenih	Izberi
poznavanje standardov kakovosti	Izberi	natančnost	Izberi	motiviranje zaposlenih	Izberi
poznavanje aktualne zakonodaje s področja dela	Izberi	strateško mišljenje	Izberi	oblikovanje ciljev in usmerjanje zaposlenih	Izberi
poznavanje aktualnih gospodarskih in ekonomskih gibanj	Izberi	inovativnost	Izberi		
poznavanje konfiguracij in značilnosti omrežja in elektroenergetskih naprav	Izberi	proaktivnost ciljna naravnost	Izberi		
poznavanje internih računalniških aplikacij v podjetju in usposobljenost za delo z njimi	Izberi	prilagodljivost	Izberi		
projektno vodenje	Izberi	planiranje in organiziranje	Izberi		
		odločanje in iniciativnost	Izberi		
		analitično mišljenje	Izberi		
		obvladovanje strank	Izberi		

6.1.4 Karierni/razvojni načrt zaposlenih

Ko kadrovska služba in direktorji sektorjev opredelijo ključne kadre, se na podlagi ocenjenih kompetenc pripravi razvojni načrt posameznika. Karierni razvoj je proces, s katerim preverimo, kakšno znanje imajo naši zaposleni danes in kaj želimo od njih v prihodnje. Za doseganje rasti je potrebno nenehno učenje in usposabljanje. S kariernim načrtom spodbujamo posameznike, da raziščejo in pridobijo informacije, ki jim omogočajo, da pridobijo in razvijajo kompetence, sprejmejo odločitve, si zastavijo cilje in ukrepajo. Razvojni načrt zaposlenih je ključnega pomena, saj pomaga zaposlenim pri oblikovanju strategije za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Značilnosti kariernega načrta in kariernega razvoja:

- Gre za stalen proces,
- posameznikom pomaga razviti spretnosti, ki so potrebne za izpolnitev karierne vloge,
- krepi z delom povezane dejavnosti v organizaciji,
- opredeljuje življenje, kariero, sposobnosti in interese zaposlenih,
- opredeljuje postopek kariernega razvoja.

Prednosti načrtovanja razvoja zaposlenih:

- Karierni in razvojni načrti nam zagotavljajo, da imamo pripravljen nabor zaposlenih, ki so primerni za napredovanje,
- s kariernimi načrti povečujemo lojalnost zaposlenih,
- načrtovanje kariere spodbuja rast in razvoj zaposlenega,
- s kariernim načrtom preprečujemo negativen odnos nadrejenih do razvoja podrejenih,
- zagotavlja, da višje vodstvo pozna zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, ki so perspektivni,
- karierni načrt je naslednji korak potem, ko se je podjetje odločilo za načrtovanje nasledstva.

Razvojni načrt torej posamezniku omogoča pridobivanje ustreznih znanj in izkušenj, ne pomeni pa avtomatično napredovanja ali višje plače. Ali bo posameznik napredoval, je odvisno od njegove uspešnosti pri opravljanju dela in od prostih ključnih delovnih mest. Seveda pa že razmišljanje o perspektivnih kadrih pomeni večje možnosti za te posameznike.

V procesu kariernega načrtovanja in razvoja zaposlenih, morata sodelovati tako posameznik kot organizacija.

Proces načrtovanja **posamezniku** pomaga, da pridobi znanje z različnih delovnih področij, katera mu omogočajo napredovanje na različna delovna mesta. Z znanjem, ki ga pridobi, lahko izbira kariero, ki ustreza njegovemu življenjskemu stilu, družinskemu okolju in osebnem razvoju. Organizacijam pomaga prepoznati perspektivne zaposlene znotraj interne mreže. Sistem notranjega napredovanja, razvoja in premikov motivira zaposlene, zvišuje moralo in se kaže v povečanem zadovoljstvu zaposlenih. Posledično zadovoljstvo zaposlenih povečuje lojalnost in pripadnost zaposlenih. Zaposleni bodo raje kot da menjajo organizacijo, počakali na napredovanje znotraj organizacije, s čimer se zmanjšuje fluktuacija. S kariernim načrtom izboljšujemo uspešnost zaposlenega in mu omogočamo zadovoljevanje lastnih potreb. Kljub vsemu je pri vsem tem zelo pomembno, da se posamezniki zavedajo, da so za

razvoj kariere v prvi vrsti odgovoren prav sami, kar pomeni, da morajo najprej pri sebi ugotoviti svoje sposobnosti, vrednote in interese.

Načrtovanje in karierni razvoj zaposlenih **organizaciji** prinaša povečanje učinkovitosti upravljanja s človeškimi viri. Učinkovit karierni načrt in razvoj kadrov organizaciji zagotavlja, da ima na voljo posameznike z zahtevanimi veščinami, znanjem in talentom. Učinkovite politike in prakse upravljanja človeških virov povečujejo zmožnost organizacije, da privabi in zadrži visokousposobljene in talentirane posameznike. Organizacija mora zaposlenim nuditi pomoč pri izobraževanju in usposabljanju ter jim omogočiti razvoj in napredovanje. S kariernim načrtom se trudimo zadovoljiti pričakovanja zaposlenih in kar se da zmanjšati njihove frustracije.

