

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Melanija Končina Boltin

Profesionalni razvoj kadrovskih strokovnjakov

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Melanija Končina Boltin

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Profesionalni razvoj kadrovskih strokovnjakov

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

POVZETEK

Profesionalni razvoj kadrovskih strokovnjakov

Kadrovski menedžerji in drugi strokovnjaki postajajo vse pomembnejši sogovorniki najvišjih vodstev v organizacijah in odločevalci, ko gre za procese MČV in povezovanje teh s poslovno strategijo organizacije. S tem jim raste ugled med člani najvišjega menedžmenta, med zaposlenimi in v najširšem okolju. Poklic kadrovskega menedžerja se po mnenju mnogih razvija v vse bolj priznano profesijo, uspešen kadrovski menedžer pa postaja vse bolj aktualen in iskan profil v organizacijah, ki se zavedajo, da so kadrovski strokovnjaki ključni spodbujevalci stalnega razvoja zaposlenih in s tem dodane vrednosti organizacije, ki rezultira v njeno konstantno rast in razvoj.

Da bi kadrovski strokovnjaki zmogli prenesti odgovornost, ki jo oddelki za kadre prevzemajo v svoje domene, morajo nenehno in sistematično skrbeti tudi za lasten profesionalni razvoj.

Izpopolniti morajo znanje na področju medosebnih odnosov, vodenja, učinkovite komunikacije, predvsem pa morajo razširiti in poglobiti znanje o poslovnih vsebinah, kot so: finance in računovodstvo, prodaja in trženje, proizvodni/storitveni procesi, saj bodo z razumevanjem teh področij in širšega poslovnega okolja lažje postali enakovredni sogovorniki najvišjega menedžmenta, ko gre za ključno prepletanje strategije MČV s poslovno strategijo organizacije. Bližje kot bodo najvišjemu vodstvu s svojim poznavanjem tako kadrovskih procesov kot tudi poslovnih procesov organizacije, lažje bodo kadrovske aktivnosti izvajali skupaj z linijskimi vodji in ostalimi zaposlenimi. Kar zadeva njihovo strokovno znanje, se beleži največji manko znanja na področju strateškega menedžmenta, menedžmenta ustvarjalnosti in inovativnosti ter menedžmenta znanja, saj se zavedajo, da se v teh področjih skriva največ razvojnega potenciala za organizacije. Kljub želji po svežem znanju s področja učinkovite, asertivne komunikacije, prepričljivosti in vplivanja, večina kadrovikov svetuje in izobražuje tako svoje kolege v oddelkih kot linijske vodje o operativnih kadrovskih procesih, kar kaže, da tega znanja ni malo v oddelkih za kadre, saj ga uspešno multiplicirajo med zaposlene. Vseeno pa se je potrebno zavedati novih možnosti, ki jih prinaša urjenje veččin coachinga, s pomočjo katerega bi lahko še bolje sodelovali z linijskimi vodji, najvišjim menedžmentom in drugimi deležniki v organizaciji.

Naloga se dotika tudi še vedno preobsežne operativno-administrativne vloge, ki pa vendarle pušča vse več možnosti za polni razcvet strateških kadrovskih vlog, kot so razvoj zaposlenih, sistem motiviranja in nagrajevanja, upravljanje sprememb, upravljanje talentov, ključni kadri, nasledstva, redni letni pogovori in ciljno vodenje, delovna uspešnost itd.

S pomočjo opravljene raziskave smo izdelali izhodišča oziroma smernice za razvoj kadrovskih strokovnjakov – kako naj bi potekal vseživljenjski proces učenja in nenehnega pridobivanja znanja za kadrovika, od dodiplomskega študija do kadrovika v vlogi mentorja v njegovem tretjem življenjskem obdobju, ko mentorira mlajšega perspektivnega kolega kadrovika.

Ključne besede: strateška vloga, menedžment človeških virov, odločevalci, znanje, linijski vodje

ABSTRACT

Professional development of personnel experts

Personnel managers and other experts have become more and more important counterparts of top management in organisations as well as decision makers when processes of HRM and their connection with business strategy of an organisation are taken into consideration. This makes their reputation grow among top management members, employees and in the wider environment. In the opinion of many a job of a personnel manager has been developing into more and more recognized profession, whereas a successful personnel manager is more and more demanding profile in organisations which are aware of the fact that personnel experts are key promoters of constant employees' development as well as they bring the organisation added value which results in its constant growth and development.

If personnel experts want to confer responsibility, personnel sections assume into their own domain, they need constant and systematic care of their own professional development.

They need to upgrade their knowledge in the fields of interpersonal relations, leadership, effective communication, but most of all they have to enhance and extend knowledge concerning business contents such as finance and accounting, sales and marketing, production/service processes, because by understanding these areas and wider business environment they will easily become equal counterparts of top management when intertwining of HRM strategy with business strategy of the organisation is of vital importance. Closer we are to the top management with our own knowledge of personnel processes as well as business processes of the organisation, easier will be to carry out personnel activities together with line managers and other employees. In the field of professional knowledge the biggest lack is noticed in the areas of strategic management, management of creativity and innovation and knowledge management, but they are aware that these are the areas where they can find most development potential for organisations. Despite the wish to get fresh knowledge in the areas of efficient, assertive communication, rhetoric and influence, most personnel managers give advice and educate their colleagues in sections as well as line managers about operative and personnel processes. All this is a proof that there is enough knowledge in personnel sections which is being successfully multiplied among employees. But on the other side it has to be considered that there are new possibilities, such as coaching, which can improve cooperation with line managers, top management and other stakeholders in the organisation. The thesis also deals with too extensive operative and administrative roles which leave more possibilities for full flowering of strategic personnel roles such as employees' development, system of motivation and remuneration, change management, talent management, key personnel, inheritance, yearly interviews and target management, job performance etc. Using the results of the research we have prepared bases or guidelines for the development of personnel experts – how a lifelong process of learning and constant gaining of knowledge among personnel managers should be carried out, from undergraduate studies to a personnel manager in the role of a mentor in his third period of life, when mentoring a young perspective personnel manager.

Key words: strategic role, human resource management, decision makers, knowledge, line managers

KAZALO

1	UVOD.....	10
1.1	Znanstvena relevantnost predlagane teme	13
1.2	Namen in cilji naloge	14
1.3	Struktura magistrskega dela.....	15
2	SODOBNE ORGANIZACIJE IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV (MČV).....	16
2.1	Učeče se organizacije in MČV	17
2.2	Modeli MČV	18
2.2.1	Storeyev model MČV.....	19
2.3	Strateški MČV	21
2.3.1	Vrste vključenosti MČV v strateško planiranje.....	22
2.3.2	MČV v slovenskih organizacijah	24
3	KADROVSKI MENEDŽERJI IN STROKOVNJAKI	24
3.1	Menedžment in vodenje.....	24
3.1.1	Sodobno razumevanje vodenja.....	25
3.1.2	Stili vodenja	26
3.2	Vloge in naloge kadrovskih strokovnjakov	28
3.2.1	Vloge kadrovskih strokovnjakov.....	28
3.2.2	Naloge kadrovskih strokovnjakov	38
3.3	Devolucija kadrovske dejavnosti	39
3.3.1	Kadrovski strokovnjaki v okvirih devolucije	39
3.3.2	Kadrovska devolucija v Sloveniji.....	40
3.4	Kadrovski menedžerji kot strateški partnerji vodstev organizacij.....	41
4	KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV DANES IN V PRIHODNOSTI.....	44
4.1	Razumevanje kompetenc	44

4.2	Kompetence sodobnega kadrovskega strokovnjaka	47
4.3	Kompetence kadrovske strokovnjakov v Sloveniji	50
5	PROFESIONALNI RAZVOJ KADROVSKIH STROKOVNJAKOV	52
5.1	Pomen profesionalnega razvoja	53
5.2	Profesionalni razvoj posameznika in organizacije	54
5.3	Profesionalni razvoj kadrovske strokovnjakov v Sloveniji	56
5.4	Dejavniki, ki vplivajo na profesionalni razvoj kadrovske strokovnjakov	58
5.4.1	Zgled nadrejenega	58
5.4.2	Motivacija	58
5.4.3	Redni letni pogovori (RLP)	59
5.4.4	Izobraževanje	61
5.4.5	Samoizobraževanje	62
5.4.6	Individualno izobraževanje menedžerjev.....	62
5.4.7	Usposabljanje	63
5.4.8	Aktivna vloga posameznika	64
5.5	Profesionalizem kadrovske strokovnjakov	64
5.5.1	Polprofesija slovenske kadrovske strokovnjakov.....	66
5.6	Standardi dela in kompetence slovenske kadrovske strokovnjakov.....	69
5.6.1	Kadrovnik kot nosilec in uporabnik strokovnega znanja MČV	71
5.6.2	Kadrovnik kot kreator učinkovitih medosebnih odnosov	72
5.6.3	Kadrovnik odličen vodja	73
5.6.4	Kadrovnik profesionalni komunikator	74
5.6.5	Upravljalec MČV v različnih kulturah in okoljih.....	75
5.6.6	Upravljalec MČV z najvišjim etičnim ravnanjem	75
5.6.7	Kadrovnik kritični presojevalec in objektivni odločevalec	76
5.6.8	Poslovno usmerjeni upravljalec MČV.....	76

6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	77
6.1	Namen in cilj raziskave	77
6.2	Opredelitev teze in hipotez	78
6.3	Metodologija raziskovanja.....	79
6.4	Izvedba vodenih intervjujev in obdelava podatkov.....	81
6.4.1	Izbor intervjuvancev	82
6.4.2	Značilnosti udeležencev, ki so sodelovali v vodenih intervjujih.....	82
7	PREDSTAVITEV UGOTOVITEV	84
7.1	Predstavitev temeljnih ugotovitev	84
7.1.1	Strokovno znanje o MČV	84
7.1.2	Znanje o medosebnih odnosih	87
7.1.3	Veščine vodenja.....	89
7.1.4	Veščine učinkovite komunikacije	91
7.1.5	Obvladovanje kadrovskih procesov v različnih kulturah in okoljih	92
7.1.6	Znanja o temeljnih vrednotah, integriteti in odgovornosti v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje.....	94
7.1.7	Sposobnost kritičnega presojanja	95
7.1.8	Obvladovanje poslovnih vsebin.....	97
7.1.9	Razmerje med administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami	98
7.2	Preverjanje hipotez.....	100
7.3	Sklep o raziskavi.....	105
8	SMERNICE ZA PROFESIONALNI RAZVOJ KADROVSKIH STROKOVNJAKOV	107
9	ZAKLJUČEK	111
10	LITERATURA.....	114
	Priloge.....	121

Priloga A: Vodeni intervju o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih..... 121

Priloga B: Vodeni intervju o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih..... 138

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Model MČV po Storeyu.....	20
Slika 3.1: Vloge kadrovskih strokovnjakov	30
Slika 3.2: Razlika med svetovanjem in coachingom	37
Slika 5.1: Razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	56

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Nazivi delovnih mest z opisi vlog kadrovskih strokovnjakov v velikih slovenskih organizacijah.....	31
Tabela 3.2: Odgovornost za odločitve na področju MČV V Sloveniji	40
Tabela 4.1: Skupine kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov.....	49
Tabela 5.1: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Uporaba strokovnega znanja	72
Tabela 5.2: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Medosebni odnosi.....	73
Tabela 5.3: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Vodenje	74
Tabela 5.4: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Komuniciranje.....	74
Tabela 5.5: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Menedžment raznolikosti in vključevanja.....	75
Tabela 5.6: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Etično ravnanje.....	75
Tabela 5.7: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Kritično presojanje	76
Tabela 5.8: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Poslovna usmerjenost	77
Tabela 6.1: Značilnosti sodelujočih v vodenih intervjujih glede na naziv delovnega mesta ...	82
Tabela 6.2: Kadrovski menedžerji in kadrovski strokovnjaki glede na vrsto izobrazbe.....	83
Tabela 6.3: Obseg delovnih izkušenj na kadrovskem področju v letih	84
Tabela 7.1: Manjkajoča znanja na strokovnem področju	86
Tabela 7.2: Manjkajoča znanja s področja medosebnih odnosov	88
Tabela 7.3: Manjkajoča znanja s področja vodenja	89
Tabela 7.4: Manjkajoča znanja s področja komunikacije.....	92

Tabela 7.5: Manjkajoča znanja s področja menedžmenta raznolikosti in vključevanja	93
Tabela 7.6: Manjkajoča znanja s področja kritične presoje	97
Tabela 7.7: Manjkajoča funkcijska poslovna znanja	98
Tabela 7.8: Razmerje med administrativno-operativnimi in strateškimi nalogami po organizacijah.....	99
Tabela 7.9: Skupni rezultati preverjanja hipotez	105

1 UVOD

Dinamično globalno poslovanje, ki zaznamuje tretje tisočletje, organizacijam narekuje kakovostno upravljanje sprememb, ažurno reagiranje nanje in hitrejše vpeljevanje novitet kot kdaj koli do zdaj. Posamezniki pa smo tisti, ki v organizacijah snujemo ideje o novih storitvah, produktih. Na osnovi svojih prepričanj, vrednot, delovnih navad in ambicij uresničujemo svoje želje po uspehu in po potrditvah na delovnem mestu. Potrditve v obliki pozornosti, pohval in nagrad nas vlečejo k novim, še večjim dosežkom pri delu. Da so danes najbolj uspešne tiste organizacije, ki znajo prepoznati takšne posameznike in jim za doseg delovnih ciljev nuditi vso mogočo podporo, že dolgo ni več skrivnost. Uspešnost organizacij je bolj kot kadarkoli do zdaj poznana po ljudeh, ki so njeno največje premoženje in ključni akter za dodano vrednost, ki jo organizacija ustvari (Petrič 2011). Končno je tudi prevladalo in obveljalo prepričanje, da realno vrednost organizacije ustvarjajo izključno ljudje v njej in končno zaposleni niso več razumljeni kot njen strošek.

Trg dela je danes **trg izmenjave znanja**, na katerem na vedenju temelječe organizacije nudijo intelektualni kapital posameznikov ali ga iščejo, učinkovito upravljanje znanja pa edini ključ za doseg konkurenčne prednosti organizacije (Sanchez 2001). Kot pravi Senge, je edini vir konkurenčnosti organizacije njena zmožnost, da je bolj učljiva in hkrati bolj odzivna od svojih konkurentov (Senge 1990). Priznani avtorji, kot so Nonaka, Teece, Drucker, Davenport, Probst, Von Krogh in Stewart, razumejo znanje kot ključni vir v današnji ekonomiji (Leibold in drugi 2002).

Zelo je pomembno tudi, da je organizacija v svoji poslovni usmerjenosti ozaveščena o tem, da so pogoj za njeno rast in razvoj ključni pravi ljudje na pravih delovnih mestih. Za konkurenčno prednost organizacije imajo zasluge ravno zaposleni sodelavci s svojim vedenjem, veščinami in kompetencami (Mayer 1994, 17–18). Ključno vlogo imajo **menedžerji**, saj je od njihovega ravnanja z zaposlenimi odvisna uspešnost podjetja – ali bodo znali v zadostni meri izkoristiti potencial in znanje ljudi v organizaciji ali ne. Covey govori celo o tem, da so zaposleni »glavni vir«, ne osnovna sredstva, osnovna lastnina, temveč ljudje s srcem in mislimi (Covey v Merkač Skok 2005, 22). Poleg najvišjega menedžementa so ključni vodje na različnih ravneh vodenja, saj je njihova osnovna naloga delo z ljudmi, z zaposlenimi. **Vodje** so tisti, ki morajo zaposlene dobro poznati, jih navduševati za delo, razporejati na tista

mesta, na katerih so lahko najbolj uspešni, nanje se zaposleni obračajo, ko imajo težave pri delu, prav tako odgovarjajo za rezultate oddelka, ki ga vodijo.

Po Everardu in Morrisu (Everard in Morris 1996, 34) učinkovit vodja omogoča povezanost med dvema vlogama, to sta: naravnost v naloge (odločanje, planiranje, sistematiziranje, ocenjevanje učinkovitosti ...) in naravnost v ljudi (spodbujanje, sodelovanje, komunikacija, cenjenje, pomoč, svetovanje). Za učinkovito vodenje skupine, doseglo delovnih ciljev na ravni skupine, ki jo vodijo, pa potrebujejo znanje, veščine in kompetenc o učinkovitem vodenju – da bodo skupaj z zaposlenimi lahko načrtovali njihov osebni razvoj, usposabljanje, napredovanje, delovno kariero itd. (Majcen 2009).

V času velikih globalnih aktivnosti je **menedžment človeških virov (MČV)** prepoznan kot tisti ključni dejavnik, ki lahko organizacijo vodi k njeni uspešnosti (Mayrhofer in Larsen 2006). MČV in z njim **kadrovski menedžerji in kadrovski strokovnjaki**, ki delujejo v oddelkih za kadre, imajo namreč ključno vlogo pri odkrivanju, razvijanju in nasploh ravnanju z ljudmi v organizacijah. Človeški viri najbolj sovpadajo z modelom omogočanja konkurenčnosti, kajti z unikatnim prepletanjem znanja, kompetenc, veščin, lastnosti, prepričanj in vzvodov za motiviranje izpolnjujejo kriterije le-te: kreirajo dodano vrednost, so velikokrat redki, težko jih je oponašati in so težko nadomestljivi (Radonjič 2002, 62). Še pred pol stoletja so kadrovski strokovnjaki delovali v personalnih oddelkih in se ukvarjali s planiranjem kadrov v smislu zaposlovanja in odpuščanja delavcev, imeli izključno administrativno vlogo, medtem ko od začetka drugega tisočletja dalje kadrovski strokovnjaki igrajo vedno nove in pomembnejše vloge v organizacijah. Njihova vsakodnevna področja dela so postala motivacija za delo, učeča se organizacija, razvoj kompetenc, upravljanje znanja, motiviranje in nagrajevanje, ključni kadri, družbena odgovornost, medgeneracijsko upravljanje, merjenje učinkov (Kohont 2011).

V danes najbolj modernih organizacijah so kadrovski strokovnjaki prerasli tradicionalno, operativno, administrativno vlogo in prešli v vlogo aktivnega sodelovanja z neposrednimi vodji procesov (devolucija), na katere usmerjajo določene kadrovske procese, po drugi strani pa postajajo svetovalci najvišjemu menedžmentu, nekateri celo do te mere, da z njim sodelujejo kot enakovreden strateški partner (Petrič, 2011). Žal pa mnoge prakse in razprave

kažejo, da je organizacij s takšnim pogledom še vedno malo, da prenekateri kadrovski strokovnjaki še vedno opravljajo administrativna oziroma pretežno strokovna dela.

Zavoljo izrazitih globalizacijskih in kriznih trendov ter posledičnih sprememb, ki nas spremljajo na vsakem koraku, bi se moral MČV zavedati svoje vloge in odgovornosti, ki mu jo prinaša profesija (Svetlik in Zupan 2009), to je, da so časi za opravljanje pretežno administrativnega in strokovnega dela dokončno minili, da je zdaj skrajni čas za to, da prerastejo iz tradicionalno operativne in podporne vloge v kreativnega strateškega partnerja vodilnemu menedžmentu, v mentorja in *coacha* vodjem ter svetovalca in ambasadorja zaposlenih, ki učinkovito upravlja spremembe v organizaciji. Danes je potrebno govoriti o sodobnem MČV, ki je osredotočen na posameznika in izvaja aktualne modele ravnanja s človeškimi viri (ČV) v skladu s poslovno strategijo organizacije in o kadrovskih strokovnjakih, katerim se izrazito zmanjšuje administrativna vloga in povečuje njihova svetovalna vloga (Petrič 2011).