V celotnem procesu je izredno pomembno, da posameznik in organizacija razvijeta dialog in skupno uskladita tako želje in potrebe posameznika kot pričakovanja in cilje organizacije.

6.1.5 Izobraževanje

Izobraževanje je proces pridobivanja in zagotavljanja ustrezne usposobljenosti za opravljanje dela. Namen izobraževanj, ki jih planira in organizira kadrovska služba, je pridobitev pravih oseb za opravljanje določenega dela oziroma, da notranjim zaposlenim omogočimo razvoj kariere in jih umestimo v proces nasledstva. Hkrati z izobraževanjem zapolnimo vrzeli v usposobljenosti, znanju in izkušnjah.

V letu 2014 smo prvič pripravili dokument Plan izobraževanj za leto 2014 (kasneje tudi za leti 2015 in 2016), ki smo ga pripravili za celotno družbo glede na potrebe v poslovnih procesih. Tako smo plan izobraževanj razdelili na več izobraževalnih sklopov:

- funkcionalno izobraževanje,
- usposabljanje,
- usmerjeno izobraževanje,
- študij ob delu,
- notranje ali zunanje izobraževanje.

V planu izobraževanj pripravimo seznam izobraževanj, ki so v skladu z dejavnostjo, cilji in strategijo organizacije. Izobraževanja so opremljena s podatki o znanjih, ki jih bo udeleženec pridobil, z okvirno oceno stroška, vrsto izobraževanj ter s podatkom, katera znanja so predhodno potrebna za udeležbo na izobraževanju. Katalog oziroma plan izobraževanja je dokument, kjer so zajeti časovni termini in tudi izvajalci izobraževanj.

Po končanem izobraževanju udeleženci izpolnijo poročilo o zadovoljstvu, oceni se učinkovitost izobraževanja in kako udeleženci pridobljeno znanje uporabijo: za lastno delo ali za prenos na sodelavce. Učinkovitost izobraževanja je ocenjena tudi s strani nadrejenih, prav tako se ugotovi, kakšen je bil vpliv izobraževanja na uspešnost poslovanja.

V okvir izobraževanj in usposabljanj zaposlenih vključujemo strokovna usposabljanja po posameznih področjih, seminarje ter konference. Z internimi izobraževanji pa se v okviru stroke med zaposlene prenašajo specifična znanja in s tem bogati kvaliteta dela in opravljenih storitev.

6.1.6 Sodelovanje v projektnih in delovnih skupinah

Ena od oblik razvoja ključnih kadrov v družbi Elektro Celje, d. d., je vključevanje ključnih kadrov v delovne in projektne skupine, ki delujejo na različnih področjih in projektih, pri tem pa zaposleni spoznavajo različne delovne procese v družbi in spoznavajo družbo z različnih zornih kotov. Nekaj izmed teh projektov je priprava letnega poročila, sodelovanje v evropskem projektu Flex4Grid, sodelovanje v slovensko-japonskem projektu, projekt izvedbe samoocenitve podjetja po modelu poslovne odličnosti EFQM, priprava strateškega načrta družbe, projektni management in drugi. Delovne in projektne skupine so po navadi sestavljene iz kadrov, ki imajo specifična znanja in sposobnosti in so na voljo v času trajanja projekta. Pri tem razvijajo tudi veščine, ki so potrebne za medsebojno sodelovanje in skupno delo. Pri projektnem sodelovanju poskrbimo, da širši nabor zaposlenih načrtuje in sodeluje skupaj, na koncu pa sprejema tudi skupne odločitve. S tem se izognemo kasnejšemu neodobravanju in nepriznavanju projektov s strani ostalih zaposlenih, saj že v procesu izbora sodelujočih gledamo na to, da so v skupini zastopane različne službe in organizacijske enote.

Pri projektnem delu je najpomembnejše razumevanje, kaj želimo s projektom doseči (namen projekta) in kakšne rezultate pričakujemo. Vsi sodelujoči morajo razumeti cilje projekta, predvsem pa je pomembno, da vsi sodelujejo. Hkrati so opredeljene naloge, način poročanja in rok, do kdaj je potrebno delo opraviti.

6.2 Nasledstvo na nivoju top managementa (direktorji sektorjev)

Oseba, ki zaseda vodstveni položaj (oziroma je potencialni kader, ki bi lahko zasedal vodstveni položaj), mora biti dober v komunikaciji. Sposoben mora biti aktivnega vodenja komunikacijskega procesa in dajanja in sprejemanja informacij na razumljiv način ter zna upoštevati občutke drugih ter jih spodbuja k odprti komunikaciji. Zahtevana je zmožnost dela v skupini z istim ciljem, kjer ima vsak član svojo funkcijo. Sposoben mora biti usklajevanja nalog in upoštevanja drugih ter vključevanja njihovih rezultatov dela v svoje delo. Zahtevana je skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela, pazljivost in temeljitost pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju podatkov.