Da je ta preskok v profesionalnem delu kadrovskih menedžerjev in drugih kadrovskih strokovnjakov nujen tudi za ugled njihove stroke v družbi, se zavedajo ključni kadrovski strokovnjaki v Evropi in po svetu kot tudi slovenski kadrovski strokovnjaki. Gre predvsem za tiste strokovnjake, ki kadrovsko stroko ne vidijo le kot svoj poklic, ampak kot osebno zanimanje, za mnoge je to tudi dejavnost v prostem času, ki jim ogromno pomeni in jih izpolnjuje na osebni ravni (Slovenska kadrovska zveza¹ 2013). Skupina zagnanih slovenskih kadrovikov, kadrovskih ekspertov, je tako pod okriljem največjega stanovskega združenja kadrovikov, Slovenske kadrovske zveze, izdelala ključno orodje za dvigovanje strokovnosti na kadrovskem področju. Izdelala je kompetence in standarde dela, da bi jih kadrovski strokovnjaki sprejeli, jih začeli uresničevati in jih imeli za smernico pri lastnem izobraževanju in razvoju (Slovenska kadrovska zveza 2013). MacDonald močno poudarja prvi dogodek oziroma prelomnico na poti poklica k profesiji, kot je npr. ustanovitev poklicnega združenja (MacDonald 1995 v Svetlik 1999). V Sloveniji je krovno poklicno združenje kadrovikov, kot že omenjeno, Kadrovska zveza Slovenije.

¹ Slovenska kadrovska zveza je Stanovska organizacija kadrovikov, ki v Sloveniji deluje od 1981. Povezuje 13 območnih društev za kadrovsko dejavnost in Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, v katero je včlanjenih 900 posameznikov. Od 1999 je zveza članica Evropske kadrovske zveze (European Association for People management) (SKZ 2013).

Poslovna uspešnost organizacije je odvisna predvsem od strokovne usposobljenosti vseh kadrov, še posebej pa od kadrovskih strokovnjakov, katerih primarno poslanstvo je razvoj vseh človeških virov v organizaciji, vključno z njihovim lastnim razvojem. Načrtovan profesionalni razvoj vseh zaposlenih in sočasen razvoj kadrovskih strokovnjakov je dolgoročna investicija organizacije, saj je edini, ki omogoča najbolj ustrezno usposobljenost za delo, motivacijo za delo, upošteva individualna zanimanja posameznika in želje ter interese organizacije. **Profesionalni razvoj** mora biti sistematičen, kontinuiran in dolgoročen proces (Ličen in Šeliga 2007, 22).

1.1 Znanstvena relevantnost predlagane teme

Profesionalni razvoj zaposlenih je sicer v osebni domeni posameznika (Možina 2002, 75), vendar pa bi moral biti razvoj kadrovskih strokovnjakov, od katerih je najbolj odvisen razvoj vseh zaposlenih v organizaciji, nujno usklajen s cilji organizacije in spodbujen in nenehno spremljan ter motiviran s strani najvišjega menedžmenta organizacije.

Za uspešno in nenehno razvijajoče se organizacijo je zato nujen program razvoja kadrovskih strokovnjakov, da bi lahko uspešno upravljali z zaposlenimi v organizaciji in učinkovito opravljali vse ključne vloge kadrovskih procesov v njej.

V magistrskem delu se bomo zato usmerili na iskanje tistega znanja, veščin in kompetenc, ki jih potrebujejo kadrovski strokovnjaki za opravljanje procesov MČV na eni strani, na drugi pa bomo iskali tista znanja, ki jih potrebujejo, da bi postali še boljši svetovalci mentorji in *coachi* neposrednim vodjem ter da bi pri najvišjem vodstvu dobili status enakovrednih sogovornikov in svetovalcev, katerim je vredno zaupati in jih poslušati.

Znanstvena relevantnost predlagane teme je torej **v iskanju smernic profesionalnega, strokovnega razvoja kadrovskih menedžerjev in definiciji tistih znanj in kompetenc, ki izrazito primanjkujejo kadrovskim strokovnjakom** in bi jih morali osvojiti, da bodo lahko še bolj uspešno sodelovali z drugimi strokovnimi sodelavci v organizaciji, tj. v trženju, na področju razvoja, nabave, prodaje, financ ipd. na eni strani, kot tudi z direktorji družb, predsedniki in člani uprav na drugi strani ter tako omogočili učinkovitejše povezovanje strategije človeških virov (ČV) s poslovno strategijo organizacije.

V magistrskem delu se dotaknemo tudi **profesionalizacije MČV**. Po mnenju Ulricha je pot profesionalizacije prepoznavanje in osvajanje zahtevanih profesionalnih kompetenc, MČV pa se bo profesionaliziral, ko bodo menedžerje in druge strokovnjake človeških virov združevali enotni standardi dela, skupno znanje, kompetence, standardi etike in jasno definirane vloge na področju MČV, ki jih bo presojalo stanovsko združenje (Ulrich 1996, 18).

Zato se v nalogi opiramo in izhajamo iz že definiranih Standardov slovenske kadrovske stroke, ki jih je Slovenska kadrovska zveza Slovenije, po tem ko je gradivo z opisom kompetenc in standardov dela, ki so ga na osnovi obširne mednarodne študije med kadrovskimi menedžerji in strokovnjaki pripravili v organizaciji *Society for Human Resource Management* (SKZ 2013), prilagodila izvajanju kadrovske dejavnosti v slovenskih organizacijah ponudila v sprejem in izpolnjevanje slovenskim kadrovskim strokovnjakov, pri čemer nas v prvi vrsti zanima, ali jih poznajo in, če ja, ali jih tudi uporabljajo kot osnovno vodilo pri njihovem lastnem izobraževanju in razvoju.

1.2 Namen in cilji naloge

Cilj naloge je bil preveriti, s kakšnimi kompetencami (znanje, veščine in lastnosti) razpolagajo kadrovski strokovnjaki v izbranih slovenskih organizacijah (podjetjih) ter ali njihovo strokovno znanje zadostuje za to, da ostanejo / postanejo enakovreden partner najvišjemu vodstvu podjetja. Pri kadrovskih menedžerjih, ki še vedno opravljajo predvsem operativno-administrativno vlogo, smo poiskali oziroma definirali manko tistih strokovnih znanj, ki jim preprečujejo, da bi postali enakopraven sogovornik vodstva organizacije.

Preverili smo tudi, ali so menedžerji in strokovnjaki v izbranih organizacijah seznanjeni s Standardi slovenske kadrovske stroke (SKZ 2013) in, ne glede na dejstvo, ali ja oziroma ne, ali jih uporabljajo kot vodilo pri svojem delu ali ne, smo za vsako od kompetenc, zapisano v Standardih slovenske kadrovske zveze, preverili, ali kadroviki razpolagajo z znanjem, veščino oziroma lastnostjo, ki jo zahteva posamezna kompetenca ali ne.

Na osnovi rezultatov raziskave smo definirali smernice razvoja kadrovskih strokovnjakov, s poudarkom na pridobivanju najbolj pomanjkljivih znanj, s katerimi bi lahko strateško vlogo kadrovskih procesov dobro uglasili s poslovnimi cilji organizacije. Smernice smo zapisali v obliki predloga strokovnega razvoja kadrovskih strokovnjakov.

1.3 Struktura magistrskega dela

Magistrska naloga je iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Vsak del je razdeljen na več, med seboj povezanih poglavij.

V teoretičnem delu magistrske naloge analiziramo profesionalni razvoj kadrovskih menedžerjev v kontekstu sodobnega menedžmenta človeških virov, v empiričnem delu pa na osnovi zaznavanja manka določenih znanj, veščin in lastnosti definiramo, v kolikšni meri kadrovske strokovnjaki v izbranih slovenskih podjetjih sledijo razvoju kadrovske stroke.

V empiričnem delu odgovarjamo na naslednja vprašanja (SKZ 2013):

- kako imajo organizacije organizirano področje upravljanja človeških virov (ali je v celoti v domeni njihove organizacije ali to zanje delajo zunanji sodelavci, agencije ipd.),
- kako kadrovske menedžerji in strokovnjaki ocenjujejo svoje strokovno znanje o MČV in s tem prispevajo k uspešnemu poslovanju organizacije,
- ali imajo kadrovske menedžerji / strokovnjaki dovolj znanja o medosebnih odnosih, s katerimi se lahko spodbuja sodelovanje med vsemi zaposlenimi v zvezi z učinkovitimi kadrovskimi storitvami,
- kakšni so kadrovske menedžerji in strokovnjaki v vlogi vodij, ali je njihovo vodenje kadrovskih procesov dovolj agilno, da jih sodelavci in drugi deležniki organizacije vzamejo za svoje,
- ali imajo dovolj znanja o komuniciranju, da bi lahko prepričljivo komunicirali z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje,
- kakšni so kadrovske menedžerji / strokovnjaki, ko gre za menedžment raznolikosti in vključevanja – ali imajo dovolj znanja in izkušenj za učinkovito izvajanje kadrovskih procesov v različnih kulturah in okoljih,
- ali imajo dovolj znanja za uveljavljanje temeljnih vrednot, integritete in odgovornosti v osebem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in zunaj nje,
- kakšno je njihovo znanje in kakšne so veščine, ko gre za kritično presojanje – ali znajo pri odločanju in oblikovanju predlogov uporabljati celovite informacije za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov in

- ali imajo kadrovske menedžerji in strokovnjaki dovolj znanja o poslovnih vsebinah, širšem poslovnem okolju, s katerimi lahko preko ustvarjanja MČV vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije.

Pri raziskovanju znanja, ki ga kadrovske menedžerji in strokovnjaki uporabljajo in potrebujejo pri svojem delu, v svoji profesiji, izhajamo iz standardov znanja, ki jih je definirala Slovenska kadrovska zveza.

2 SODOBNE ORGANIZACIJE IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV (MČV)

Ker so vedno nova tehnološka odkritja zaradi globalizacije in nepretrganega napredka informacijsko-komunikacijske znanosti v sodobni družbi postala večini na voljo, je samoumevno, da je na tehnologiji zasnovana konkurenčnost hitro minljiva ter da se jo da ujeti in preseči le z znanjem, ki predstavlja temelj pri inoviranju novih produktov po eni plati ter agilnost organizacij na spremembe v raznovrstnem okolju, po drugi (Možina 1994). Uspeh in dosežki organizacij so zavoljo tega v današnjem svetu odvisni od zmožnosti učinkovitega zbiranja znanja in zmožnosti njegove uporabnosti. Trg dela je danes **trg menjave znanja**, na katerem ne vedenju in spretnostih temelječe organizacije ponujajo intelektualno vrednost posameznikov in le tega tudi iščejo (Albert in Bradley 1997), ključni izvor konkurenčnosti pa je **zmožnost organizacije, da se kar se da hitro uči in reagira na spremembe iz okolja hitreje kot njena konkurenca** (Senge 1990). Zavoljo tega je pomemben cilj sodobnih organizacij, da z učenjem razvijajo zmožnost ažurnega preoblikovanja spremembam iz poslovnih okolij (Verbič 2006). Ko se organizacija zaveda, kaj vse ve in zna, ko ceni in poudarja prednosti svojega znanja ter hkrati razvija orodja za prenos in širjenje znanja, jo to vodi h kreiranju oziroma akumulaciji vedno novega znanja in s tem ustvarja možnost za še večjo uspešnost organizacije (Huseman in Goodman 1999, 216). Po napovedih MČV strokovnjakov izpred desetih let danes evropske organizacije največ pozornosti namenjajo naslednjim izzivom: učinkovito upravljanje talentov, upravljanje demografskih sprememb, uravnoteženje dela in prostega časa, upravljanje sprememb ter kako postati učeča se organizacija (The Boston Consulting Group 2007).

2.1 Učeče se organizacije in MČV

Eden od aktualnih pristopov za prilagajanje spremembam in novim razmeram v zadnjih dvajsetih letih je model učeče se organizacije, za katero je značilna zmožnost prilagajanja procesov v poslovnem okolju in sistematično vseživljenjsko učenje. Zaposleni v učeči se organizaciji se nenehno učijo, razvijajo nove načina razmišljanja, kako se učiti skupaj ipd. (Senge 1994). Organizacije so vse bolj sploščene, zadolženost za doseganje ciljev pa prehaja do najnižjih ravni vseh zaposlenih. Poleg obvladovanja in stalnega strokovnega spopolnjevanja znanja se od zaposlenih pričakuje odličnost v medosebni komunikaciji, pri delu v timu, projektnem delu, ciljnem vedenju, da so empatični, vestni, odgovorni in da so sposobni sami spopadati s problemi na delovnem mestu. Učeča se organizacija mora sloneti na strategiji dela in vodenja, ki spodbuja razvoj sposobnosti vseh sodelavcev. V ospredju so prakse, ki skrbijo za **uspešno učenje vseh**, za prenos znanja do zadnjega zaposlenega (Verbič 2006). Lastnost učečega se posameznika ali organizacije je, da se nikoli ne neha razvijati in učiti in da je vedno dovzeten za spopolnjevanje tega in za prenašanje novega znanja v vsakodnevno prakso (Svetlik in Zupan 2009).

Znanje v organizaciji je skrito v zaposlenih in zavoľo tega je učenje in prenos znanja v organizaciji tesno povezano z načinom, kako organizacija ravna z zaposlenimi, točneje – kakšna je kadrovska strategija, ki jo izvajajo kadrovske strokovnjaki. Zaradi danes splošno znanega prepričanja, da so zaposleni ključni pri uresničevanju strateških in poslovnih ciljev organizacije, je **menedžment človeških virov (MČV), in z njim vloga kadrovske strokovnjakov, ena od ključnih vlog pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev vsake organizacije.**

Pri opredeljevanju MČV si lahko pomagamo s prispevki številnih avtorjev, ki so proučevali ali še vedno proučujejo MČV, kot eno od primernih opredelitev pa navajamo naslednjo:

Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovske 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).

Kadrovski strokovnjaki morajo s svojimi praksami spodbujati sposobnosti in motivacijo za delo zaposlenih ter posledično spodbuditi takšno vedenje zaposlenih, ki vodi k doseganju poslovne strategije organizacije. MČV s svojimi kadrovskimi strokovnjaki bi tako moral nastopati v vlogi enakovrednega sogovornika najvišjemu menedžmentu pri doseganju osnovne poslovne strategije in prevajati ključne cilje organizacije v aktivnosti dela s človeškimi viri (Ulrich 1997). Uresničevanje ciljev MČV je zato odvisno od učinkovitega sodelovanja kadrovikov z vodilnim menedžmentom in linijskimi menedžerji ter je pogojeno s kakovostjo njihove komunikacije in odnosov (Ulrich 1997; Storey 1992).

2.2 Modeli MČV

Modeli MČV prikazujejo razvoj ravnanja s človeškimi viri, strokovni razvoj in vizijo ravnanja v organizaciji. Poznamo več različnih modelov, ki prikazujejo razlikosti med tradicionalnim menedžmentom kadrov in MČV (Bratton in Gold 2003). Navajamo štiri, posebej pa se ustavljamo pri Storeyevem modelu.

Harvardski model, ki je nastal na Harvard Business School in poudarja pomen najvišjega menedžmenta v organizaciji, zagovarja, da je MČV splošna odgovornost menedžmenta in ne le neka delna, konkretna, odgovornost (Armstrong 2006, 5). Naloge menedžmenta v organizacijah s tem modelom so: zagotoviti prave ljudi na prava delovna mesta, zagotoviti potrebne informacije ter sredstva za delo za izvajanje nalog in del zaposlenih, izdelati model spodbujanja, kontrole in koordiniranja del kot je določeno v ciljih organizacije. S tem modelom se je povečala tudi odgovornost menedžmenta na kadrovskem področju (Petrič 2011).

Beerov model poudarja povezanost MČV s strateškim planiranjem in izvira iz dejstva, da so človeški viri drugačni od vseh ostalih materialnih virov v organizaciji, zato je z njimi nujno rokovati na drugačen način. Strateška vključenost se navezuje na vključenost MČV v aktivnosti strateškega načrtovanja in ujemanje MČV z drugimi funkcionalnimi področji v organizaciji. Strateška vključenost je povezana tudi s funkcijo linijskih vodij oziroma menedžerjev, ki so zadolženi za uvajanje procesov in orodij MČV in se jih poslužujejo pri vodenju zaposlenih (Beer in drugi 1984).

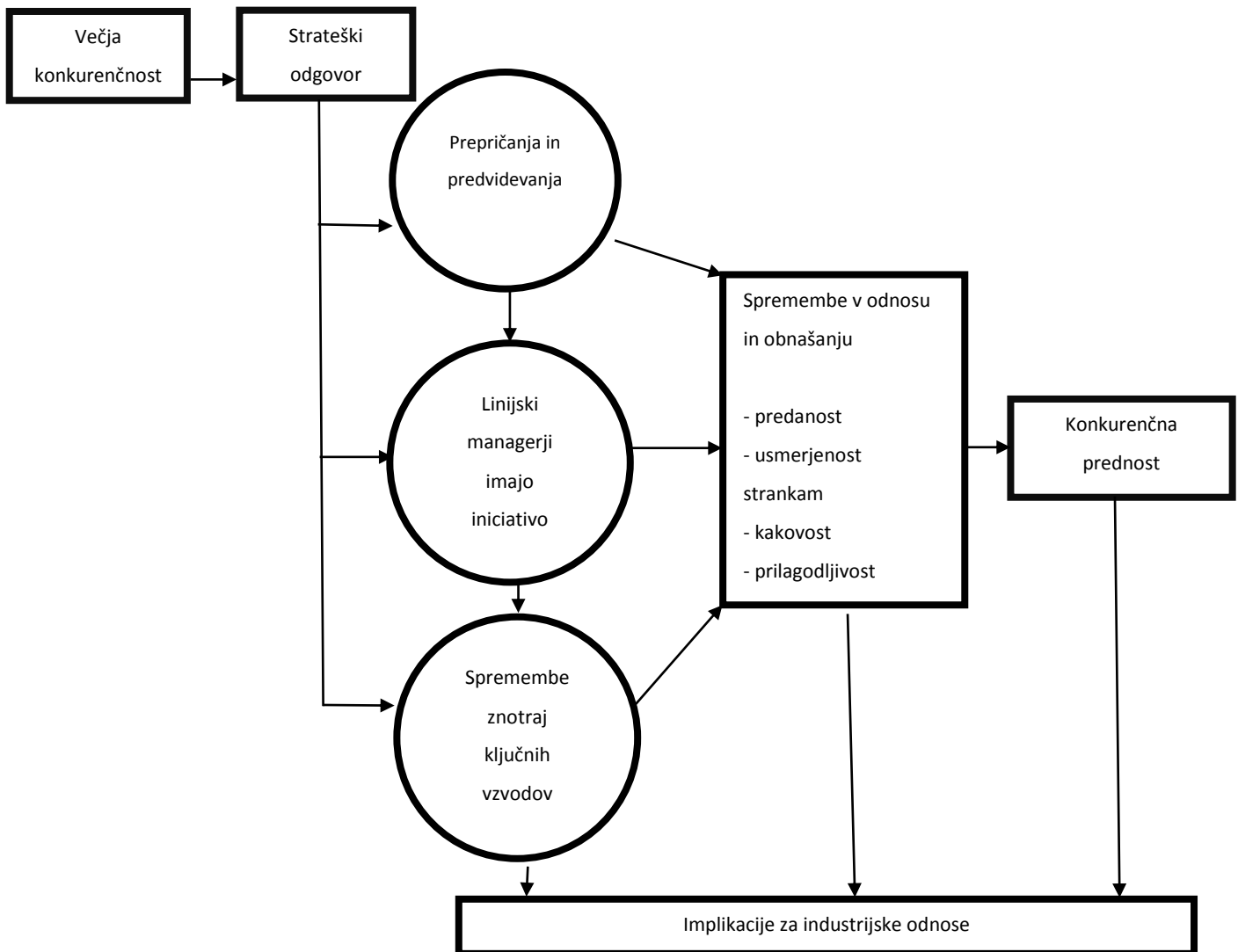
Warwickov model zajema še proučevanje strategij praks MČV v kontekstu notranjega in zunanjega okolja. Organizacije, ki imajo usklajeno povezavo med zunanjim in notranjim okoljem, lahko dosegajo nadpovprečne rezultate (Bratton in Gold 2003).