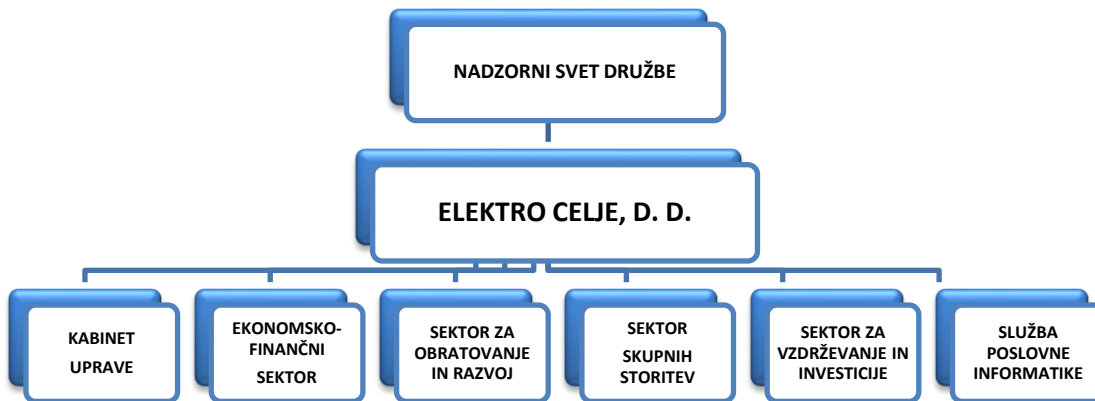
Nasledstvo na nivoju top managementa je v največji meri v domeni predsednika uprave, ki si izbere ekipo, ki ji zaupa in s katero bo dosegel zastavljene strateške cilje organizacije.

Med ključna delovna mesta na nivoju top managementa sodijo:

Tabela 6.3: Seznam ključnih delovnih mest na nivoju top managementa

	KLJUČNA DELOVNA MESTA - TOP MANAGEMENT
1.	Predsednik uprave
2.	Pomočnik predsednika uprave
3.	Svetovalec
4.	Direktor sektorja za obratovanje in razvoj
5.	Direktor sektorja za vzdrževanje in investicije
6.	Direktor ekonomsko-finančnega sektorja
7.	Direktor sektorja skupnih storitev

Slika 6.6: Organizacijska struktura Elektra Celje, d. d.



6.3 Nasledstvo na nivoju middle managementa (vodje služb)

Ključna delovna mesta na nivoju služb so v izvajanju osnovne dejavnosti podjetja, kjer so kadri težko zamenljivi, imajo specifična znanja in izkušnje. Ta delovna mesta zahtevajo največja znanja, veščine in spretnosti, zato je tak profil težko najti na trgu in ga je potrebno vzgajati znotraj družbe. V primeru zaposlovanja novih sodelavcev, ki prihajajo v podjetje, bi morali te elektroenergetske naprave naprej spoznati. Za posluževanje naprav je potrebnega ogromno znanja, izkušenj ter, kar je velikokrat tudi ključno, delavci morajo obvladovati teren. Elektroenergetsko napravo je namreč potrebno upravljati tudi v slabem vremenu ali v nočnem času; zagotavljati je potrebno tudi dežurno službo. Elektroenergetske naprave, ki se vgrajujejo v sistem so zelo kompleksne, saj poleg delovanja v sistemu vsebujejo ogromno statističnih informacij, ki jih posredujejo v podporne funkcije v podjetju, kjer se te informacije nadalje obdelujejo. Pomemben del opravil predstavljajo tudi vse nadaljnje obdelave podatkov ter priprave poročil za različne zunanje institucije. Zaposleni morajo tako obvladovati različna znanja in veščine, da lahko opravljajo vse zahtevane aktivnosti.

Glavno merilo pri določanju ključnih delovnih mest je, katero delovno mesto znotraj organizacije je najpomembnejše za njeno delovanje. Merilo izbire zato izhaja iz poslovne strategije:

- pomembnost delovnega mesta za uspešno doseganje poslovne strategije oziroma kakšno dodano vrednost prinaša to delovno mesto pri doseganju ciljev organizacije;
- široka fleksibilnost kakovosti dela ljudi na teh delovnih mestih (izjemno pomembno je, da znamo identificirati, kdo bi bil zares tisti najuspešnejši na teh delovnih mestih).

Zato se zdi smiselno, da v ključno jedro (vodstvo podjetja), vključimo njihove potencialne naslednike in tudi nekatere druge zaposlene, ki imajo dobro razvite ključne kompetence oziroma sposobnosti.