Storeyev model temelji na Beerovem modelu MČV, po katerem MČV deluje na učinkovitost organizacije na ta način, da kreira strateško vključenost, pripadne in prilagodljive zaposlene. »MČV ni samo vključenost osebnih zadolžitev, ampak specifičen način ravnanja z zaposlenimi in sodelavci, ki stremi k doseganju prednosti pred konkurenco s strateško vključenostjo zelo pripadnih, sposobnih zaposlenih in z vključenostjo povezanih delov kulturnih, vsebinskih in kadrovskih orodij.« (Storey 1992, 12).

2.2.1 Storeyev model MČV

Storeyev model MČV izpostavlja pomembnost človeških virov v organizaciji in dragocenost, ki jo posedujejo zaposleni. Poudarja pomen njihovega znanja, sposobnosti, veščin, njihovega odzivanja na spremembe in usmerjenost v inoviranje (Paauwe 2004). Zagovarja nujnost **vključenosti MČV v strategijo organizacije**, kar se odraža v njeni poslovni uspešnosti (Verbič 2006). Kot dodaja dr. Nada Zupan se v organizaciji, ki poudarja strateško vrednost svojih zaposlenih, ustvarja dvosmerni tok učinkovitosti; učinkovitost zaposlenega je pogoj za učinkovitost organizacije, učinkovitost organizacije pa pogoj za učinkovitost posameznika (Zupan 2001).

Slika 2.1: Model MČV po Storeyu



Vir: Storey (1992, 38).

Storey poudarja naslednje:

1. Prepričanja in domneve izvirajo iz dejstva, da so človeški viri, njihovo znanje ter zmožnosti tiste, ki lahko vodijo k večji ali manjši uspešnosti organizacije. Zavaljo tega jih razumemo kot največjo vrednost organizacije. Uspešna organizacija se od drugih loči po sposobnostih zaposlenih ter tem, kako zavzeti so, zato je potrebno odločitve sprejemati s pogledom na zaposlene kot na dragoceni vir in ne strošek. Iz tega sledi, da je cilj MČV, in s tem ena od funkcij kadrovskih strokovnjakov, doseganje pripadnosti zaposlenih, ob dejstvu, da je potrebno zaposlene skrbno izbirati in skrbeti za njihov razvoj in rast (Storey v Verbič 2006, 18).

2. Sprejemanje odločitev v zvezi z MČV ima strateški pomen in je v domeni vodilnega menedžmenta. Kadrovska vloga zato ni samo vloga kadrovskih strokovnjakov, področje, s katerim se ukvarjajo kadrovski strokovnjaki v kadrovskih službah, ampak so odločitve v zvezi s človeški viri odgovornost uprave (vključitev vrhnjega menedžmenta), politike MČV pa morajo izvirati iz poslovne strategije (Storey v Verbič 2006, 18).
3. Ravnanje s človeškimi viri ima dolgoročne vplive na uspešnost organizacije, zato je to področje tako v domeni linijskih (srednjih) menedžerjev kot strokovnjakov s področja človeških virov, se pravi, kadrovskih strokovnjakov, ki se dnevno soočajo s situacijami, povezanimi s človeškimi viri pri izvrševanju kadrovskih politik in praks. Linijski vodje morajo biti izvajalci politik in strateških odločitev s področja MČV in gonilna sila menedžmenta človeških virov, kadrovski strokovnjaki pa igrajo vlogo svetovalcev menedžerjem. Zato ta model poudarja pomembnost in nujnost vzgajanja (kadrovskih) menedžerjev (Storey v Verbič 2006, 18).
4. Četrty sklop ravnanja s človeškimi viri zagovarja povezovalni pristop pri vodenju ključnih kadrovskih dejavnosti, kot so uvajanje novih sodelavcev v organizacijo, jasno sporočanje ciljev organizacije z učinkovitim komuniciranjem, ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih, primerno nagrajevanje, ki lahko prispeva k dvigu pripadnosti zaposlenih organizaciji. Storey poudarja še pomen prestrukturiranja in prenovo delovnih mestih ter sprememb v stilih vodenja, zato da se zaposlenim zaupa večjo odgovornost in pooblastila za samostojno opravljanje nalog in del (Storey v Verbič 2006, 18).

2.3 Strateški MČV

Uspešnost organizacije je odvisna od učinkovitega razvijanja različnih virov, človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na definirane in zastavljene cilje. Viri so različni in vsak lahko na svoj način prispeva k uspešnosti organizacije (Kohont 2011, 26).

Strategija MČV v uspešni organizaciji izhaja iz organizacijske odločitve, da bo gradila svojo konkurenčnost s pomočjo izrabe talentov, veščin in sposobnosti svojih zaposlenih (Verbič 2006). Vsebuje cilje in načrt vloge MČV, ki bodo prispevali k uresničevanju poslovne strategije. Vsebovala naj bi elemente, katero znanje in spretnosti zaposlenih bodo nujne za

vodenje in pomoč organizaciji v prihodnosti, da bo lahko dosegla cilje strategije, ki si jih je zastavila, in s kakšnimi dejavnostmi bo organizacija oziroma njeni kadroviki takšno znanje ter vedenje sodelavcev lahko dosegla (Schuler in Jackson 1987).

Strategija MČV torej definira, kako priti do zapsolenih in kako zaposlene motivirati, da bo organizacija lahko učinkovito delovala (Boxall in Purcell 2003, 35). Ker so človeški viri najbolj spremenljiv in najbolj specifičen vir, ki ga v organizacijah najtežje nadziramo, pa lahko učinkovit MČV organizaciji prinese ključno konkurenčno prednost. Zavljo tega naj bi bil MČV v celoti integriran v aktivnost strateškega načrtovanja in obenem povezan s finančno, marketinško, produkcijsko strategijo. Povezanost poslovne strategije in strategije MČV je tudi ključna značilnost vseh MČV modelov (Guest in Storey v Kohont 2011, 27). Brez odlično povezanih in usklajenih politik in strategij MČV s poslovnimi strategijami bodo organizacije zelo težko preživele (Thomson in Mabey 1994).

Strateški menedžment človeških virov je tako tisti, ki zahteva usklajenost poslovne strategije organizacije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu in je primer načrtnega in usmerjenega ravnanja z zaposlenimi za uresničevanje ciljev organizacije (Truss v Verbič 2006, 3).

2.3.1 Vrste vključenosti MČV v strateško planiranje

Tip vključenosti MČV v strateško planiranje organizacije lahko določimo glede na to, kakšna je funkcija MČV oziroma oddelka za kadre v organizaciji. Kadar se oddelku za kadre ukvarja samo z uresničevanjem strategije MČV, govorimo o enosmerni povezanosti, ko pa se človeške vire upošteva pri snovanju strategije in je vloga za MČV vključena v strateške odločitve, pa govorimo o dvosmerni povezanosti (Golden in Ramanujam 1985).

Po Golden in Ramanujam razlikujemo štiri vrste vključenosti MČV v strateško planiranje organizacije (Golden in Ramanujam 1985):

- a) **Administrativna vključenost** je najnižja stopnja vključenosti. Gre za operativno urejanje kadrovskega področja, kjer kadrovski strokovnjaki opravljajo vsakdanja administrativna dela in aktivnosti. Nihče v oddelku za kadre ne izvaja aktivnosti strateškega MČV. Kadroviki so v celoti izključeni iz strateškega načrtovanja. Strategija MČV ni del poslovne strategije organizacije, ampak poteka njeno načrtovanje kot zaključena celota, ločeno in mimo strategije organizacije.

- b) **Enosmerna vključenost** predstavlja naslednjo stopnjo vključenosti MČV v strateško planiranje organizacije. Pri strateškem načrtovanju področje kadrov še vedno ni upoštevano. Kadrovski oddelek je obveščen o strateškem načrtu, ta tudi prispeva k uresničevanju načrta, strategija MČV pa je še vedno ustvarjena brez prisotnosti kadrovske strokovnjakov. Strategija MČV se definira po strateški strategiji - v skladu s sprejeto strategijo organizacije kadrovski oddelek oblikuje ukrepe in aktivnosti, s katerimi bodo zaposleni uresničili zastavljene cilje.
- c) **Dvosmerna vključenost** je razumljena kot faza vključenosti, kjer se kadrovske aktivnosti načrtujejo že med oblikovanjem organizacijske strategije. Kadrovske strokovnjaki lahko predlagajo strateške usmeritve in jih tudi pomagajo uresničevati. Vodstvo oddelek za kadre obvesti o možnih poslovnih strategijah, nato pa kadrovski oddelek pripravi strategije za področje kadrov in jih posreduje vodilnim. V nadaljevanju vodilni oblikujejo strateški načrt, kadrovski oddelek pa kasneje pripravi aktivnosti in ukrepe, s katerimi bodo zastavljeni načrt čim bolj realizirali.
- d) **Integrativna vključenost** predstavlja najvišjo stopnjo vključenosti MČV v strateško načrtovanje organizacije, saj sloni na nenehni povezavi, kjer so **vodilni kadrovske menedžerji tudi člani strateškega tima organizacije (del vodstva)**. Vodilni menedžer za človeške je enakopraven govorec pri strateškem načrtovanju in pripravi poslovne strategije organizacije. Najvišji menedžment zelo podrobno definira strateške odločitve na ravni organizacije, ki so kakorkoli povezane s človeškimi viri, kot je npr. definiranje vizije, ciljev, vplivov ožjega ter širšega okolja, in ti imajo, če primerjamo ostala področja, kot so npr. finance, trženje, pri določanju strateškega plana pomembno vlogo. Kadrovski oddelek kasneje pripravi politike, ukrepe in dejavnosti, da bi se lahko strateški načrt čim bolj uresničil (Golden in Ramanujam 1985).

Pomembnost MČV in z njim kadrovskega menedžerja je v tem, da strateškemu, poslovnemu razmišljanju vodilnega menedžmenta prida človeški faktor ter je sposoben predvideti posledice posameznih strateških odločitev ter kako te vplivajo na zaposlene v organizaciji (Petrič 2011, 71). **Za uspešno partnerstvo vodilnemu menedžmentu pa mora biti kadrovske menedžer kreativen, prodoren, karizmatičen in spoštovan partner, kar pomeni, da mora imeti poleg strokovnega znanja tudi ogromno poslovnega znanja** (Zupan 2007, 6–8). O tem, kar je tudi ena od osrednjih tem naloge, govorimo več v naslednjih poglavjih.

2.3.2 MČV v slovenskih organizacijah

Če na tem mestu pomislimo na MČV v slovenskih organizacijah (menedžment, strokovnjaki za MČV, linijski vodje in zaposleni skupaj), s katerim se posebej ukvarjamo v empiričnem delu naloge, naj povemo, da je glede na izsledke raziskave Cranet 2008 (Cranet 2008 v Kohont 2011) v slovenskih organizacijah veliko oddelkov za MČV, hkrati pa vodje področij MČV sodelujejo v procesih oblikovanja poslovnih strategij in tako vanje vključujejo zahtevane elemente MČV. Zavaljo teh je veliko slovenskih podjetij in drugih organizacij, ki imajo definirano strategijo MČV. Je pa uspešnost menedžerjev in drugih strokovnjakov za človeške vire (ČV) močno odvisna od njihove kompetentnosti (Cranet 2008 v Kohont 2011), zato v nadaljevanju naloge, v četrtem poglavju, veliko govorimo o kompetencah, znanju, veščinah in lastnostih, ki jih potrebujejo pri svojem delu.

3 KADROVSKI MENEDŽERJI IN STROKOVNJAKI

Gledano skozi čas, se je vloga kadrovske funkcije in z njim kadrovskih strokovnjakov zelo in različno hitro spreminjala. Prilagajala in oblikovala se je po situacijah v ožjem in širšem okolju in pridobivala vedno večji pomen znotraj organizacij, podobno se je spreminjal sam pomen človeških virov v organizaciji (Murn in drugi 2011, 17).

V poglavju želimo opredeliti strokovnjake človeških virov v kontekstu menedžmenta in vodenja, zanima nas njihova vloga kot strateškega partnerja vodstva organizacije, njihova vloga v času kadrovske devolucije in v kolikšni meri je poklic menedžerja človeških virov profesionaliziran.

3.1 Menedžment in vodenje

V preteklosti sta se pojma menedžment in vodenje enačila, kar se je izkazalo kot napačno, saj gre za dve različni vlogi, ki pa vsaka zase v dobro organizirani organizaciji zasedata potreben in nujen prostor in se med sabo tudi dopolnjujeta. Nepoznavanje vsebine upravljanja oziroma menedžmenta (ang. management) in vodenja (leadership) prvotno izhaja iz premalo kritičnega prevajanja angleške literature, kjer je razlika vidna iz »to manage« (upravljati) in »to lead« (voditi). Drug razlog za nerazumevanje pojmov pa je v slabem poznavanju nalog, ki jih je potrebno opraviti, kadar upravljamo in kadar vodimo (Zupančič 2009, 35). Stare in

Seljak (Stare in Seljak v Zupančič, 2011) vidita razliko med menedžmentom in vodenjem v tem, da gre pri menedžmentu za upravljanje oziroma rokovanje, vodenje pa je le del menedžmenta oziroma je njegova ključna sestavina.

Menedžment je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v organizaciji z vsemi nalogami, aktivnostmi, ki jih zaposleni izvajajo, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije (Možina 2002, 15). Menedžment sovпада z razvojem industrijske družbe in se ne nanaša zgolj na organizacije, temveč na različne sfere vsakdanjega življenja.

Vodenje je ožji pojem od menedžmenta. Je sposobnost vplivanja na sodelavce, sposobnost spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Vodenje je povezano tudi s prepričevanjem, postavljanjem ciljev, navduševanjem sodelavcev, komuniciranjem s sodelavci z namenom, da ti pri doseganju ciljev uresničijo vse svoje sposobnosti in potencialne (Brečko v Zupančič 2009, 35).

3.1.1 Sodobno razumevanje vodenja

Vodenje je eden ključnih elementov delovanja sleherne organizacije. Je način del, ki zahteva tri temeljne elemente: vodjo, vodenega in dano situacijo, v kateri nastopata. O vodenju govorimo, ko ena oseba vpliva na druge, da te delujejo (Zupančič 2009, 38).

Obstajajo mnoge razlage vodenja, ki so med sabo različne glede na čas in okoliščine, v katerih so se kreirale. Kouzes in Posner definirata tradicionalno vodenje kot vodenje, kjer znajo vodje privabiti tiste, ki jim sledijo s primernimi aktivnostmi; kjer vodje namenjajo pozornost ciljem na kratek rok, mesečnim, četrletnim in letnim poročilom o dejavnosti organizacij; kjer mora biti vodja hladen, vzvišen, analitičen, znati mora razmejiti čustva od dela; kjer so vodje karizmatični; vodja predvsem kontrolira sredstva, čas, denar, material, ljudi; tipično za vodjo na vrhu je, da je osamljen; vodje vodijo in nadzirajo druge z ukazovanjem ipd. (Kouzes in Posner v Možina 1994, 14).

O modernem definiranju procesa vodenja govorimo v zadnjih 35 letih, sočasno z digitalno revolucijo, internetom, kar je povzročilo tudi izrazite spremembe v delovanju sodobne organizacije in načinu vodenja zaposlenih. Sodobno vodenje naj bi postalo manj hierarhično, bolj jasnovidno, inspiracijsko, odprto, komunikativno (Kippenberger 2002, 24–32). Kot

nasprotje tradicionalnemu pojmovanju vodenja Kouzes in Posner opredelita sodobno vodenja z naslednjimi značilnostmi (Možina 1994, 15):

- uspešni vodja se sooča in tudi uvaja stalne spremembe v organizaciji;
- vodja pritegne tiste, ki mu sledijo z globokim spoštovanjem njegovih pričakovanj;
- uspešni vodje imajo dolgoročno vizijo;
- vodje so čustveni – vzbujajo navdušenje, se trudijo, so skrbni, navdušeni nad organizacijo, v kateri delujejo;
- razumevanje vodij kot karizmatičnih osebnosti škodi. Vodja mora biti polno zavzet in prepričan v smisel vloge, ki jo opravlja;
- vodenje ni kontroliranje, temveč upolnomočenje vodenih za akcijo. Čim manj so zaposleni kontrolirani, večja je verjetnost, da se bodo izkazali;
- vodje, ki so uspešni, se ne počutijo sami, temveč so v stalnih kontaktih s sodelavci in jim pomagajo;
- bolj pomembne kot besede vodij so pomembna njihova ravnanja – prepričljivost njihovih ravnanj je pomemben dejavnik tega, ali jim bodo drugi sledili;
- vodenje je nenehna aktivnost in ne položaj.

Peter Topping pa definira vodenje za sodobni čas z lastnostmi (Whetten in drugi 2000):

- lastno razumevanje in odločnost vodje;
- zmožnost vživljanja v druge; kredibilnost;
- zmožnost motiviranja za delo v timu in vključevanje vseh zaposlenih;
- izrazite veščine medosebnega komuniciranja;
- dovzetnost za nove ideje in inovacije;
- zavedanje o primernosti dejavnikov iz okolja;
- razumevanje človeškega vedenja;
- želja po medsebojnem učenju.

3.1.2 Stili vodenja

Stil vodenja je oblika, kako vodja usmerja svoje sodelavce. Odvisen je od značilnosti vodje, na njegovo vedenje vpliva in ga določa organizacija, znotraj katere je zaposlen. Bolj kot je stil vodenja vodje podoben stilu vodenja organizacije, lažje takšen vodja deluje v organizaciji. Skozi različna obdobja so se razvijali raznoteri stili vodenja glede na obseg svobode odločanja

podrejenega sodelavca, v okvir naloge, ki jo opravlja. Stili izhajajo iz ideje, kako iz ljudi pridobiti čim bolj učinkovito delo, odzivnost oziroma kako voditi, da bodo pri delu izrazili celovitost svojega potenciala (Zupančič 2009).

Najprej sta veljali dve ekstremni obliki, avtoritativni in na drugi strani demokratični stil vodenja, kasneje pa so se razvili še drugi pristopi k vodenju. Poleg že omenjenih stilov vodenja v strokovni literaturi najpogosteje zasledimo: situacijsko vodenje, timsko delo, vodenje z izjemami, vodenje z motiviranjem itd. Splošno znana je Tannenbaum-Schmidtova lestvica stilov vodenja, ki definira paleto stilov, ki se nahajajo med avtokratičnim stilom na eni in demokratičnim stilom vodenja na drugi strani (Zupančič 2009, 47–48).

Značilnosti nekaterih najbolj poznanih stilov vodenja (Kralj v Stare in Seljak 2006, 78):

- a) Avtoritativni stil vodenja: vodja odloča sam na osnovi lastne presoje, brez sodelavcev – uveljavlja se centralizirano odločanje. Od svojih sodelavcev terja izpolnjevanje ukazov, njihovim idejam ne prisluhne. Disciplino zaposlenih vzdržuje s kaznimi, prisilo, grožnjami, opomini in pa z nekaj pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Kakršnakoli samoiniciativnost ni dobrodošla. Učinkovitost tega stila je slaba, danes se izjemoma uporablja le v kriznih situacijah, če je potrebno sprejeti prave odločitve, sicer pa je ta stil preživet.
- b) Patriarhalni stil vodenja: vodja odločitve sprejema sam, razlika med avtoritativnim stilom je samo v tem, da se vodja trudi zaposlene prepričati o primernosti svojih odločitev.
- c) Informirajoči stil vodenja: odloča nadrejeni, vodi tako, da prepričuje.
- d) Svetovalni stil vodenja: vodja pove informacijo, sodelavci pa izrazijo svoje mnenje o njej.
- e) Kooperativni stil vodenja: je najbolj pogost stil v organizacijah sodobnega časa, ki zagovarja, da zaposleni povedo predloge, nadrejeni vodja pa se odloči za najprimernejšega. Zaposleni soodločajo in za svoje odločitve prevzemajo odgovornost.
- f) Participativni stil vodenja: skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov.
- g) Demokratični stil vodenja: skupina odloča, vodja samo koordinira, ni odgovoren za odločitve zaposlenih, on le razloži problem. Podobno kot avtokratični je tudi demokratični stil vodenja neustrezen za vodenje v sodobnih organizacijah.

3.2 Vloge in naloge kadrovskih strokovnjakov

3.2.1 Vloge kadrovskih strokovnjakov

Na splošno pomeni vloga sklop nalog in funkcij, ki jih opravlja posameznik, skupina ali organizacija. Na nivoju posameznika so v organizacijah sodobnega časa vloge definirane kot delovna mesta. MČV se je razvijal postopoma – v zgodnji industrijski dobi je bil glavna sestavina vloge linijskih vodij, ki so delavce izbirali, jih vodili skozi delovne procese, jih nagrajevali in odpuščali, postopoma pa so v velike organizacije uvedli vodje za kadrovske zadeve. Vodstva so za razreševanje problemov zaposlovala t. i. uradnike za blaginjo, katerim so se pozneje pridružili specialisti za analizo, organizacijo dela, usposabljanje zaposlenih, izobraževanje, za odnose s sindikati ipd. To so predhodniki današnjih kadrovskih strokovnjakov. Organizacije, ki so zaposlovale nekaj različnih kadrovskih strokovnjakov, so jih običajno združile v personalno oziroma kadrovsko službo. V sodobnih organizacijah so to službe za MČV, ki se imenujejo kadrovski oddelek ali kadrovska služba ali kadrovski sektor, kadrovska služba s kadrovskim oddelkom in drugimi oddelki, npr. izobraževalni, pravni ... S problematiko zaposlenih so se ukvarjala tudi delavska predstavništva, na primer sindikati, delavski odbori in delavski sveti (Svetlik in drugi 2009, 147).

Poznamo tri ključne nosilce kadrovskih vlog v sodobnih organizacijah (Svetlik in Zupan 2009, 147-148):

- a) Linijski vodje – od neposrednih vodij do vrhnjega menedžmenta. Bolj kot se pomikamo proti vrhu organizacije, več strateških, sistemskih, kadrovskih odločitev o kadrih sprejemajo vodje. Bolj kot se pomikamo proti dnu organizacije, tem bolj so kadrovske naloge dnevna sestavina vodenja sodelavcev. In bolj kot je vodenje usmerjeno k ljudem, tem bolj so linijski vodje kadroviki oziroma kadrovski vodje.
- b) Delavski predstavniki z vlogo v sindikatih – po eni strani je njihova vloga vezana na vprašanja, ki so najbolj pomembna za zaposlene, ko gre za plače, delovne razmere, usposabljanje na delu ..., po drugi strani pa so vse dejavnosti organizacij kadrovske.
- c) Kadrovski menedžerji in kadrovski strokovnjaki – gre za profesionalne nosilce kadrovske vloge, saj so se za to vlogo posebej izobrazili in usposobili. Vodje kadrovskih služb so povezovalci služb z linijskimi vodji in najvišjim menedžmentom.

Ne glede na pomembnost delavskih predstavnikov za MČV je v sodobnih organizacijah doseganje ciljev na področju MČV pogojeno z usklajenim delovanjem naslednjih skupin v organizaciji: najvišjega vodstva, linijskih menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov. Najvišje vodstvo mora odgovarjati za cilje pri oblikovanju vizije organizacije ter pri izdelavi strateških načrtov, linijski menedžerji sodelujejo pri strateškem načrtovanju, izvršujejo določene dejavnosti MČV ter preverjajo dosežene rezultate, kadrovski strokovnjaki pa so aktivni pri izdelavi strateškega plana, načrtujejo in opravljajo dejavnosti s področja ČV (Leskovar-Špacapan 2001, 246–247).

3.2.1.1 Vloge kadrovskih strokovnjakov po Ulrichu

Ulrich posebej omenja štiri najboljše pomembne vloge današnjih kadrovskih strokovnjakov in poudarja, da je kadrovski strokovnjak uspešen takrat, kadar opravlja vse štiri vloge hkrati, največ časa pa nameni strateškim nalogam in upravljanju sprememb (Svetlik in Zupan 2009, 150).

- a) **Kadrovski strokovnjak kot strateški partner** se fokusira na strateška vprašanja. Sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije, skrbi za povezovanje strateške in poslovne strategije, in sicer tako, da poslovno strategijo prenaša v prakse MČV.

MČV kot strateški partner mora prepoznati in promovirati vse, kar je bistveno za ustvarjanje konkurenčnosti s pomočjo znanja. Vloga zahteva, da kadrovski strokovnjaki obvladajo upravljanje sprememb, strateško načrtovanje zaposlenih, menedžment talentov, menedžment znanja, obvladovati pa morajo tudi statusne spremembe gospodarskih družb in splošne poslovne procese ter naloge organizacije .

Prav tako MČV v vlogi strateškega partnerja povezuje strategije in dejavnosti MČV s poslovno strategijo oziroma pretvori poslovne strategije v dejavnosti MČV. Strateški MČV je v domeni linijskih menedžerjev, ki morajo skrbeti in odgovarjati za izvajanje in uresničevanje strategij (Ulrich 1997).

- b) **Kadrovski strokovnjak kot upravljavec sprememb** vodi procese implementacije sprememb v organizaciji in je pobudnik sprememb organizacijske kulture. Deluje strateško, tako s posamezniki kot skupinami zaposlenih. Verjeti mora v nenehne izboljšave in znati videti lastno organizacijo v širši družbeni konotaciji (Schein 2008, 9–12).

- c) **Kadrovski strokovnjak kot zaveznik zaposlenih** mora z razumevanjem specifik in potreb slehernega zaposlenega zagotavljati in spodbuditi prispevek vsakega posameznika k uspehu organizacije. Se identificira z zaposlenimi tako, da jih razume, je sposoben vplivati na nadrejene, podpira prodelavske ideje ter verjame v dejstvo, da je položaj delavca mogoče izboljšati (Schein 2008, 9).
- d) **Kadrovski strokovnjak v vlogi funkcionalnega strokovnjaka** zagotavlja, da so vsi kadrovske procesi, vezani na pridobivanje, izbiranje ljudi, njihovo izobraževanje, nagrajevanje, ocenjevanje itd., učinkovito izpeljani. Nastopa kot svetovalec vodstvu, kateremu nudi strokovno pomoč in podporo, razvija nova znanja s področij MČV, ustvarja modele za analiziranje procesov ter za povečanje družbenih mrež, zmanjšuje lastne stroške (Ulrich 1996, 24–37).

Slika 3.1: Vloge kadrovskih strokovnjakov



Vir: Ulrich (1996, 24).

Če povzamemo Ulricha z drugimi besedami – strateški partner je poslovni partner zato, ker povezuje MČV s poslovno strategijo, administrativni strokovnjak je poslovni partner zato, ker varčuje s pomočjo bolj učinkovitih načinov izvajanja aktivnosti MČV, zastopnik zaposlenih je

zato, ker omogoča velik doprinos zaposlenih v organizaciji, agent sprememb pa je zato, ker pomaga pri spreminjanju in pri prilagajanju organizacije na spremenjene pogoje v poslu (Ulrich 1997).

Ulrichov razumevanje strateškega MČV temelji na njegovem prispevku k poslovanju organizacije in v manjši meri k samim dejavnostim MČV. Te naj bi se med seboj ujemale in bile usmerjene v takšen razvoj zaposlenih in njihovega vedenja, ki bo omogočal uresničevanje strateških ciljev in vizije organizacije. Ko je razvoj zaposlenih prepleten s cilji organizacije, ko soustvarja strategijo organizacije kot njen zelo pomemben člen, lahko diskutiramo o razvoju človeških virov (McCraen in Wallace 2000).

3.2.1.2 Vloge kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji

V organizacijah v Sloveniji razlikujemo osem različnih vlog strokovnjakov za MČV: direktor področja upravljanja človeških virov, vodja kadrovanja, vodja izobraževanja, strokovni sodelavec kadrovik, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov, vodja projektov, referent, pravnik za delovnopravne zadeve. Med vlogami (Tabela 3.1) se je kot nova pojavila vloga projektnih vodij, saj je dosedanje študije upravljanja človeških virov v Sloveniji še do nedavno nazaj niso zaznale. Omenjene vloge so značilne predvsem za srednje in velike organizacije, v manjših organizacijah pa imajo strokovnjaki za človeške vire manj različnih vlog, najbolj tipične tri so: direktor področja upravljanje človeških virov, strokovni sodelavec kadrovik in sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (Svetlik in drugi 2005, 108).

Tabela 3.1: Nazivi delovnih mest z opisi vlog kadrovskih strokovnjakov v velikih slovenskih organizacijah

Naziv delovnega mesta	Opisi vlog
Direktor področja upravljanje človeških virov (DP) Direktor službe za kadre in nagrajevanje Direktor službe za kadre in izobraževanje Izvršni direktor za kadrovsko-pravno področje Direktor kadrovsko-pravnega sektorja Vodja kadrovsko-pravnega sektorja Direktor kadrovskih in splošnih zadev Pomočnik generalnega direktorja za kadre	Vodenje zaposlenih, opredeljevanje in implementacija razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog Vodenje sektorja, sodelovanje in koordiniranje dela z zaposlenimi, opravljanje nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje Vodenje in koordiniranje dela v sektorje Zagotavljanje razvoja in uvajanje inovativne kadrovske ter socialne politike z namenom

	doseči stabilno fluktuacijo zaposlenih in vzdrževati njihovo motiviranost ter tako prispevati k razvoju poslovnih rezultatov organizacije in izboljšati njeno celotno podobo
Vodja kadrovanja (VK) Vodja kadrovanja Vodja kadrovske službe/oddelka Poslovni sekretar družbe	Vodenje zaposlenih, sodelovanje pri opredeljevanju in implementaciji razvoja ter strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog Vodenje oddelka Sodelovanje in koordiniranje z zaposlenimi Opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje Vodenje službe in realizacija kadrovske strategije organizacije
Vodja izobraževanja (VI) Vodja izobraževanja Vodja izobraževanja in razvoja kadrov	Vodenje izobraževanja, sodelovanje in koordiniranje dela z zaposlenimi, opravljanje nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje Spremljanje izobraževalnih potreb in opravljanje zahtevnejših nalog s področja izobraževanja in razvoja kadrov Vodenje oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov ter skrb za usposobljenost in razvoj zaposlenih
Strokovni sodelavec kadrovnik (SSK) Samostojni kadrovnik Kadrovnik Strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti Strokovni sodelavec	(samostojno) opravljanje kadrovskega dela, sodelovanje in koordiniranje dela z zaposlenimi, opravljanje nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje Pridobivanje in upravljanje kadrov Opravljanje nalog na kadrovsko-socialnem področju Organiziranje in izvajanje nalog s področja kadrovanja in socialnega varstva
Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (SSIR) Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj Organizator socialnoizobraževalnih zadev Organizator izobraževanja Načrtovalec razvoja kadrov Strokovni sodelavec Izobraževalec	Priprava, spreminjanje in uvajanje sistema razvoja kadrov ter informiranje o novostih s področja razvoja kadrov Organiziranje izobraževanja in razvoja kariere zaposlenih Organiziranje, oblikovanje in izvajanje različnih izobraževalnih vsebin in programov Urejanje izobraževalnorazvojnega področja dela
Projektni vodja (PV)	Vodenje projektov, sodelovanje in koordiniranje dela z zaposlenimi, opravljanje nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje

	Vodenje projektov in odgovornost za realizacijo projektnih in drugih razvojnih nalog
Referent (R) Referent za kadrovske zadeve Referent v kadrovski službi Kadrovski tehnik Referent na področju izobraževanja in razvoja kadrov Administrativni referent Informator Tajnica dejavnosti	Izvajanje administrativnih nalog, sodelovanje in koordiniranje dela z zaposlenimi, opravljanje nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje Opravljanje administrativnih nalog, organiziranje in izvajanje informacijske dejavnosti
Pravnik za delovnopravne zadeve Samostojni pravnik Strokovni sodelavec za delovnopravne zadeve Pravnik	Oblikovanje mnenj, izdelava aktov in pogodb ter zastopanje organizacije v delovnopravnih zadevah Opravljanje zahtevnejših pravnih nalog spremljanje zakonodaje ter sodne prakse in nadomeščanje vodje službe

Vir: Kohont (2005, 115–116).

3.2.1.3 Kadrovski strokovnjaki v vlogi coachev, svetovalcev in mentorjev

Za termin coaching v Sloveniji nimamo ustreznega prevoda, zato ga mnogi radi menjajo s sorodnima terminoma, kot sta svetovanje in mentorstvo. Ker želimo v nalogi kot potencialno, a še premalo izkoriščeno, večino za kadrovskega strokovnjaka izpostaviti coaching, namenjamo največ pozornosti coachingu ter njegovi razmejitvi od svetovanja in mentorstva.

a) Coaching

Coaching v podjetju je proces, v katerem zaposleni pridobijo kompetence, spretnosti in znanje, ki ga potrebujejo pri svojem osebnem in profesionalnem razvoju ter postanejo bolj uspešni in učinkoviti pri delu, ki ga opravljajo v organizaciji. S coachingom zaposlenih lahko povečamo učinkovitost sodelavcev na delovnih mestih in skrbimo ter usmerjamo njihov potencial v prihodnosti (Stone 2002, 2).

Ko govorimo o vlogi strokovnjaka kot coacha, imamo v mislih kadrovskega menedžerja, ki je v ekipi najvišjega menedžmenta organizacije (ali se šele trudi za to strateško vlogo) in večino coachinga potrebuje za učinkovitejšo komunikacijo z njimi, to je za uspešno uravnavanje pričakovanj najvišjega menedžmenta in rešitev, ki jih lahko organizaciji ponudi kot najboljši

poznavalec procesov MČV v organizaciji. Prav tako pa mora večino coachinga obvladati kadrovski strokovnjak, ki je vez med zaposlenimi na eni ter vodstvom na drugi strani. Kadroviki coachi nenehno komunicirajo z zaposlenimi, jih razumejo in jim pomagajo reševati težave z delom in odnosi v organizaciji (Petrič 2011).

Kadrovski strokovnjak vodi proces pridobivanja novih zaposlenih, zaznava posameznike za njihov razvoj ter aktivno opazuje njihov napredek. Dejaven je pri uvajanju dela v skupinah in se trudi za boljšo organizacijsko klimo v organizaciji. Zavoljo širokega obsega nalog, ki jih izvaja, in nenehnega komuniciranja s sodelavci, moderiranja sestankov, vodenja raznih disciplinskih razgovorov in pogajalskih skupin itd. se od kadrovika zahtevajo vrhunske veščine komuniciranja. Za individualno delo z zaposlenimi in njihov razvoj pa je nujno obvladovanje veščin coachinga, saj se je coaching izkazal kot edo od učinkovitih orodij za uresničevanje zelenih sprememb v načinu razmišljanja in vedenja zaposlenih v organizaciji (Somers 2007).

Coaching je pomoč ustrezno usposobljenega kadrovskega strokovnjaka z izkušnjami zaposlenemu pri njegovem razvoju (BB svetovanje 2016). Coaching je proces, ki lahko ustvari takšen partnersko sodelovalni odnos med coachem (kadrovskim strokovnjakom) in zaposlenim, ki bo zaposlenega pripeljal do cilja tako, da bo znal sam opraviti oziroma zaključiti določeno delo ali nalogo (Werner in DeSimone 2009, 315). Coaching se razlikuje od trenerstva in svetovanja, kajti oba, trener in svetovalec, direktno usmerjata aktivnosti in vedenje zaposlenega ali skupine zaposlenih z izvajanjem neposrednih napotkov. Trenerji in svetovalci posredujejo napotke, kako zdraviti simptome, coach pa z roko v roki s svojim varovancem sodelavcem nudi pomoč pri odkrivanju njemu lastnih rešitev za odpravljanje povodov za težave (Somers 2007).

Kadrovski strokovnjak coach pomaga zaposlenemu pri definiranju sprememb, ki so potrebne, sledi njegovemu napredovanju in rezultatom, vendar mora zaposleni sleherno nalogo opraviti sam. Skupaj iščeta poti, ki peljejo do najbolj primerne rešitve določene naloge, odgovornost za njeno izpeljavo pa je na strani zaposlenega in ne kadrovika coacha. Kadrovski strokovnjak, ki je uspešen coach, lahko zaposlenemu pomaga do dolgoročne spremembe osebnosti, kajti deluje na njegov vzorec vedenja (Pegan Stemberger 2016).