Odkrivanje ključnih kadrov je v prvi fazi skrb direktorjev, in sicer da odkrijejo, kakšne talente in potencialne imajo njihovi zaposleni. Vodja/direktor se mora osredotočiti ne le na to, katera dela opravljajo zaposleni trenutno, ampak predvsem na to, kaj bi s svojim znanjem lahko počeli, pa tega še ne počnejo. Da bi obdržali ključne kadre, jim morajo dati možnost, da se razvijajo in iščejo ter sodelujejo v novih izzivih. Od vodij/direktorjev to zahteva, da tem zaposlenim omogočijo rast in razvoj znotraj podjetja, pri tem pa morajo uporabljati različne vodstvene stile kot tudi skrbeti za razvoj lastnih vodstvenih kompetenc.

Med ključna delovna mesta na nivoju middle managementa sodijo:

Tabela 6.4: Seznam ključnih delovnih mest na nivoju middle managementa

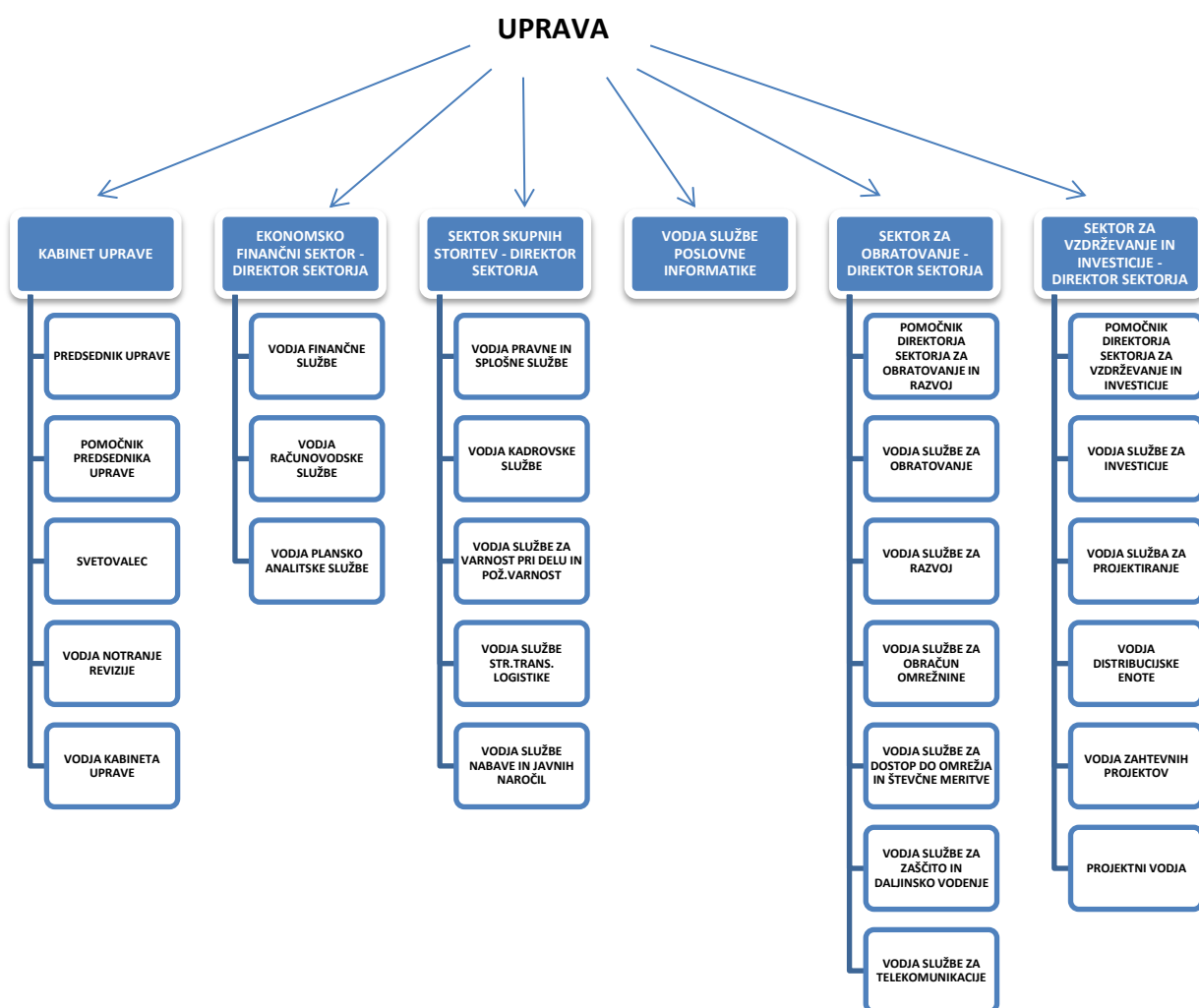
	KLJUČNA DELOVNA MESTA - MIDDLE MANAGEMENT
1.	Pomočnik direktorja sektorja za obratovanje in razvoj
2.	Pomočnik direktorja sektorja za vzdrževanje in investicije
3.	Vodja zahtevnih projektov
4.	Vodja službe poslovne informatike
5.	Vodja notranje revizije
6.	Vodja distribucijske enote
7.	Vodja službe za projektiranje
8.	Vodja službe za razvoj
9.	Vodja službe za zaščito in daljinsko vodenje
10.	Vodja službe za investicije
11.	Vodja računovodske službe
12.	Vodja službe obratovanja
13.	Vodja službe za telekomunikacije
14.	Vodja službe za dostop do omrežja in števčne meritve
15.	Vodja finančne službe