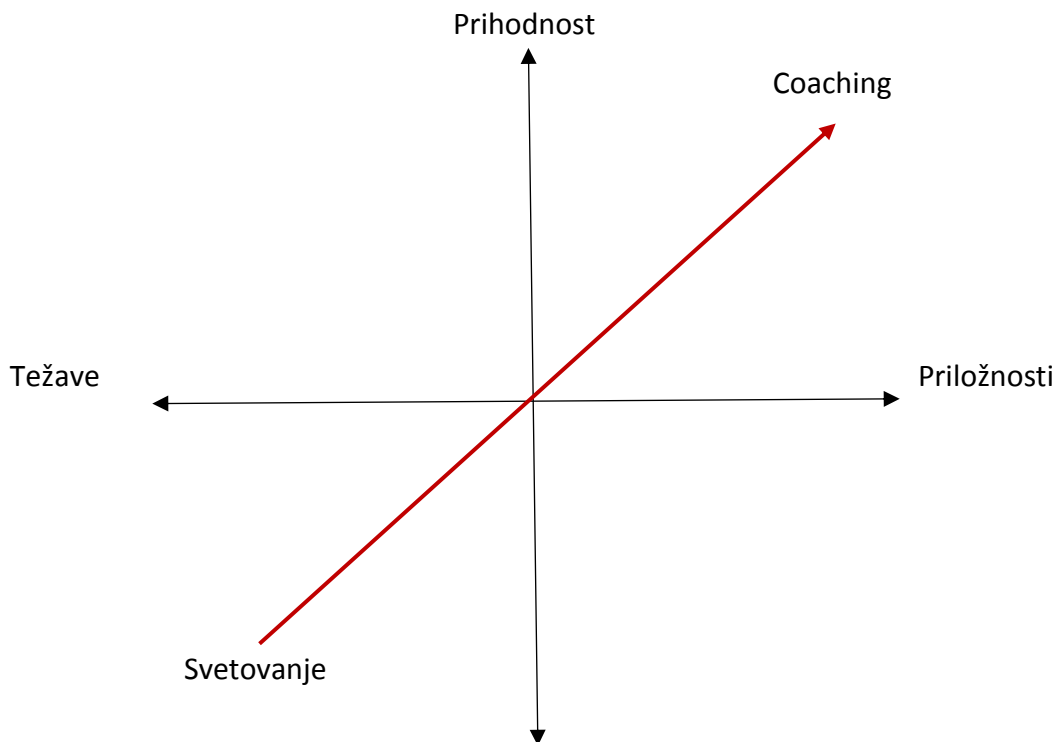
V coachingu ni univerzalne metode. Coach deluje s pomočjo raznolikih pristopov, vendar pod pogojem, da ti ustrezajo tako coachu kot njegovemu klientu. Običajno se kadrovik coach in zaposleni redno srečujeta, pri tem pa razjasnjujeta razsežnosti določenega problema in iščeta možnosti za rešitev (BB svetovanje 2016). Ključni veščini kadrovika coacha sta komunikacija in veščina učinkovitih medosebnih odnosov, med katerima prednjači komunikacija. Proces coachinga pa bo uspešen šele takrat, če bo znal kadrovik aktivno poslušati zaposlenega (ga tudi resnično slišal) in ga bo tudi razumel (DeSimone in Harris 1998).

b) Svetovanje

V osemdesetih letih je bilo svetovanje v poslovnem svetu žal razumljeno kot metoda za delo s tistimi zaposlenimi, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov dela. Svetovanje spodbuja menedžerje k aktivnemu poslušanju, k uporabi vprašanj za ugotovitev dejstev, da omogočajo zaposlenim doseganje rezultatov (Pegan Stemberger v Molka 2013, 20).

Svetovanje je proces, v katerem kadrovski svetovalec svetuje in predlaga pravo pot za rešitev neke situacije, problema. S pomočjo svetovanja se podjetje hitreje razvija, skrb za trajnostni razvoj zaposlenih pa ni tako pomembna. Coaching v nasprotju s svetovanjem pomaga organizaciji, da sama najde pravo rešitev, posamezniki in posledično organizacija pa se razvijajo hitreje, bolj poglobljeno, celovito in na dolgi rok (Pegan Stemberger v Molka 2013, 20). Iz slike 3.2 je razvidna ključna razlika med svetovanjem in coachingom – svetovanje se navezuje na reševanje težav iz preteklosti, coaching pa je usmerjen na priložnosti in izzive v prihodnosti. Coaching in svetovanje se pogosto prekrivata, tudi veščine, ki jih mora obvladati kadrovski strokovnjak pri enem in drugem, so podobne. V primeru, ko je zaposleni obupan, potrta ali v zanj na videz brezizhodni situaciji, je za kadrovskega strokovnjaka primernejša uporaba svetovanja (Molka 2013, 20).

Slika 3.2: Razlika med svetovanjem in coachingom



Vir: Kalinauckas in King v Molka (2013, 20).

c) Mentorstvo

Izvajanje mentorstva oziroma mentorskega sistema v organizaciji kot načina prenosa znanja med zaposlenimi (prav tako kot coaching s spodbujanjem in motiviranjem zaposlenih) predstavlja relativno nov pristop z obilo pozitivnih učinkov tako na zaposlene kot samo organizacijo tudi v slovenskem prostoru.

Po Clutterbucku (Clutterbuck, 1991) je mentor bolj izkušena oseba, ki želi v okviru medsebojnega zaupanja svoje znanje in veščine deliti z osebo, ki ima manj izkušenj. Mentorstvo se v organizacijah običajno izvaja na začetku kariere posameznika in spodbudno vpliva na njegov profesionalni razvoj, za samo organizacijo pa pomeni, da hitreje uvede in usposobi novega sodelavca za učinkovito opravljanje del in nalog.

Stone ugotavlja, da je bil pristop k mentorstvu do konca dvajsetega stoletja drugačen od današnjega, in sicer je imelo mentorstvo naslednje značilnosti (Stone 2002, 17):

- osredotočenost na napredovanje v karieri zaposlenega;
- vera v to, da se mentor vede zaščitniško;

- nagib po vzgajanju enakih, enako mislečih in enako delujočih menedžerjev;
- izvajalo se je izven okvirov strategije in vizije organizacije;
- nezanimanje za skrite talente oziroma potencialne v zaposlenih.

Organizacije danes pa izvajanje mentorstva za naslednje namene (Stone 2002, 17):

- podporo menedžmentu znanja;
- prenos znanja in informacij o organizaciji ter razvoj voditeljstva in nenehen razvoj delovnih spretnosti;
- izpolnjevanje zahtev generacije x za sodelovanje pri odločanju.

Ko govorimo o mentorstvu kadrovskega strokovnjaka, mislimo na interaktivni odnos med njim in po delovnem stažu mlajšim kadrovikom ali drugim zaposlenim, kjer izkušenejši in običajno starejši mentorira mlajšega pri razvoju in učenju.

3.2.2 Naloge kadrovskih strokovnjakov

Naloge kadrovskih strokovnjakov, ki jih opravljajo v različnih organizacijah, so med sabo različne, hkrati pa izvajanje kadrovske vloge ni le v domeni njih, ampak, kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, v domeni linijskih vodij, delavskih predstavnikov in sindikatov ter vodilnih menedžerjev.

Kadrovske strokovnjake v organizacijah izvajajo različne naloge in so tudi organizirani različno. Povezovanje posameznih nalog kadrovskih strokovnjakov v večje celote nalog, ki predstavljajo različna delovna mesta kadrovikov, je odvisno od več različnih dejavnikov. Večje organizacije imajo delovna mesta s področja MČV povezana v posebne službe, oddelke, velike službe so organizirane kot sektorji, znotraj katerih so posebne službe za izobraževanje, nagrajevanje, delovno pravo itd. V manjših organizacijah, ko je delovnih mest kadrovskih strokovnjakov manj, pa so strokovna mesta za MČV umeščena med druge službe, na primer splošno službo, pravno službo, službo za vrednotenje dela, čeprav ne gre za službe s področja MČV (Svetlik in Zupan 2009, 152).

Ključne naloge kadrovskih strokovnjakov lahko povzamemo v naslednjih področjih (Armstrong 1994, 72–75):

- priprava organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje uspešnosti organizacije (sistemizacija delovnih mest, oblikovanje delovnih enot in skupin),
- načrtovanje, pridobivanje in izbor zaposlenih,
- upravljanje ter zagotavljanje učinkovitosti zaposlenih,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih (ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, menedžment karier),
- vrednotenje dela in plačni sistem glede na uspešnost (nagrade in druge ugodnosti),
- skrb za delovna razmerja, vključevanje zaposlenih v postopke odločanja, komunikacija z zaposlenimi, sodelovanje s sindikati,
- zagotavljanje varstva pri delu, zagotavljanje zdravstvenega varstva (skrb za zdravje, dobro počutje in blaginjo zaposlenih),
- urejanje zaposlitvene administracije, kadrovske informacijske sisteme.

3.3 Devolucija kadrovske dejavnosti

V okviru razprav o MČV govorimo o procesih, ki se izražajo v povečanju uporabe zunanjih storitev, zmanjševanju števila zaposlenih v oddelkih za ČV, povečevanju strateške vloge MČV in povečevanju odgovornosti vodij za MČV (Kohont 2011, 47).

3.3.1 Kadrovske strokovnjake v okvirih devolucije

Kot smo že omenili, kadrovske funkcije poleg kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev opravljajo tudi drugi nosilci. Linijski vodje so bili od nekdaj vključeni v MČV, v zadnjih desetletjih pa pomembnost njihove vloge izrazito raste. Veliko organizacij je namreč ugotovilo, da lahko konkurirajo med sabo le, če za svoje človeške vire odlično skrbijo, in sicer v celotni organizaciji (Svetlik in Zupan 2009, 157).

Devolucija kadrovske stroke je definirana s prenosom nalog kadrovskih strokovnjakov na linijske vodje (Cascon-Pereira in drugi 2006, 130), njen osnovni namen pa je uspešnost organizacije, ki se odraža v motiviranih in pripadnih zaposlenih, komunikacijskem učinku in razlogu reprezentacije – neposredni, linijski vodje predstavljajo celoten menedžment, hkrati pa so v stalnem kontaktu z zaposlenimi. Mesner Andolšek in Štebe še dodajata: »Če ima menedžment odgovornost in moč nadzorovati ter nagrajevati zaposlene, naj bi to pomenilo tudi njegovo večjo učinkovitost« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 38–39). Učinki devolucije

pa so rezultat dela obojih, tako linijskih vodij kot kadrovskih strokovnjakov, saj v procesu devolucije govorimo o soodgovornosti enih in drugih. Linijski vodje opravljajo naloge, kadrovski strokovnjaki pa so v vlogi njihovih svetovalcev, ohranjajo nadzor in hkrati obdržijo določene operativne naloge, v nasprotnem primeru bi lahko izgubili kredibilnost pri vplivu na odločitve o razvoju sodelavcev (Mesner Andolšek in Štebe v Svetlik in Zupan 2009, 158).

Larsenove in Brewsterjeve študije kažejo, da je stanje devolucije po različnih evropskih državah različno. Med državami z najvišjo stopnjo devolucije sta Finska in Danska, med državami z najnižjo stopnjo pa Francija, Italija in Španija. Trend, ki velja na splošno v Evropi, pa je, da si kadrovski strokovnjaki in linijski vodje delijo odgovornost ter da linijski vodje prevzemajo vse več kadrovskih zadolžitev (Larsen in Brewster 2003). Devolucija je najbolj izrazita na področju uravnavanja števila zaposlenih (povečanje in zmanjšanje števila zaposlenih), na področju razvoja in izobraževanja zaposlenih ter na področju kadrovanja in plačnih politik.

3.3.2 Kadrovska devolucija v Sloveniji

Kar zadeva kadrovska devolucijo v Sloveniji (Tabela 3.1), je razvidno, da je proces devolucije najbolj izrazit na področju odgovornosti za odločitve o povečanju in zmanjšanju števila zaposlenih, nato pa na področju kadrovanja in izbora zaposlenih. Najbolj je devolucija napredovala na področju izobraževanja in usposabljanja, saj je kar 40 odstotkov organizacij povečalo vlogo linijskih vodij pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki pa ostajajo ključni dejavnik posredovanja v industrijskih odnosih in pri izboru kadrov (Svetlik in drugi 2009, 159).

Tabela 3.2: Odgovornost za odločitve na področju MČV v Sloveniji

Leto	2001	2001	2004	2004
	Predvsem linijski vodje	Predvsem kadrovski oddelek	Predvsem linijske vodje	Predvsem kadrovski oddelek
Plače in ugodnosti	68,3	31,7	72,8	27,2
Pridobivanje in selekcija	47,1	52,9	51,9	48,2
Usposabljanje in razvoj	45,1	54,9	49,4	50,6
Industrijski odnosi	53,1	46,9	43,3	56,7
Povečevanje/zmanjševanje števila zaposlenih	54,3	45,7	62,9	37,1

Vir: Cranet 2001 in 2004 v Svetlik in Zupan (2009, 160).

Mesner Andolšek in Štebe v zvezi s temi podatki podajata naslednje predloge (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 59–60):

- Potrebno je veliko strateškega menedžmenta, kajti če tega ne bo, lahko visoke stopnje devolucije okrnijo MČV in s tem potisnejo kadrovska vprašanja na stranski tir, kar pa lahko resno ogrozi perspektivo organizacij.
- Kadrovski oddelki, ki naj ne bi bili nujno veliki, morajo imeti odlično ekipo kadrovskih strokovnjakov z veliko znanja o sodobnem razvoju na področju kadrov. Vodje kadrovskih oddelkov pa bi morali biti kredibilne, vplivne osebnosti, ki se odlično znajdejo z najvišjim menedžmentom in imajo močen vpliv pri najbolj pomembnih odločitvah.
- Na vseh ravneh organizacije bi se bilo potrebno temeljito pripraviti na devolucijo. Med kadroviki in vodji na vseh ravneh je treba razvijati partnerske odnose in vodje dobro pripraviti na devolucijo. **Kadrovski strokovnjaki** morajo postati **svetovalci** vodjem pri njihovih operativnih odločitvah na eni strani in opravljati posredovalno vlogo med menedžmentom in drugimi zaposlenimi. Komunikacija med kadroviki in linijskimi vodji mora biti neposredna, odprta in čim pogostejša.
- Linijski vodje morajo konsistentno izvajati kadrovske politike, sicer bodo zaposleni hitro ugotovili, da nimajo dovolj znanja za reševanje kadrovskih problemov in drugih situacij. Nujno se morajo načrtno usposabljeni za MČV.
- Kadrovski strokovnjaki morajo na osnovi kadrovskih strategij pripraviti ustrezne politike in akcije, linijski vodje pa bi morali te politike pod nadzorom kadrovskih strokovnjakov dosledno izvajati.

3.4 Kadrovski menedžerji kot strateški partnerji vodstev organizacij

Obstajajo številne strokovne razprave, ko različni avtorji iščejo in spodbujajo neposredno povezanost med strateškim MČV in poslovno uspešnostjo organizacije. Porter pravi, da MČV pomembno prispeva k ohranjanju konkurenčne prednosti organizacije (Porter v Kohont 2011, 39), drugi avtorji pa, da organizacije, ki v svojih poslovnih strategijah načrtno in dosledno upoštevajo človeške vire in različne konkurenčne strategije, lažje uresničujejo cilje organizacije (Lenhnick-Hall v Kohont 2011, 39).

Ključno vlogo pri tem imajo kadrovske strokovnjake oziroma menedžerji s svojim širokim znanjem, vplivom in odličnim poznavanjem vseh enot, oddelkov v organizaciji. Kadrovske strokovnjake kot strateški partnerji najvišjega vodstva lahko pripomorejo k hitrejši rasti in razvoju organizacije. Strateški partnerji pa lahko postanejo takrat, ko v največjem možnem obsegu sodelujejo pri pripravi in sami vpeljejo poslovne strategije v prakso organizacije. Kadrovske strokovnjake so glavni nosilci kadrovskih procesov, le-te pa zaupajo v neposredno izvajanje neposrednim vodjem, s katerimi ves čas tesno sodelujejo. Kadrovske strokovnjake bi morali razmišljati strateško, dobro poznati širše delovanje organizacije in njena prizadevanja ter znati čim bolje povezati vse strategije MČV, da bi dosegli organizacijske cilje (Petrič 2011, 76).

Ko govorimo o kadrovskih strokovnjakih kot strateških partnerjih, izpostavljamo nekaj pomembnih dejavnikov, katerim se morajo kadrovske strokovnjake približati, da bi se lahko postavili ob bok najvišjemu menedžmentu (Lawler v Petrič 2011, 75):

- Izpostaviti znanje in potencial poslovne strategije. Kadrovske strokovnjake se morajo osredotočiti na dodano vrednost človeškega kapitala oziroma MČV in v celoti razumeti, na kakšen način in v kolikšnem obsegu lahko človeški viri prispevajo k uspehu organizacije.
- Poudarek na MČV planiranju, organizacijskem načrtu in razvoju internega kapitala ljudi, ki je povezan s strategijo organizacije in njenimi sposobnostmi.
- Povečati uporabo e-kadrovskih sistemov, ki bazira na izboljšanju kadrovskih procesov in preverjanju njihove uspešnosti. Z njihovo pomočjo se izvajajo meritve in analize, s katerimi pride organizacija do strateško pomembnih odločitev.
- Razširiti poslovno znanje kadrovskih strokovnjakov in na osnovi tega okrepiti njihovo povezanost s poslovanjem organizacije. Gre za specializirana znanja z drugih področij in oddelkov, iskanje in prepoznavanje novih poslovnih priložnosti (nove, posebne naloge, dodatno formalno in neformalno izobraževanje itd.), ki kadrovskim strokovnjakom večajo strateško vlogo.
- Omogočiti, da kadrovske strokovnjake pridobi ustrezne izkušnje, potrebne, da postane strateški sogovornik. Razumeti mora širino in vse potenciale MČV, da lahko privede MČV za strateško mizo ter da zna kadrovske aktivnosti in naloge učinkovito implementirati v procese poslovne strategije organizacije.

Najbolj pomembni akterji organizacije vse bolj poudarjajo procese MČV, ki morajo prerasti v strateško funkcijo menedžmentu, kadrovske strokovnjaki pa svetovalci in tesni partnerji najvišjemu menedžmentu. Vrednost, ki jo kreira aktivnost MČV, vedno določajo uporabniki (ključni kupci, investitorji, menedžment organizacije, zaposleni itd.), s katerimi morajo kadrovske strokovnjaki omogočiti stalo komunikacijo in dolgotrajne medsebojne odnose. Z oblikovanjem trajnih partnerstev in zavezništov omogočajo razvoj organizacijskih zmožnosti in kompetenc posameznih zaposlenih, kar omogoča trajno konkurenčnost organizacije na trgu. Za igranje take vloge morajo kadrovske strokovnjaki razširiti krog znanja na svojem ozkem področju in ga nadgraditi z drugimi znanji, kot npr. odnosi s strankami, poznavanje globalizacijskih procesov, poznavanje konkurentov, ter tako postati kompetenten sogovornik najvišjim menedžerjem (Petrič 2010).

Poleg omenjenih znanj in strokovnih znanj morajo imeti tudi ogromno poslovnega znanja, ravno tega po mnenju Kohonta najbolj primanjkuje tudi slovenskim kadrovskim strokovnjakom (Svetlik in drugi 2009, 131).

Brez dvoma pa je eden od največjih izzivov za kadrovske strokovnjake učinkovito upravljanje talentov, zato morajo kadrovske strokovnjaki poskrbeti za oblikovanje takšnega strateškega cilja MČV, ki bo v organizacijo privabil in znal zadržati talente ter tako organizaciji zagotovil konkurenčno prednost na trgu (Petrič 2010).

Omeniti je potrebno še odnos med strokovnostjo kadrovskega menedžerja oziroma strokovnjaka (oddelka) in njegovo morebitno nagnjenje po vsečnosti pri najvišjem vodstvu, ki lahko deluje na učinkovitost strategije kadrov in njenih procesov. Velikokrat lahko namreč kadrovske strokovnjake predvideva, kaj si najvišji menedžment želi od kadrovske strategije oziroma kakšno vključenost kadrovske strategije v poslovno strategijo si želi, vendar pa mora s svojo strokovnostjo in pogumom znati utemeljiti tiste rešitve, ki bodo največ prispevale k dolgoročni uspešnosti organizacije, pa čeprav so morebiti v nasprotju, kar najvišji menedžment pričakuje v določenem momentu (Svetlik in Zupan 2009, 131).

Vrednost kadrovskega menedžerja (strokovnjaka) je prav v tem, da strateškemu poslovnemu razmišljanju doda človeški vidik in zna predvideti posledice določenih strateških odločitev in njihov vpliv na vedenje zaposlenih. Kot so opredelili vlogo kadrovskega menedžerja v britanskem strokovnem združenju, naj bi deloval kot

razmišljajoči izvajalec (angl. Thinking performer), ki razmišlja in reflektira ter hkrati učinkovito izvaja kadrovske strategije in aktivnosti (Marchington in Wilkinson 2005 v Svetlik in Zupan 2009, 131).

Da bi lahko kadrovski menedžer soodločal o za organizacijo najbolj ključnih zadevah, mora biti inovativen, pogumen, prodoren in spoštovan sogovornik najvišjemu menedžmentu (Svetlik in Zupan 2009).

Morfordova, ki prav tako govori o pomembnosti strateške vloge kadrovskega strokovnjaka, poudarja nujnost spremembe miselnosti kadrovskih strokovnjakov – predlaga, da bi morali manj misliti na operativno izvedbo in več na strateško, in sicer kako lahko pripomore k povečanju posla v organizaciji. Predlaga tudi, da morajo kadrovske strokovnjaki vse kadrovske procese in aktivnosti spremeniti v poslovne izraze in številke, saj jih bo tako najvišji menedžment bolje razumel in jemal sebi enakovredno. Avtorica tudi opozarja, naj se kadrovske strokovnjaki ne pretvarjajo, da »obvladajo svoj posel« ter svetuje, naj zapustijo svoje pisarne in odidejo v druge oddelke organizacije in spoznajo, kaj v resnici je posel, ki je donosen. Pravi, da morajo kadrovske strokovnjaki prekiniti administrativno delo in ponuditi konkretne odgovore na vprašanja, vezana na kadre, ki prinašajo dodano vrednost organizaciji, merljivo v številkah (Morford 2011).

4 KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV DANES IN V PRIHODNOSTI

Od vlog, ki jih opravljajo kadrovske strokovnjaki in ki smo jih spoznali v prejšnjem poglavju, nas zdaj zanimajo njihove kompetence, potrebne za učinkovito delo v današnjih kadrovskih praksah in v praksah prihodnosti.

4.1 Razumevanje kompetenc

Posamezniki se med sabo razlikujemo, eni so uspešnejši na enem področju dela, drugi na drugem. Različni raziskovalci so dokazali, da obstajajo razlike med tistimi, ki na določenem delovnem mestu dosegajo nadpovprečne rezultate in tistimi povprečnimi. Vendar med njimi ne gre samo za razliko v obsegu in kakovosti njihovega znanja, temveč naj bi bil nadpovprečna delovna uspešnost odvisna najbolj od njihovih osebnostnih lastnosti, motiviranosti, vztrajnosti. Te lastnosti, na osnovi katerih lahko posameznik razvije tako

obnašanje, ki vodi k doseganju nadpovprečnih učinkov, so imenovali kompetenca (Zupančič 2011, 59).

Kompetence so bile v podjetjih in drugih organizacij nekoč že prisotne, le imenovale so se drugače (znanje, veščine, lastnosti). Ponovno zanimanje za kompetence je pri strokovnjakih ponovno spodbudil David McClelland leta 1973 z znanstvenim prispevkom *Testing for Competence rather than for »intelligence«* (Boyatzis 1989) in predlagal, da je pri testiranju zmožnosti posameznika za določeno delovno mesto bolje kot njegovo inteligenco testirati njegovo primernost za konkretne naloge za potencialno delovno mesto, se pravi njegovo kompetentnost. Do takrat je veljalo splošno prepričanje, da so za uspešno opravljanje določenega dela pomembne veščine, spretnosti, znanje, ki jih posameznik pridobi z učenjem, z McClellandom pa pridejo v ospredje lastnosti, kot so posameznikova spretnost, motiviranost, vztrajnost, intuitivnosti, iznajdljivost, praktičnost, sposobnost povezovanja, sklepanja. Tako on kot mnogi avtorji pa se je zavedal in opozarjal, da je ugotavljanje takšnih lastnosti zapleteno in ne preprosto. McClelland je tudi ustvarjalec prvega kompetenčnega modela (Zupančič 2011, 60).

Različni avtorji pojem kompetence različno definirajo, zato je opredelitev veliko, kot je veliko avtorjev, ki se z njimi strokovno ukvarjajo. Perrenoud jih definira kot sposobnost posameznika, da sproži, uporabi in poveže znanje, ki si ga je pridobil, v zahtevnih, raznolikih in nepričakovanih dogodkih (Perrenoud 1997 v Svetlik in drugi 2005, 7).

Veliko je na področju kompetenc prispevala tudi knjiga *The Competent Manager*, ki jo je napisal Richard E. Boyatzis, ki je opredelil kompetence kot »notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika« (Mayer in drugi 2005 v Zupančič 2011, 60).

Na podoben način kot Boyatzis tudi Lucia in Lepsinger kompetence pojasnita kot »prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika in so tesno povezani z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.« (Lucia in Lepsinger 1999, 7).

Kohont (Kohont 2005, 33) pravi, da kompetenca ni le zmožnost uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja, ampak je več kot to. Je celota med seboj povezanih sposobnosti, veščin, znanja, vedenja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, želi in zmore učinkovito uporabiti v neki situaciji.

Kompetence se tako zadnjih dvajset let na ključnih področjih MČV pojavljajo kot zbir izkazanih sposobnosti, spretnosti, znanja, vedenja in stališč različnih posameznikov. Navedene so v opisih delovnih mest oziroma sistemizacijo kot atributi, ki jih delodajalci pričakujejo od posameznikov na posameznih delovnih področjih. Kadrovski strokovnjaki jih zato morajo znati prepoznavati in jih ocenjevati – vključujejo jih v letne pogovore, merjenje očitkovitosti, načrtovanje kariere, model napredovanja, nagrajevanja in motiviranja.

Upravljanje kompetenc je tako prisotno na vseh področjih MČV (Svetlik in drugi 2005, 7–8):

- v analizi dela, skupaj z opisi delovnih mest, pri čemer so kompetence mišljene kot pričakovanja do zaposlenih,
- na področju kadrovanja, pri čemer je ključno prepoznavanje kompetentnosti pri kandidatih za delo oziroma tudi sodelavcih pri internih prerazporeditvah v organizacijah,
- pri ocenjevanju delovne uspešnosti in še posebej
- na področju razvoja in izobraževanja kadrov ter razvoja njihovih kompetenc.

Različni modeli kompetenc so tako učinkovito prisotni v praksah MČV v vseh uspešnih organizacijah, tudi v Sloveniji. Prav z njimi kadrovski strokovnjaki za ČV dajejo ključno vsebino sistemskim okvirom oziroma ključnim kadrovskim procesom, kot so sistemizacija delovnih mest, ocenjevanje delovne uspešnosti, sistem izobraževanja, usposabljanja in spopolnjevanja, sistem napredovanja in izgradnje kariere. Na ta način, ko se osredotočajo na bistvo tega, kar lahko zaposleni prispevajo k učinkovitosti organizacije, pa je to v zadovoljstvo tako vodstvom organizacij kot tudi zaposlenim na drugi strani, saj na ta način povečujejo svoj kapital znanja in najrazličnejših spretnosti ter in s tem povečujejo svojo konkurenčnost bodisi na trgu dela znotraj organizacije oziroma na širšem trgu dela, na katerem smo vsi nenehno prisotni (Svetlik in drugi 2005, 9).

V poglavju, ki sledi, več o kompetenčnem profilu kadrovskih strokovnjakov.

4.2 Kompetence sodobnega kadrovskega strokovnjaka

Strokovnjak za upravljanje človeških virov je oseba, ki v organizaciji načrtuje, usmerja in organizira dejavnosti MČV, vse za to, da bi na optimalen način aktiviral vse zaposlene k temu, da bi uresničili zadane strateške cilje organizacije. S tem namenom in ciljem zaposlene izbira, pridobiva, usmerja in razvija, izobražuje in usposablja, motivira, nagrajuje ipd. (Tracey in Charpentier 2004). Nekateri strokovnjaki za kadre opravljajo glavnino vseh nalog, vezanih na MČV, te najdemo predvsem v manjših podjetjih in jih imenujemo **generalisti**, druge, ki opravljajo specifične naloge s področja MČV, npr. izobraževanje, pridobivanje kadrov, delovnopravna razmerja ipd., imenujemo **specialisti**, prisotni pa so v srednjih in velikih podjetjih (Možina 2002).

V skladu z razvojem MČV, vlog in zadalžitev kadrovskih strokovnjakov, ki jih opravljajo v organizacijah in ki smo jih že opisali v preteklih poglavjih, se spreminjajo tudi zahtevane kompetence, potrebne za opravljanje teh zadalžitev in vlog. V slovenskih in tujih virih zasledimo kar nekaj kompetenčnih profilov, ki ponujajo sistematičen opis kompetenc, potrebnih za učinkovito izvajanje procesov MČV.

Eden prvih je Boytzisov (Boytzis 1982, 138), ki je, kot mnogi kasnejši, nastal v ZDA, vsebuje pa štiri skupine kompetenc kadrovskih menedžerjev: uporaba družbene moči, pozitivno videnje, upravljanje skupinskega procesa in natančna samoocena. Če povzamemo več tujih avtorjev, kot so: Ashton, Brewster, Gorsline, Jackson in Storey, McDaniel, Rauusch, Schuller, Sydanmaanlakka, Ulrich, ki so proučevali kompetence strokovnjakov za MČV, dobimo naslednje **kompetence menedžerjev in strokovnjakov človeških virov** (Kohont 2005, 107; Kohont 2011, 209):

- analitično, konceptualno mišljenje;
- inovativnost, kreativno reševanje problemov;
- strateško razmišljanje in delovanje;
- poznavanje poslovanja, poslovnega okolja – »business knowledge«;
- upravljanje sprememb in kulture;
- komunikativnost;
- iskanje informacij;
- osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve;

- prepričevanje in vplivanje;
- timsko delo;
- usmerjenost k ciljem;
- vodenje, menedžment;
- uporaba virov;
- strokovnost, »tehnične kompetence«;
- fleksibilnost;
- prenos, aktivacija, razvoj znanja;
- kooperativnost;
- uporaba IT.

Brewster opozarja (Brewster v Kohont 2011, 210), da so tudi kompetence kadrovskih menedžerjev, kot kompetence drugih profilov in poklicev, pogojene in odvisne od nacionalnega, organizacijskega in časovnega konteksta, v katerem delujejo. Schuller dodaja, da kadrovski strokovnjak ne potrebuje nujno vseh zaznanih (zgoraj navedenih) kompetenc, saj procese in naloge s področja MČV v organizacijah izvaja skupaj z linijskimi vodji, menedžerji, sindikati, notranjimi in zunanji sodelavci. Je pa ključno, da se kompetence, potrebne za izvrševanje različnih MČV aktivnosti, v organizaciji razvijajo pri vseh skupinah, vključenih v MČV, ne le pri strokovnjakih in menedžerjih (Schuller in drugi v Kohont 2011, 210).

Kohont izpostavi (Kohont 2005, 101), da opisi zaznanih kompetenc delujejo kot orodje, s katerim organizacija komunicira, saj odsevajo govorico organizacije, iz katere se prepoznajo cilji, načini delovanja in pričakovanja organizacije v določeni funkciji – zaposlenim nudijo pomoč pri razbiranju, kaj pomeni uspešnost v organizaciji. S pristopom kompetenc se oblikuje in lahko spremeni tudi kultura organizacije, le-ta pa »usmerja posameznika na lasten razvoj, poudarja delo vodij s sodelavci in izpostavlja pomen povratnih informacij o posameznikovi uspešnosti« (Kohont 2005, 101).

Spodaj vidimo (Tabela 4.1), kako je Brewster kompetence menedžerjev (na nekaterih mestih pa navaja tudi naloge, sposobnosti in znanja) razvrstil v štiri skupine: stil, podjetniška usmerjenost, vloga in funkcija (Kohont 2005, 208).

Tabela 4.1: Skupine kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov

Stil	Podjetništvo (podjetniška usmerjenost)
<p>Osebna kredibilnost Kognitivna kompleksnost in prožnost Usmerjenost k ciljem Interpersonalna učinkovitost Samoobvladovanje Orientiranost na odnose Stalno učenje Tolerantnost za stres, spremembe, negotovosti Odzivnost na nesoglasja Kreativna/analitična obravnava problemov Usmerjenost k novostim Adaptabilnost Usmerjenost k rezultatom Predanost timu</p>	<p>Poznavanje poslovanja in tržna usmerjenost Upravljanje sprememb in kulture Spodbujanje sprememb Vodenje Zavedanje organizacijskega okolja Zmožnost ocenjevanja poslovnih vplivov Strateška poslovna perspektiva – oblikovanje poslovne strategije Načrtovanje in implementacija poslovanja – povezovanje MČV s procesi poslovnega in organizacijskega načrtovanja Oblikovanje in upravljanje poslovnih procesov Komunikacija in vpliv Razvijanje učeče se organizacije</p>
Vloga	Funkcija
<p>Spodbujanje/oblikovanje/upravljanje odnosov med zaposlenimi in sindikati Upravljanje projektov Upravljanje s talenti Spodbujanje skupinskih odnosov Upravljanje informacij Odzivnost na potrebe deležnikov Spodbujanje inovacij Načrtovanje aktivnosti Upravljanje virov in nadzor nad stroški Usmerjenost na kvaliteto procesov Ustvarjanje potrošne vrednosti (customer value creation) Oblikovanje kulture raznolikosti in občutljivost za druge kulture Spremljanje okolja Opolnomočenje linijskih vodij</p>	<p>Poznavanje in prenos znanja področja MČV-nagrajevanje/ugodnosti, odnosi z zaposlenimi, izobraževanje in razvoj, organizacijska učinkovitost, pridobivanje in ohranjanje kadrov, upravljanje dosežkov, komuniciranje, organizacijsko učenje, zdravje in varstvo, informacijski sistemi, pritožbe in disciplinski postopki Uporaba in izkoristek informacijske tehnologije Administrativne naloge Ocenjevanje/evalvacija kompetenc Usklajenost z vse bolj kompleksno zakonodajo Mentorstvo, svetovanje in razvoj drugih Strateško pridobivanje kadrov Funkcionalna fleksibilnost Jasno določanje ciljev Odgovornost človeških virov</p>

Vir: Brewster idr. v Kohont (2011, 208).

4.3 Kompetence kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji

Leta 2005 je bila v Sloveniji opravljena obsežna raziskava o naboru in stopnjah kompetenc direktorjev, vodij in strokovnih sodelavcev, ki delujejo na področju MČV. Podatke so zbirali z različnimi metodami (Kohont 2011, 211): z analizo opisov v študiji definiranih delovnih mest, zbiranjem informacij o kompetencah z vprašalnikom, evalvacijo rezultatov, s povratno skupinsko analizo in intervjuji s predsedniki in člani uprav.

Raziskava predstavlja tudi pomembno izhodišče za empirični del naše naloge.

Rezultati analize delovnih mest kažejo, da imajo slovenski kadrovski strokovnjaki v velikih organizacijah osem različnih vlog: direktor področja MČV, vodja kadrovanja, vodja izobraževanja, strokovni sodelavec kadrovik, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov, vodja projektov, pravnik za delovnopravne zadeve in referent, v manjših organizacijah pa so prisotne samo tri vloge: direktor področja UČV, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (Kohont 2005, 114).

Kompetenčni profil oziroma **kompetence slovenskih kadrovskih strokovnjakov**², ki so jih dobili v omenjeni raziskavi, pa so naslednje (Kohont 2011, 211):

- vodenje
- strateško razmišljanje
- timsko delo
- komunikativnost
- upravljanje sprememb
- sprejemanje odločitev in odgovornosti
- kreativnost in inovativnost
- strokovnost
- usmerjenost k ljudem, usmerjenost k rezultatom
- poznavanje poslovnih procesov
- poznavanje poslovnih procesov
- organizacija (časa in dela)

² V raziskavo so bili vključeni Direktorji UČV, Vodje oddelkov in Strokovni sodelavci. Gre torej za tri kompetenčne profile kadrovskih strokovnjakov, sestavljene iz 15 do 16 kompetenc, ki se razlikujejo med sabo gleda na naloge, ki jih opravljajo posamezni strokovnjaki (Kohont 2005: 129).

- natančnost, vestnost
- analitično razmišljanje
- uporaba IT
- projektno vodenje
- mreženje

Omenjena raziskava je še pokazala, da so ključne kompetence direktorja področja MČV: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost in upravljanje sprememb; pri vodji oddelka je na prvem mestu strokovnost, sledijo pa usmerjenost k ljudem, timsko delo, komunikativnost in usmerjenost k rezultatom. Med kompetencami strokovnih sodelavcev v oddelku MČV je, tako kot pri vodji, na prvem mestu strokovnost in usmerjenost k ljudem, sledijo pa komunikativnost, kreativnost in inovativnost in upravljanje sprememb. Zanimive so nekatere druge kompetence, ki so jih zaznali sodelujoči v raziskavi, in sicer pri direktorju sektorja MČV osebni zgled in etičnost ter projektno vodenje, pri vodji oddelka pogajalske kompetence in kritično mišljenje pri strokovnih sodelavcih. V raziskavo vključeni strokovnjaki za kadre so pri vseh vlogah omenili še osebnostne lastnosti kot nujne za opravljanje del in nalog: samoiniciativnost, socialna občutljivost, zaupanje, empatija, zanesljivost, spoštovanje razlik in osebno poznavanje zaposlenih (Kohont 2005, 119–120).

V že omenjeni raziskavi smo zasledili še zanimiv pogled slovenskih predsednikov in članov uprav, vezan na tiste kompetence, ki jih najbolj pogrešajo pri kadrovskih strokovnjakih.

Te pogrešane kompetence pri kadrovskih strokovnjakih so sledeče (Kohont 2011, 214):

- slabo poznavanje temeljne dejavnosti organizacij (kar bi jim omogočalo učinkovitejše povezovanje strategije ČV s poslovno strategijo);
- kompetence, s katerimi bodo upravljali spremembe v organizaciji in
- finančno-računovodsko znanje, potrebno na področju MČV pri spremljanju stroškov, zaposlovanju in izboljševanju učinkovitosti.

Pravkar omenjeni rezultati so za nas pomembni za tisti del v empiričnem poglavju, ko bomo pri kadrovskih strokovnjaki iskali manko znanj, ki jim onemogoča, da bi imeli status enakovrednega sogovorca najvišjemu vodstvu organizacije oziroma bi lahko postali soodločevalci tako pri kadrovski kot poslovni strategiji organizacije.