16.	Vodja plansko analitske službe
17.	Projektni vodja
18.	Vodja kabineta uprave
19.	Vodja sl. za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost
20.	Vodja službe nabave in javnih naročil
21.	Vodja pravne in splošne službe
22.	Vodja kadrovske službe
23.	Vodja službe za obračun omrežnine
24.	Vodja službe strojno transportne logistike

Matrika vseh ključnih delovnih mest znotraj družbe:

Slika 6.7: Matrika ključnih delovnih mest v družbi

ELEKTRO CELJE, d. d.



Na ključnih delovnih mestih imajo zaposleni specifična znanja in izkušnje, zato jih je potrebno vzgajati znotraj podjetja.

Slika 6.8: Načrtovanje nasledstva

DELOVNO MESTO (izberi iz nabora del.mest)	KDO GA ZASEDA? (izberi iz nabora)	MOŽNI NASLEDNIKI				STRATEGIJA NASLEDSTVA (izberi iz nabora)	ROK ZA IZVEDBO
		PRVI (izberi iz nabora)	DRUGI (izberi iz nabora)	TRETJI (izberi iz nabora)	ČETRTI (izberi iz nabora)		

Iz nabora vseh opredeljenih ključnih delovnih mest vodja kadrovske službe, skupaj z direktorji sektorjev:

- lahko izbere, za katero delovno mesto načrtuje nasledstvo,
- iz spustnega seznama izbere, kdo to delovno mesto zaseda trenutno in
- kdo so možni nasledniki (ki so opredeljeni v naboru ključnih kadrov – izbira v spustnem seznamu).

V strategiji nasledstva vodja kadrovske službe opredeli ali kandidat potrebuje zunanje izobraževanje, notranje izobraževanje ali kroženje znotraj podjetja in v kakšnem roku bo dosegel manjkajoče znanje.

STRATEGIJA NASLEDSTVA	ODGOVOR 1	ODGOVOR 2	ODGOVOR 3
	Zunanje izobraževanje	Notranje izobraževanje	Kroženje znotraj podjetja

Seznam vseh ključnih delovnih mest v Elektru Celje, d. d.:

Tabela 6.5: Seznam ključnih delovnih mest v Elektro Celje, d. d.

T. št.	NAZIV DELOVNEGA MESTA
1	Predsednik uprave
2	Pomočnik predsednika uprave
3	Svetovalec
4	Direktor sektorja za obratovanje in razvoj
5	Direktor sektorja za vzdrževanje in investicije
6	Direktor ekonomsko finančnega sektorja
7	Direktor sektorja skupnih storitev
8	Pomočnik direktorja sektorja za obratovanje in razvoj
9	Pomočnik direktorja sektorja za vzdrževanje in investicije
10	Vodja zahtevnih projektov
11	Vodja službe poslovne informatike
12	Vodja notranje revizije
13	Vodja distribucijske enote
14	Vodja službe za projektiranje
15	Vodja službe za razvoj
16	Vodja službe za zaščito in daljinsko vodenje
17	Vodja službe za investicije
18	Vodja računovodske službe
19	Vodja službe obratovanja
20	Vodja službe za telekomunikacije
21	Vodja službe za dostop do omrežja in številne meritve
22	Vodja finančne službe
23	Vodja plansko analitske službe
24	Projektni vodja
25	Vodja kabineta uprave
26	Vodja sl. za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost
27	Vodja službe nabave in javnih naročil
28	Vodja pravne in splošne službe
29	Vodja kadrovske službe
30	Vodja službe za obračun omrežnine
31	Vodja službe strojno transportne logistike

Potem ko smo opredelili, katera so tista ključna delovna mesta, smo razvili modul, kjer v naboru ključnih delovnih mest poiščemo in določimo, kdo so tisti posamezniki, ki bi bili primerni za zasedbo delovnega mesta. Določimo lahko enega ali več potencialnih naslednikov, odvisno od statusa njihove vloge.