Če slovenske kompetenčne profile primerjamo s tujimi, lahko poudarimo, da ni bistvenih razlik med njimi – omeniti velja le dve kompetenci, to sta projektno vodenje in mreženje. Mreženja ne zasledimo pri nobeni tuji praksi, projektno vodenje pa le v kompetenčnem profilu Brewsterja (Brewster in drugi v Kohont 2005, 129). Kohont utemeljuje, da gre za logično posledico analize delovnih mest, saj se v čedalje več slovenskih organizacijah pojavlja delovno mesto projektne vodje (Kohont 2005, 129). Kot še piše Kohont, so slovenski kadrovske strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi, mreženje opisali kot širjenje formalnih in neformalnih stikov z vsemi deležniki organizacije, ki jim pomaga pri izboljšanju odnosov z drugimi sodelavci v organizaciji, optimizira medoddelčne projekte, prispeva k promociji področja v in izven organizacije in je pomembno pri uvajanju sprememb v organizaciji.

Poglavje zaključujemo z ugotovitvijo, da bo za kadrovske strokovnjake v prihodnosti eden od ključnih izzivov in nalog za prihodnost prenos znanj na sodelavce in razvoj tistih kompetenc, ki jim bodo omogočile še bolj učinkovito opravljanje nalog, ki jih zahtevajo ključni procesi MČV.

V nadaljevanju naloge podrobneje definiramo, kakšen naj bo profesionalni razvoj kadrovske strokovnjakov, da bodo kar najhitreje prišli do potrebnega strokovnega znanja o procesih MČV, da bi lahko svetovali linijskim vodjem o operativnih kadrovske temah, najvišjemu menedžmentu pa o strateških kadrovske temah.

5 PROFESIONALNI RAZVOJ KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Že dolgo je splošno znano, da se najuspešnejše organizacije v veliki meri posvečajo kompetencam, veščinam in zmožnostim zaposlenih sodelavcev. Zavedajo se, kako zelo nujno je slediti trendom globalizacijskih sprememb in so prepričane, da jim lahko uidejo le, če se njihovi zaposleni zavedajo, da so s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami edina pot za doseganje organizacijske uspešnosti in ohranjanje konkurenčne prednosti pred drugimi na trgu.

Za uresničitev strategij in konceptov MČV, katerega del je tudi koncept razvoja zaposlenih, so v organizacijah odgovorni kadrovske strokovnjaki, ki bi morali biti najbolj zavzeti zaposleni, ki niso nikoli zadovoljni s statusom quo, ampak stremijo k stalnemu izboljševanju procesov MČV oziroma vsega, kar počnejo (Žezlina 2011). Zato bi morali ves čas **iskati nove možnosti**

za lastno učenje, izobraževanje in razvoj v vseh priložnostih, ki se jim ponujajo, od delavnic, treningov, coachingov in drugih priložnosti, za pridobitev novega znanja.

Po tem, ko pojasnimo pomen profesionalnega razvoja in njegove razsežnosti, v poglavju odpiramo vprašanje nujnosti načrtnega profesionalnega razvoja kadrovskih strokovnjakov. Identificirati skušamo tista področja, na katerih potrebujejo še več znanja, da bi lahko upravičili pričakovanja vodilnega menedžmenta na eni strani in pričakovanja zaposlenih, katerih ambasadorji so, na drugih strani – ti se namreč zavedajo, da lahko svoj maksimalen vložek znanja in veščin prispevajo organizaciji le, če jim ta nudi ustrezne pogoje in okolje za njihovo uresničitev.

5.1 Pomen profesionalnega razvoja

Tako kot se razvija MČV, se znotraj njega razvija koncept profesionalnega razvoja zaposlenih. V začetku je bil pri profesionalnem razvoju najprej poudarek na izobraževanju in načrtovanju kariere zaposlenih, vzporedno s spreminjajočo se vlogo MČV, pa gre trend v smeri, da postane profesionalni razvoj zaposlenih v organizaciji del strategije organizacije in da ji pomaga pri oblikovanju kulture organizacije v skladu z njenimi vrednotami, ki jih razvija (Svetlik in Zupan 2009, 505). Ključni poudarek pri profesionalnem razvoju je na uresničevanju poslovnih ciljev organizacije in njene vizije, ki pa se lahko najboljše uresničijo, ko so zanimanja organizacije in zanimanja posameznika med sabo uravnotežena (Možina in drugi 2002, 71).

Osnovni namen profesionalnega razvoja je omogočiti, da ima organizacija ustrezno izobražene in usposobljene zaposlene, ki so zmožni uresničiti njene poslovne cilje in s svojo aktivnostjo pomagati k njenemu uspešnemu delovanju (Armstrong, 1996). Cilj profesionalnega razvoja je možno uresničiti na tak način, da se omogoči naslednje (Treven 1998):

- sleherni zaposleni v organizaciji mora posedati znanje, veščine in zmožnosti za uspešno izvajanje svojih del in nalog,
- delo posameznikov in skupin se mora nenehno izboljševati in
- zaposleni se morajo razvijati v tisti smeri, ki zagotavlja njihovo optimalno napredovanje in profesionalno rast.

Uspešnost in razvoj organizacije sta v kontekstu dolgoročnosti najbolj odvisna od enotne poslovne strategije, znotraj katere ima kadrovsko-razvojna posebno mesto, kar smo v nalogi že večkrat omenili in poudarili. Ko govorimo o strateškem profesionalnem razvoju, imamo v mislih razvoj tistih srednjeročno in dolgoročnih sposobnosti zaposlenih (znanje, veščine, vrednote) in izkustvenih sposobnosti zaposlenih, ki so nujne za uresničevanje strateških poslovnih in MČV strategij v organizaciji (Možina 2002). Možina še izpostavi (Svetlik in Zupan 2009), da je ob sistemu razvoja zaposlenih, ki ga imamo v organizaciji, pomembno v prvi vrsti to, da je povezan s poslanstvom, vizijo in cilji, ki jih želi organizacija osvojiti.

5.2 Profesionalni razvoj posameznika in organizacije

Profesionalni razvoj zaposlenih je načrtovan, sistematičen, dolgoročen vseživljenjski proces, ki zajema določanje strategij, odločanje in izbiranje, razvijanje, izpopolnjevanje, samoizobraževanje (Ličen in Šeliga 2007). Profesionalni razvoj ima velik pomen tako za posameznika kot za organizacijo. Za posameznika pomeni stalen proces in delo na osebni viziji, saj je pomembno, da vemo, kje smo v danem trenutku in kam želimo priti znotraj lastnega razvoja (Kucler 2013, 13). Skozi proces profesionalnega razvoja (Dimovski in drugi 2005, 250) se posameznik zaradi vpliva notranjih in zunanjih akterjev ves čas spreminja in postaja vse bolj specifičen. Značilnost takega razvoja je: da traja vse življenje in zajema celovit razvoj posameznika (zajema družbene, ekonomske, biološke in psihološke vplive življenja); je rezultat povezanosti notranjih in zunanjih dejavnikov – posameznik na tak način postaja vse bolj izkušen, strokoven, fleksibilen, kar mu nudi možnost za napredovanja in premike tako znotraj kot zunaj organizacije; je zanj nujno permanentno, vseživljenjsko izobraževanje in spopolnjevanje (Dimovski in drugi 2005, 250) .

Na ravni posameznika mu poleg možnosti za napredovanje, izobraževanje in spopolnjevanje profesionalni razvoj prinaša tudi (Možina 2002, 63):

- zagotavlja mu strokovni, karierni in osebni razvoj,
- zagotavlja mu možnost za vertikalno in horizontalno napredovanje in ugodnosti, ki jih to prinaša (večja plača ter druge materialne in nematerialne ugodnosti),
- poveča mu njegovo zaposljivost in s tem socialno varnost,
- nudi mu možnost za poklicno samopotrjevanje.

Organizaciji pa profesionalni razvoj zaposlenih prinaša sledeče (Možina 2002, 63):

- zagotavlja ji idealno usposobljenost zaposlenih za delo,
- prispeva k motivaciji zaposlenih za delo,
- večjo učinkovitost pri delu,
- večjo prilagojenost zaposlenih delu (manj odsotnosti z dela in fluktuacije, naravna delovna disciplina, več možnosti za izboljšave).

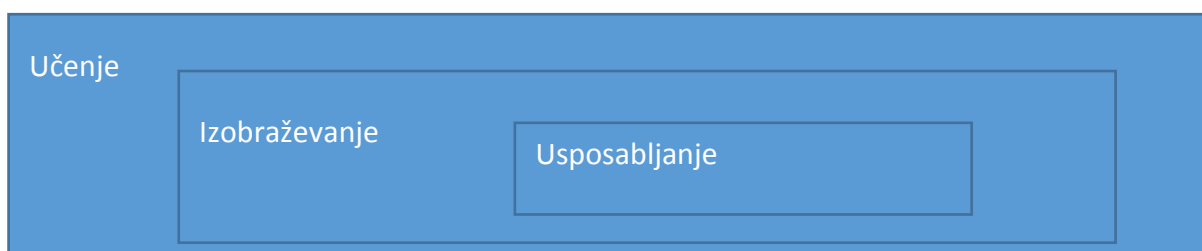
Profesionalni razvoj je posebno in eno od ključnih področij MČV, ki, splošno gledano, vključuje naslednje procese (Treven 1998; Možina 2009):

- a) **Učenje:** Definiramo ga lahko kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse. V organizacijah se pojavlja potreba po permanentnem, organiziranem učenju, saj kot tako vodi k trajnim spremembam vedenja zaposlenih. Je nenehni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim lahko izboljšamo sposobnosti izvrševanja poslovnih del. Učenje po Borgerju in Seabornu (Borger in Seaborne, 1972) je vsaka več ali manj trajna sprememba vedenja posameznika, ki je posledica njegovih izkušenj. Učenje tako ni samo pridobivanje znanja, veščin in navad, temveč je nenehno spreminjanje vedenja posameznika pod vplivi in povezavami z ožjo in širšo okolico, v kateri posameznik biva in deluje (Možina 2002). Na proces učenja kajpak delujeta tudi fiziološka zrelost posameznika ter njegova pripravljenost in zavzetost za učenje.
- b) **Izobraževanje:** V najožjem smislu ga razumemo kot pridobivanje potrebnega znanja, se pravi tistih posameznikovih sposobnosti, ki mu nudijo reševanje raznolikih težav in situacij. Je ožji pojem od učenja. Medtem ko je učenje aktivnost, s katero posameznik namerno ali nenamerno oblikuje sebe, je to pri izobraževanju vnaprej oblikovana in organizirana situacija, v kateri se posameznik uči in sprejema informacije. Je bolj pogojeno s potrebami in vrednotam družbe, pri učenju npr. pa s potrebami posameznika (Možina 2009, 481).
- c) **Usposabljanje:** Razumemo kot načrtovano spremembo obnašanja, do katere pride s pomočjo spremljanja učnih situacij, napotkov, programov, ki nudijo posamezniku, da pridobi zahtevan nivo znanja, veščin in zmožnosti za uspešno izvedbo določenega dela. Če smo še bolj natančni, je usposabljanje aktivnost, s katero razvijamo tiste posameznikove zmožnosti, ki jih rabi za izvajanje točno definiranega dela v okviru

neke aktivnosti. Kot kaže Slika 5.1, je usposabljanje tako ožji pojem od izobraževanja in njemu podrejeno, izobraževanje pa je ožji pojem od učenja (Možina 2009, 484).

- d) Razvoj:** Navezuje se na izboljšanje ali udejanjanje zmožnosti in možnosti posameznika na osnovi učenja in izkušenj, ki si jih pridobi z izobraževanjem (Treven 1998, 197). Za ustrezno usmerjanje dejavnosti razvoja mora najvišje vodstvo skupaj s kadrovske strokovnjaki sprejeti strategijo profesionalnega razvoja zaposlenih in pri tem upoštevati strateške poslovne načrte organizacije.

Slika 5.1: Razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2002, 217).

Strategija profesionalnega razvoja mora biti po eni plati dejanska povezanost med aktivnostmi učenja, razvoja, usposabljanja in izvedbo poslovanja, po drugi plati pa mora pokazati, kako bi ti procesi dodajali vrednost in pripomogli k vzdrževanju oziroma pridobivanju konkurenčnosti organizacije (Treven 1998, 198).

MacDonald (MacDonald v Kohont 2011, 226) med temeljne elemente profesionalizacije uvršča opredelitev proizvodnje proizvajalcev, pri čemer misli na vzpostavitev mehanizmov izobraževanja, usposabljanja in socializacije. Zato bomo nekaj misli namenili znanju, ki je za kadrovske strokovnjake in profesionalizacijo njihove stroke ključnega pomena in ga je najlažje zagotoviti z nadzorom izobraževanja.

5.3 Profesionalni razvoj kadrovske strokovnjakov v Sloveniji

Žal je bil v Sloveniji vpliv strokovnjakov ČV na področje razvoja in na vsebino izobraževanja majhen do sprememb v visokem šolstvu. Te so končno prinesle več možnosti za povezovanje praks iz organizacij in visokošolskih ustanov ter možnost za odpiranje fakultet v širše gospodarsko in družbeno okolje. Gre za različne skupne projekte, gostujoča predavanja, praktična usposabljanja itd. (Kohont 2011, 226).

- a) Običajen profesionalni razvoj kadrovskega strokovnjaka se začne **na dodiplomskem študijskem programu kadrovskega menedžmenta** na FDV UL, ta obstaja že več desetletij, ali na programih FOV UM in FM UP, pridobivanje teoretskega znanja pa lahko študenti že več kot deset let nadaljujejo na podiplomskem študiju. Na ta način se povečuje izobrazbena struktura posameznikov, ki v organizacijah izvajajo ali bodo naloge na področju MČV izvajali v prihodnosti, hkrati pa se na visokošolskih ustanovah ustvarja bazen raziskovalnega in pedagoškega osebja, izvajajo se različne raziskave s področja MČV, ustvarja se izmenjava domačega in tujega znanja (Kohont 2011).

Desetletja nazaj, pred uvedbo omenjenih študijskih smeri, pa so bile vloge kadrovikov in kadrovske strokovnjake izključno v domeni drugih poklicev in profesij, v glavnini pravnikov, psihologov, sociologov in drugih družboslovcev.

- b) Drugo možnost za krepitev profesionalnega razvoja predstavljajo slovenskim kadrovskim strokovnjakom **konference** (Kadrovska konferenca SKZ in Planeta, Mednarodno srečanje SKZ Alpe Adria, HR Forum IEDC) in razni **strokovni dogodki**, ki jih organizirajo **lokalna društva SKZ**. Oblikovan je tudi strokovni svet SKZ, nastajajo sekcije SKZ, za strokovno povezovanje domačih in tujih študentov skrbi Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, za organizacijo najrazličnejših strokovno-družabnih dogodkov pa se angažira tudi Alumni klub diplomantov kadrovskega menedžmenta.
- c) Pomemben prispevek oziroma možnost za profesionalni razvoj ponuja tudi prva strokovna revija za razvoj človeških virov, **HRM revija**, ki izhaja štirikrat na leto, in pa dolgoletna revija **Kadri**, ki jo že več desetletij izdaja SKZ (ZDKDS).
- d) Kot četrto možnost omenjamo tudi precej **velik nabor** eno- ali večdnevni **izobraževalnih dogodkov** v obliki seminarjev, delavnic, treningov, šol, akademij, ki jih izvajajo različne zasebne izobraževalne ustanove kot tudi javni zavodi, med katerim velja omeniti Andragoški center Slovenije kot krovno inštitucijo za izobraževanje odraslih, v kateri svoje znanje izpopolnjujejo kadrovski strokovnjaki iz različnih slovenskih organizacij. Različni ponudniki funkcionalnih znanj s področja MČV se med sabo tudi povezujejo in stremijo k certificiranju prvih MČV programov.

5.4 Dejavniki, ki vplivajo na profesionalni razvoj kadrovskih strokovnjakov

5.4.1 Zgled nadrejenega

Zgled pomeni, da cilji nadrejenega in njegove aktivnosti postanejo cilji in aktivnosti njegovih podrejenih. Zglednemu vodji (zgled daje zavestno kot tudi na nezavedni ravni) podrejeni sledijo, so mu naklonjeni in se ga trudijo posnemati (Krause 1999, 11).

Weiss poudarja, da so delovne vrednote in norme nadrejenih sodelavcev tiste, ki pomembno vplivajo na njihove podrejene (Weiss v Brečko 2002, 32), zato se je, ko govorimo o profesionalnem razvoju kadrovskih strokovnjakov, potrebno zavedati, da se podrejeni običajno obnašajo podobno kot njihovi nadrejeni in s tem vplivajo tudi na njihov profesionalni razvoj ali stagnacijo tega.

Če direktor področja MČV (DP) ceni strokovnjake za ČV v svojem oddelku in linijske vodje v organizaciji, bodo tudi oni cenili in spoštovali njega. Če predsednik družbe zaupa svoji najožji ekipi sodelavcev, v kateri je običajno tudi DP, bo tudi DP cenil njega in njegovo delo. Pomemben je torej **strokovni ugled nadrejenega** (znanje iz stroke kot tudi splošna razgledanost) ter njegova zmožnost, da pozitivno vpliva na svojo ekipo, sodelavce (Kucler 2013, 60).

5.4.2 Motivacija

K profesionalnemu razvoju kadrovskih strokovnjakov prispeva tudi njegova t. i. notranja in zunanja motivacija, saj so motivi za njegov razvoj lahko zelo različni. Priznana slovenska andragoginja (Krajnc 1982, 243–264) je motive za posameznikov profesionalni razvoj in izobraževanje razdelila na notranje in zunanje:

- notranji motivi so: samostojnost in odvisnost za življenje in delo, preizkusiti in dokazati svoje zmožnosti, priti do novega kroga prijateljev, novega poklica, stika z ljudmi, tekmovanja z drugimi itd.
- zunanji motivi so: boljše delovno mesto, večji prihodek, bolj kvalitetno delo, večji ugled in spoštovanje, motivacija v kolektivu, večja pomoč družine itd.

V kontekstu notranje motivacije je za posameznikov razvoj ključna želja po razvoju, ta pa običajno izvira iz njegovih delovnih ali družbenih dejavnosti. Želja po razvoju, in z njim

običajno po izobraževanju, je povezana z zanimanji, doživetimi izkušnjami na delovnem mestu in s potrebo po osebnem in kariernem napredovanju. Krajnc pravi, da se zanimanje posameznika razvija na osnovi učenja, doživetij in njegovih zmožnosti, v precejšnjem obsegu pa je pogojeno tudi z njegovim družbenim okoljem, iz katerega prihaja (Krajnc 1982, 193–196).

Med ključnimi zunanji motivatorji za razvoj zaposlenega pa je njegov delodajalec oziroma odnos nadrejenega do njegovega podrejenega sodelavca (Krajnc 1982). Kot primer zunanje motivacije za kadrovske strokovnjake je lahko vpliv direktorja področja MČV (DP) na zaposlene kadrovske strokovnjake v njegovem sektorju. Torej, tudi kadrovski strokovnjaki, kot vsi strokovnjaki drugih profilov, zadovoljujejo osnovne potrebe po Maslowu; od najbolj osnovnih, fizioloških potreb do samouresničitve – vloga DP pa je, da ustvarja čim boljše delovne pogoje za kakovostno opravljanje kadrovskih procesov in nalog, ki jih bo motiviralo k samoaktualizaciji in spodbujalo k profesionalnemu razvoju. DP na eni strani s podrejenimi kadrovskimi strokovnjaki ali direktor družbe na drugi strani s podrejenim DP naj bi s svojim stilom vodenja gradil odnose, ki trajno povezujejo organizacijo in zaposlene. Pri ustvarjanju takšnih sodelovalnih odnosov, ki spodbujajo strokovnjake za kadre k razvoju na delovnem mestu, si nadrejeni pomagajo z motivacijskimi dejavniki, kot so: plača, ugodnosti (denarni dejavniki), kot tudi s psihološkimi oziroma nedenarnimi motivatorji: pohvale, upoštevanje želja in potreb, aktivno poslušanje sodelavca ...