Možni odgovori so:

Pripravljen prevzeti vlogo takoj
Pripravljen prevzeti vlogo v 1 letu
Pripravljen prevzeti vlogo v 3 letih

Slika 6.9: Modul ključnih delovnih mest in možnih naslednikov

T. št.	NAZIV DELOVNEGA MESTA KLJUČNA DELOVNA MESTA	KDO GA ZASEDA	MOŽNI NASLEDNIKI			
			1.	STATUS	2.	STATUS
1	Predsednik uprave	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
2	Pomočnik predsednika uprave	BRANKO KRAJČIČ		Izberi		Izberi
3	Svetovalec			Izberi		Izberi
4	Direktor sektorja za obratovanje in razvoj	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
5	Direktor sektorja za vzdrževanje in investicije	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
6	Direktor ekonomsko finančnega sektorja	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
7	Direktor sektorja skupnih storitev	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
8	Pomočnik direktorja sektorja za obratovanje in razvoj	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
9	Pomočnik direktorja sektorja za vzdrževanje in investicije	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
10	Vodja zahtevnih projektov	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
11	Vodja službe poslovne informatike	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
12	Vodja notranje revizije	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
13	Vodja distribucijske enote	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
14	Vodja službe za projektiranje	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
15	Vodja službe za razvoj	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
16	Vodja službe za zaščito in daljinsko vodenje	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
17	Vodja službe za investicije	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi
18	Vodja računovodske službe	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
19	Vodja službe obratovanja	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
20	Vodja službe za telekomunikacije	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi		Izberi
21	Vodja službe za dostop do omrežja in številne	BRANKO KRAJČIČ	BRANKO KRAJČIČ	Izberi	BRANKO KRAJČIČ	Izberi

Na podlagi določitve ključnih delovnih mest, analize ključnih kadrov in ocenjevanja kompetenčnega modela ključnih kadrov bomo vzpostavili sistem razvoja in spremljanja ključnih kadrov. Na podlagi analize bomo za ključne kadre opredelili, v kolikšnem času bodo pripravljeni za zasedbo katerega od ključnih delovnih mest ter kakšna izobraževanja potrebujejo, da bi lahko zapolnili vrzel med trenutnimi znanji in znanji, ki jih bodo potrebovali v prihodnje.

Začrtan razvojni načrt za posameznika pomeni bogatitev ustreznih znanj in veščin ter pridobivanje novih izkušenj, vendar pa se moramo zavedati, da še ne pomeni avtomatičnega napredovanja ali višje plače. Napredovanje je odvisno od posameznikovega uspešno opravljenega dela in od tega ali so ključna delovna mesta znotraj organizacije prosta. Seveda pa že razmišljanje o perspektivnih kadrih pomeni večje možnosti za te posameznike – tudi za napredovanja v prihodnje.

7 SKLEP

Za lažje razumevanje načrtovanja nasledstva je potrebno najprej opredeliti in umestiti pojem organizacije. Ljudje se nenehno povezujemo in organiziramo. Že skozi zgodovino so se ljudje najprej povezovali v okviru družin, vse do današnjih sodobnih vidikov organiziranosti na področju vseh sfer življenja. Sodobno družbo lahko opredelimo kot organizacijsko družbo, saj ljudje večino svojega časa preživimo v organizaciji. V organizaciji skrbimo za svoj materialni in duhovni obstoj ter zadovoljujemo različne potrebe. Na drugi strani pa organizacija z našim znanjem in sposobnostmi dosega svoje, poslovne cilje. Torej je organizacija združevanje in povezovanje posameznikov in sredstev, da bi dosegli na eni strani cilje posameznikov in na drugi strani cilje organizacije.

Družbo Elektro Celje, d. d., uvrščamo med naravne sisteme organizacije, v kateri imajo njeni člani skupni interes za nadaljnji obstoj sistema, predvsem pa, da sistem ostane nespremenjen in da se ohrani tak, kot je. Odnos in obnašanje članov v veliki meri nista odvisna od formalne strukture in ciljev. Članom organizacije je neformalna struktura odnosov veliko bolj pomembna, zato je v teh organizacijah vodenje posameznikovih obnašanj bolj produktivno kot v strogo formaliziranih strukturah.

Temelj vsakega podjetja oziroma druge oblike organizacije so v njej zaposleni ljudje. Človeški kapital je najpomembnejši vir organizacije, saj ima neposreden in pomemben vpliv na organizacijsko uspešnost. Sodobno delovno okolje je dinamično in konkurenčno in od zaposlenih in menedžerjev na vseh ravneh zahteva nenehno izpopolnjevanje znanja in sposobnosti za doseganje ciljev. Po drugi strani od organizacije zahteva, da nenehno vlagata v razvoj človeškega kapitala, izboljšanje osebnih in skupinskih veščin za upravljanje, oblikovanje in izvajanje etike in poslanstva, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo. Osnova za uspešnost organizacije je tako vzpostavljanje dialoga oziroma odnos v katerem so zadovoljene tako potrebe posameznika kot organizacije.

Zaradi stabilnih razmer v poslovanju so podjetja v preteklosti delovala v skladu z avtoriteto, hierarhijo in redom. Organizacijska struktura je bila natančno zapisana in spoštovana, sistemi odločanja in vodenja so bili vsem dobro znani. Vendar pa je današnje okolje povsem drugačno, kot je bilo v preteklosti. Danes se zaradi vpliva globalizacije organizacije borijo za

obstoj, konkurenčnost podjetij je na višku, razvoj produktov in storitev pa je hitrejši kot kdajkoli prej. Današnje organizacije se spopadajo s strateškimi izzivi, kot so bitka za talente, motiviranost zaposlenih in lojalnost svojih delavcev. Zaradi precejšnjih sprememb in predvsem potrebnega odziva na spremembe v okolju, kadrovska funkcija postopno prehaja iz podporne, operativno administrativne vloge v vlogo strateškega partnerja vodstvu podjetja. Kadrovska službo lahko opredelimo kot organizacijsko enoto znotraj podjetja oziroma druge oblike organizacije, ki izvaja naloge in funkcije kadrovskega managementa.

Na uresničevanje strateških ciljev organizacije vpliva več dejavnikov. Vsekakor pa v največji meri na doseganje ciljev vpliva človeški dejavnik, ali so zaposleni pripadniki podjetju in ali se zaposleni identificirajo z vrednotami organizacije.

Ključni kadri so posamezniki, ki imajo znanja in veščine, so ustvarjalni, inovativni, uživajo ugled in imajo spretnosti, ki so ključnega pomena za preživetje ali rast organizacije. Ti posamezniki imajo specifična (tehnična in poklicna) znanja in sposobnosti, potrebna za raziskave in razvoj, ki organizacijo uvrščajo v sam vrh na svojem področju. Ob njihovi nenadni izgubi, pa naj gre za smrt, invalidnost ali odhod iz organizacije, bi delovanje le-te bilo močno ovirano in oslabiljeno.

Ker je uspešnost podjetij vse bolj odvisna od ključnih kadrov, narašča pritisk iz regulativnega in investicijskega okolja po načrtovanju nepredvidljivih dogodkov (naj bo to nesreča, odpoved delovnega razmerja ali smrt) in kako ravnati v primeru nenadne izgube ključnih kadrov. To je postala stalnica pri hitrorazvijajočem področju obvladovanja tveganj, kamor prištevamo tudi obvladovanje tveganj na področju ključnih kadrov. Načrtovanje nasledstva je torej program, ki odgovarja na izzive, ki jih pred podjetja postavljajo tveganja na področju ključnih kadrov.

Organizacije, ki imajo izdelan načrt nasledstva, se bodo v krizi uspešno spopadale s preprečevanjem trenutnih in prihodnjih izgub kadrov. Organizacije, ki nimajo izdelanega načrta nasledstva, nimajo druge izbire, kot da se na nenačrtovane izgube odzovejo s paniko in reaktivnostjo, kar ima za posledico neučinkovite odločitve.

Kot smo videli v nalogi, je načrtovanje nasledstva postopek ugotavljanja, ocenjevanja in razvoja talentov, ki zagotavlja nemoteno vodenje in upravljanje poslovanja v celotni

organizaciji. Torej ne gre zgolj za zapolnitev položajev in delovnih mest, ko ta postanejo prosta. Načrtovanje nasledstva je del širšega programa razvoja kadrov v organizaciji, ki zagotavlja, da imajo izbrani posamezniki razvite sposobnosti, da prevzamejo večjo odgovornost in imajo tehnično znanje, ki ga potrebujejo pri opravljanju svojega dela. S tem program načrtovanja nasledstva poskrbi, da so za vsa ključna delovna mesta v organizaciji pripravljene možne zamenjave, zato jih je mogoče izvesti v kratkem času in na organiziran način.

Čeprav se zdi enostavno, se moramo zavedati, da je načrtovanje nasledstva kadrovski proces, ki vključuje sodelovanje celotnega vodstva, in če hočemo, da je uspešen, pomeni zavezo izvršnega menedžmenta, da jo uresniči. Ključno in najbolj pomembno pri načrtovanju nasledstva je, da kadrovska služba pridobi in uživa podporo vodstva, predvsem predsednika uprave in direktorjev sektorjev. Če te podpore ni, je načrt samo program na papirju, ki nikoli čisto zares ne zaživi v realnem okolju.

8 LITERATURA

1. Approach. 2012. Thinking Made Easy. *Best practice vs. Best Fit Approach to Strategic Human Resource Management*. Dostopno prek: http://ivythesis.typepad.com/term-paper_topics/2010/11/best-practice-vs-best-fit-approach-to-strategic-human-resource-management.html%20. (24. april 2015).
2. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. Človeški viri – kapital podjetja. Velenje: Pozoj.
3. Becker, Brian E., Dave Ulrich in Mark A. Huselid. "The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance." Harvard Business School Press Books (April 2001): 1. Business Source Elite, EBSCOhost. (22. april 2016).
4. Becker, Brian E., Mark A. Huselid in Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. ERIC, EBSCOhost. (22. april 2016).
6. Branham, Leigh. 2001. *Keeping the people who keep you in business*. New York, American Management Association. Dostopno prek: [http://www.togetherresults.com/resultaten/web.nsf/0/23851ca10b35e14ac1256f23003b5f83/\\$FILE/Keeping%20the%20people%20who%20keep%20you%20in%20business.pdf](http://www.togetherresults.com/resultaten/web.nsf/0/23851ca10b35e14ac1256f23003b5f83/$FILE/Keeping%20the%20people%20who%20keep%20you%20in%20business.pdf). (13. marec 2016)
7. Bratton, John in Jeffrey Gold. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
8. *Competency-Based Succession Planning*. Dostopno prek: <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhQDI5abKAhVJWBoKHTL8AokQFghXMAo&url=http%3A%2F%2Fwww.cpsshr.us%2Fworkforceplanning%2Fdocuments%2FGapCloseTool7SuccPlanning.doc&usg=AFQjCNHrTTlgvxCWh4uWCGKUCnbdclEAKg>. (13. januar 2016).
9. *CPS Human Resource Services* (2014). Dostopno prek: <http://www.cpsshr.us/workforceplanning/documents/GapCloseTool7SuccPlanning.doc>.
10. Elektro Celje, d. d. (2015). Letno poročilo 2014 družbe Elektro Celje d. d. in skupine Elektro Celje / Annual report of the company Elektro Celje and the Group Elektro Celje 2014. Dostopno prek: http://www.elektro-celje.si/si/files/default/EL_Celje/O%20podjetju/letna%20poro%C4%8Dila/LP_ELEKTRO_CELJE_2014_EC.pdf. (9. januar 2016).

11. Elektro Celje, d. d. (2015). Podjetniška kolektivna pogodba. Dostopno prek: http://www.elektro-celje.si/si/files/default/EL_Celje/O%20podjetju/delni%20darji/akti%20dru%20bebe/Podjetni%20a1ka%20kolektivna%20pogodba%20Aneks%203%202016.pdf (9. januar 2016).
12. Florjančič Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Florjančič Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Florjančič Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna Organizacija.
15. Government of Newfoundland and Labrador. 2008. *Succession Planning And Management Guide*. Dostopno prek: http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf. (11. januar 2016).
16. Gruban, Brane. 2007. *Ključni ali kritični kadri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (13. marec 2016).
17. HR Council. Dostopno prek: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-succession.cfm> (11. januar 2016).
18. Ib, Barry in Gabriel Jacobs. 2006. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of small business and Enterprise Development*. 13(3): 326–350.
19. Institut of Executive Development (IED), Stanford University. 2014. *Report On Senior Executive Succession Planning And Talent Development*. Dostopno prek: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2014-report-senior-executive-succession-planning-talent-development> in <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-survey-2014-senior-executive-succession.pdf>. (22. april 2015).
20. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
21. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska disertacija.
22. Kohont, Andrej in Svetlik, Ivan. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
23. Lewis, Robert E. in Robert J. Heckman. 2006. *Talent management: a critical review*. *Human resource management review*, 139–154.

24. Mamprin, Andre. 2002. Next in Line: *Five Steps for Successful Succession Planning*. Dostopno prek: <https://www.asaecenter.org/Resources/articledetail.cfm?ItemNumber=13393>. (13. januar 2016).
25. Mattone, John. 2013. ***Powerful Succession Planning***. New York: AMACOM, 2013. Dostopno prek GoogleBooks. (11. april 2016).
26. Mayer, Janez. 1994. *Odkrivanje potenciala za managerske vloge*. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb/XIII. Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož. Kranj: Moderna organizacija.
27. Možina Stane, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada in Vodovnik Zvone. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Rothwell, William J. 2010. ***Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within***. New York: AMACOM, 2010. Dostopno prek GoogleBooks. (24. april 2015).
29. Schein v Caruso, Groehler & Perry. 2005. Dostopno prek: http://www.pageup.com.au/uploads/WhitePapers/WhitePaper_SuccessionPlanning_Management.pdf. (13. januar 2016).
30. Scott, W. Richard. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall International editions. (21. maj 2015).
31. Society for Human Resource Management. *Succession Planning with Your Board*. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/communities/volunteerresources/pages/succplg.aspx> (11. april 2016).
32. Stopar, Sabina. 2004. *Učeča se organizacija in ključni kadri*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Succession Planning Tool Kit. 2004. *Library Journal* 129 (17): 39–40, Academic Search Complete, EBSCOhost. Dostopno prek: <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=197c2593-fc54-4e1b-a197-3778ea6e706a%40sessionmgr4004&vid=4&hid=4207>. (11. april 2016).
34. Svetlik, Ivan in Zupan, Nada. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Uredba o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov. 2014. Ljubljana: Uradni list RS, št. 21/2014. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=116825> (28. april 2016).

36. Woodruffe, Charles. 1999. *Winning the talent war: a strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. Chishester: Wiley.