5.4.3 Redni letni pogovori (RLP)

Kultura organizacije, katere del so RLP, pozitivno vpliva tako na profesionalni razvoj posameznika kot na razvoj celotne organizacije. Pogovori nudijo vpogled v raven trenutnega znanja v organizaciji in prikaz klime organizacije ter nivo zadovoljstva zaposlenih. V tem duhu so gradniki učeče se organizacije in vključevanja skritega znanja (Brečko 2007).

RLP je orodje, s katerim lahko zasledujemo več ciljev posameznika in organizacije, zato mu bomo namenili več pozornosti kot dejavnikoma profesionalnega razvoja kadrovskih strokovnjakov pred njim, se pravi motivaciji in pozitivnemu zgledu.

Po Collinsu je redni letni pogovor čas, ko zaposlenega pohvalimo za njegovo zavzetost in trud ter vrednost, ki jo daje organizaciji, hkrati pa je možnost za to, da sodelavec izrazi mnenje, bojzani ter poda predlog za svoj profesionalni razvoj (Collins 2010).

Redni letni pogovor med direktorjem področja MČV (DP in sodelavcem z oddelka za kadre (kadrovski strokovnjak) je tako sestavni del razvoja kadrov in **pomeni spremljanje in nadgradnjo razvojnega in izobraževalnega načrta za kadrovskega strokovnjaka**. Je orodje, s katerim DK zazna manko znanja pri podrejenem in skupaj z njim ter vodstvom organizacije oblikuje izobraževalni in razvojni načrt zanj, v katerem natančno definira, katere izobraževalne vsebine zaposleni potrebuje (Brečko 2007).

Glavni cilj RLP je, da DP s pomočjo načrtnega podajanja povratne informacije zaposlenemu kadrovskemu strokovnjaku omogoči, da še izboljša svojo delovno učinkovitost. V rednem letnem pogovoru lahko kadrovski strokovnjak izrazi svoje mnenje, ideje, pripombe, izboljšave, ki bi jih bilo potrebno uvesti v organizacijo. Prav tako se v pogovoru DP in zaposleni osredotočita na dosežke iz preteklega poslovnega obdobja, definirata aktivnosti, ki so potrebne izboljšave in skupaj izdelata plan, kako uresničiti cilje organizacije, na katerih področjih je nujno usposabljanje. DP poda povratno informacijo o njegovi uspešnosti in informacijo, kaj si organizacija želi z njegove strani.

Z rednim letnim pogovorom želimo doseči tudi večjo zavzetost zaposlenih. **Zavzeti kadrovski strokovnjaki** so tisti energetični sodelavci, ki hodijo na delo s polno zagnanostjo, zavzetostjo in veliko povezanostjo z organizacijo. Predstavljajo vir inovativnosti in pomoči pri rasti organizacije. Verjamejo v vse sodelavce. Vodje, v našem primeru DP, v letnih pogovorih bolje spoznajo svoje zaposlene in jih torej lahko bolje vodijo. Več kot jasno je, da morajo vodje dobro poznati svoje zaposlene, njihovo raven motivacije, njihove posebne interese, nagnjenja, sposobnosti, pa tudi psihosocialna stanja (Brečko 2007).

Ena od ključnih prvih RLP je tudi, da vključuje zelo pomembno povratno informacijo, ki je z vidika osebnostnega razvoja in spreminjanja človeka lahko pozitivna ali pa negativna. Negativne povratne informacije so tiste, ki vplivajo na uravnavanje človeškega sistema tako, da še povečujejo njegovo homeostatičnost. **Pozitivne povratne informacije** pa povzročajo spremembe v človeku, zmanjšujejo njegovo homeostatičnost in zahtevajo prilagoditev dani situaciji oziroma ponovno vzpostavljanje ravnotežja z okoljem z vnašanjem sprememb v svoj

način vedenja in razlaganja sveta. Za pozitivne povratne informacije z vidika osebnostnega razvoja je torej značilno, da terjajo spremembo dosedanjega vedenjskega vzorca (Brečko 2007).

Ker je RLP proces, ki vključuje povratno zvezo, sodi med **najboljše razvojno orodje posameznika**. V nekem smislu se v rednem letnem pogovoru vračamo k najbolj naravni obliki učenja – v obliki razgovora. Prav s povratno informacijo oziroma z njeno pomočjo zaposleni preverjajo svoje konstrukte ter ne nazadnje spreminjajo vedenje, kar mora biti končni cilj vsakega razvojnega procesa.

Našteli smo nekaj ciljev in namenov, ki jih zasledujejo redni letni pogovori, ob njih pa je potrebno poudariti, da mora biti organizaciji jasno, kaj želi doseči z rednimi letnimi razgovori. Če cilj uvajanja letnih pogovorov v organizacijo ni jasen, potem bodo (p)ostali le dodatno administrativno-birokratsko sredstvo in procedura, ki v praksi ne prinaša koristi. To pa dodatno pomeni, da se moramo pri izvajanju RLP osredotočati na vsebino in ne na obliko (Brečko 2007).

5.4.4 Izobraževanje

Izobraževanje je najbolj naraven, trajen in nepretrgan proces, ki povzroča rast in spremembo, in velja tako za posameznika kot za organizacijo (Banfield in Kay 2008). Določene izobraževalne aktivnosti ne zadostujejo novim in novim, ponavljajočim se izobraževalnim – organizacija mora stalno misliti na vse skrite sposobnosti, interese in zavzetost za izobraževanje tistih zaposlenih, ki bodo lahko učinkoviti in uspešni samo, ko bodo za opravljanje del in nalog primerno izobraženi in usposobljeni (Možina in drugi 1998, 181).

Zato so za profesionalni razvoj zaposlenih, za katerega je nujno permanentno izobraževanje, pomembne naslednje značilnosti organizacije (Možina 2002, 209):

- Organizacija bi morala razumeti pomen širjenja in uveljavljanja tistega znanja, vrednot in strokovnosti, ki vodijo h končnemu rezultatu, k zastavljenim ciljem.
- Organizacija naj opusti tisto širjenje znanja, ki ne pelje k zastavljenim ciljem.
- Zelo pomembno je, da zna organizacija zelo dobro zaznavati potrebe po svežem znanju, pomembnem za konkurenčnost in rast organizacije.

- Izobraževalne vsebine morajo biti v skladu s področjem, s katero se organizacija in zaposleni ukvarjajo. Izobraževanje mora biti element procesov dela v organizaciji.
- Izobraževanje mora biti ciklična aktivnost zaznavanja potreb po novih znanjih, načrtovanja izobraževanja, izvedbe izobraževanja ter merjenja rezultatov izobraževanja.
- Organizacija mora opraviti učinkovito načrtovanje, motiviranje in organiziranje izobraževanja in poskrbeti, da je izobraževanje primerno vodeno, se pravi za odlične interne predavatelje ali zunanje izvajalce.

5.4.5 Samoizobraževanje

Pomemben ukrep znotraj organizacije je tudi možnost samoizobraževanja za zaposlene. To pomeni, da organizacija nudi učečemu se zaposlenemu, v našem primeru kadrovskemu strokovnjaku, na razpolago tako sredstva kot dostop do tistih virov, ki mu nudijo možnost, da se lahko uči sam ter čas in tempo učenja uskladi s svojimi zmožnostmi in potrebami (Možina 2002). Učitelji niso potrebni, to pa za organizacijo pomeni manjše stroške in večjo časovno prilagodljivost. Zaposleni tudi ne trošijo časa in denarja za pot oziroma vožnjo na izobraževanje (Piskurich 1993, 10). V mislih imamo oblikovanje virtualnih učnih centrov na interni računalniški mreži s področja MČV vsebin, ki jih sestavljajo (Piskurich 1993):

- virtualna knjižnica internih in drugih gradiv s področja MČV,
- seznam coachev za različna MČV področja, s katerimi se lahko kadroviki posvetujejo,
- coaching MČV specialistov, ko gre za konkreten kadroviski problem, izboljšanje kadrovskega procesa, pa tega znanja ni v organizaciji,
- katalog vseh izobraževanj, ki jih organizacija omogoča zaposlenim.

5.4.6 Individualno izobraževanje menedžerjev

Kot pomemben ukrep, predvsem ko gre za vodilne menedžerje, je potrebno omeniti tudi njihovo individualno izobraževanje. Veliko vodilnih menedžerjev, med njimi so tudi kadroviski menedžerji, še vedno težko izjavi, da jim manjka določeno znanje ali veščina, čeprav se zavedajo, da bi ga morali pridobiti. Zaradi bojazni, da bodo ob ugled, status, če se bodo udeležili skupinskih izobraževanj, je zanje zato pogosto potrebno načrtovati ločeno izobraževanje od ostalih zaposlenih.

Zato se je v praksi po vsem svetu kot najbolj učinkovito izkazalo individualno izobraževanje menedžerjev, ki izhaja iz predpostavke, naj menedžer pridobiva le znanje in veščine, ki jih rabi v specifičnem poslovnem okolju, odgovornost za udeležbo in pripravljenost za izobraževanje na tak način pa mora pokazati menedžer. Ker imamo v mislih kadrovskega menedžerja, je primerno, da se o tem pogovori z najvišjim vodstvom, v nadaljevanju pa si takšno izobraževanje organizira sam oziroma v dogovoru s službo za izobraževanje, ki deluje v okviru oddelka za kadre oziroma kot samostojni oddelek v organizaciji. V vseh fazah individualnega izobraževanja mora vodilni menedžer (kadrovnik) aktivno in zavzeto sodelovati, prav tako kot pri običajnih, skupinskih oblikah izobraževanja, je potrebno tudi pri tej obliki določiti učne cilje, učne poti in merila za preverjanje menedžerjevega znanja in spretnosti (Brečko v Turk 2004, 16).

5.4.7 Usposabljanje

Ko govorimo o usposabljanju, mislimo na vmesno fazo med izobraževanjem in delom ali kot dodatno urjenje tistega znanja, ki se potrebuje za izvajanje določenih del znotraj določene dejavnosti (Cheatle 2001), v našem primeru gre torej za dodatne treninge, ki jih potrebujejo kadrovske strokovnjaki pri opravljanju nalog s področja MČV. Usposabljanje kadrovskih strokovnjakov zajema različne oblike usposabljanja, najbolj poznani so: pripravništvo, uvajanje in dopolnilno usposabljanje, zato jim namenimo več pozornosti (Možina 2009, 484).

- Pripravništvo je sistematično vključevanje novincev kadrovnikov v delovno okolje in delo ter njihovo usposabljanje za konkretne kadrovske procese, cilj pa je, da je po zaključenem usposabljanju pripravnik zmožen sam izvajati dela in naloge. Kako uspešno bo pripravništvo, je odvisno tako od posameznikove lastne aktivnosti, zagnanosti za delo in spoznavanje novega kot od njegovega mentorja, ki nadzira izvajanje strokovnega dela pripravništva, ga usmerja, mu svetuje in nanj prenaša svoje izkušnje (Možina 2009).
- Uvajanje je usposabljanje, s pomočjo katerega kadrovski strokovnjak gradi zahtevane sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v situacijah, ki so podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za izvajanje konkretnih kadrovskih aktivnosti.

Uvajanje je namenjeno vključevanju v procese dela novim kadrovskim strokovnjakom in vsem, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih (Možina 2009).

- Dopolnilno usposabljanje pa je usposabljanje kadrovskega strokovnjaka v tisti kadrovske aktivnosti, v kateri je že osvojil določen nivo usposobljenosti, zaželene pa so določene dopolnitve sposobnosti. Takšno usposabljanje je potrebno, ko zaposleni kadroviki še ne izpolnjujejo definiranih notranjih kriterijev v organizaciji ali pa če se je proces izvajanja določenih kadrovskih del spremenil (Možina 2009).

5.4.8 Aktivna vloga posameznika

Pri učenju in izobraževanju se čedalje bolj poudarja individualizacija procesa učenja, saj gre v glavnini za vse bolj intenzivno razvijanje kvalitete in potencialov posameznika, spodbujanje osebne rasti, avtonomije in neodvisnosti – govorimo torej o povečevanju pomena individualne naloge izobraževanja. Nenehno učenje postaja vse bolj nujno, vloga učenja in izobraževanja pa prehaja v domeno posameznika (Jelenc Krašovec 2003).

Brez dvoma so kadrovski strokovnjaki tisti zaposleni, od katerih se pričakuje, da so najbolj odprti in vedno dovzetni za dodatno izobraževanje, kajti biti morajo zgled in vzor ostalim zaposlenim. Zato se od njih pričakuje kar najbolj aktivna vloga, ko gre za njihovo rast in izobraževanje – prilagodljivost v vseh situacijah, kreativnost, zmožnost učenja ter zmožnost sodelovanja z drugimi in skupnega učenja z njimi. Organizacije namreč gradijo sposobni in ustvarjalni kadrovski strokovnjaki, ki lahko delajo samostojno in z drugimi, zmožni so se učiti sami in z drugimi, le tako se lahko v organizaciji razvijajo nove ideje, ki vodijo k njeni uspešnosti in rasti (Možina 2009, 474).

5.5 Profesionalizem kadrovskih strokovnjakov

Pojem **poklic** se razume kot smiselna celota znanj, zmožnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogoča izvajanje del in nalog na določeni zahtevnostni ravni na nekem področju dela v določeni dejavnosti (Možina 2002 v Svetlik in Zupan 2009, 164). Ljudje z določenim poklicem imajo skupno znanje, se povezujejo v formalne in neformalne organizacije, v okviru poklicnega združenja lahko oblikujejo etični kodeks in na ta način

razvijajo identiteto poklica. Na ta način iz poklicev z večanjem profesionalizacije, legitimizacije in večje prepoznavnosti v družbi nastajajo **profesije**.

Izhodišče profesionalizacije predstavlja ustvarjanje specifičnega poklicnega znanja, ki vsebuje bolj ali manj standardizirane oblike izvajanja dela, nalog in vlog, ki jih opravlja nosilec določenega poklica (Svetlik in drugi 2009, 164).

Kar zadeva področje MČV, se bo po mnenju Ulricha ta profesionaliziral, ko bodo strokovnjake in menedžerje človeških virov povezovali (Ulrich 1996, 18):

- standardi dela, ki ga opravljajo,
- znanje,
- ključne kompetence,
- standardi etike, ki jih bo presojalo stanovsko združenje in
- jasno opredeljene vloge in področje MČV v organizacijah.

Na drugi strani pa obstajajo avtorji, ki menijo, da se strokovnjaki in menedžerji človeških virov preveč ukvarjajo z željo po profesionalizaciji, trdijo, da je diskusija o tem, ali je MČV profesija ali ne, nepomembna – pomembno je le, ali se strokovnjaki in menedžerji vedejo profesionalno. Iz tega izhaja, da ima profesionalizacija MČV dva pogleda, za zagovornike enega bi bilo na področju MČV potrebno vpeljati standarde, kvalifikacije in etične kodekse, za zagovornike drugega pa so ključne kompetence strokovnjaka oziroma menedžerja, ki mu omogočajo, da jim lahko sledi in z njimi vpliva na strateške smernice organizacije (Kohont 2011, 220).

Svetlik (Svetlik in Zupan 2009, 165) poudarja, da obstaja več pogledov na profesionalizacijo MČV. Tako poklicna profesionalna perspektiva izpostavlja vprašanje, kdaj začne v procesu delitve dela na kadrovskem področju specifične in zaokrožene naloge izvajati posebna poklicna skupina oziroma posebna kadrovska služba. Pomagamo si lahko z različnimi indikatorji za opis profesionalizacije (Kohont 2011, 220):

- novi kadrovski strokovnjaki, na primer za področje pridobivanja, usposabljanja, nagrajevanja, upravljanja karier, industrijskih odnosov,
- rast specializiranega kadrovskega oddelka v organizacijah, različna specialistična usposabljanja za različna področja MČV,

- (nove) šole in fakultete s specialističnimi visokošolski programi, ki na dodiplomskih in podiplomskih programih lahko vstopajo na področje MČV v organizacijah,
- raziskave, ki se ukvarjajo s temami MČV,
- specializirani članki, knjige in revije, ki se ukvarjajo s temami MČV,
- profesionalna združenja kadrovskih menedžerjev na nacionalni in mednarodni ravni, vključno s svojimi etičnimi kodeksi, organiziranjem konferenc in drugih aktivnosti,
- svetovalci in tržne organizacije, ki drugim organizacijam ponujajo storitve s področja MČV.

Pogled, zapisan v zgornjih alinejah, govori v prid temu, da je **MČV posebna profesija in obenem samostojna znanstvena disciplina** v procesu delitve dela, saj z oblikovanjem naštetih kriterijev prestopi meje organizacij, v katerih se običajno izvajajo procesi MČV (Kohont 2011, 221).

Na osnovi zgornje perspektive se je oblikovala še perspektiva delitve odgovornosti in avtoritete, ki v procesu profesionalizacije MČV namenja pozornost temu, kako sta razdeljeni avtoriteta in vpliv posameznih akterjev na področju MČV med strokovnjaki za ČV, drugimi strokovnjaki, linijskimi vodji in vrhnjimi menedžerji, delavci in njihovimi predstavniki, lastniki, itd. (Beer v Kohont 2011, 221).

Obe perspektivi pa lahko uporabljamo za določanje profesionalizacije strokovnjakov le ob poznavanju, da je profesionalizacija odvisna od gospodarskih, kulturnih in zgodovinskih okoliščin določene države, družbe, okolja (Svetlik in Zupan 2009).

V nadaljevanju si bomo ogledali položaj slovenskih strokovnjakov in menedžerjev za kadre.

5.5.1 Polprofesija slovenskih kadrovskih strokovnjakov

Velik korak oziroma mejnik k uveljavitvi MČV je naredila skupina strokovnjakov z ustanovitvijo poklicnega združenja, tj. **Zveze društev za kadrovsko dejavnost Slovenije**³ leta 1972. Istega leta je bil na današnji fakulteti za družbene vede, takratni fakulteti za sociologijo, družbene vede in novinarstvo, prvič razpisan dodiplomski program kadrovskega menedžmenta, dve leti kasneje pa je sledi še prva obsežna študija o kadrovski dejavnosti, ki

³ 2010, novembra, se je Zveza društev za kadrovsko dejavnost Slovenije preimenovala v Slovensko kadrovsko zvezo (SKZ).

jo je izpeljal Svetlik s sodelavci (Svetlik in drugi v Kohont 2011, 223). Nastajalo je vse več monografij in strokovnih člankov, ki so obravnavali razna kadrovska vprašanja, in rastlo število strokovnjakov na kadrovskem področju, to vlogo pa so opravljali tudi diplomanti prava, psihologije, ekonomije in organizacije. Začetek profesionalizacije je prispeval tudi k zmanjšanju vpliva takratne politike na kadrovskem področju (Kohont 2011, 223).

Za korak od poklica do profesije sta pomembna tudi prepoznavnost in **ugled poklica v družbi**, žal poklic strokovnjaka ČV v Sloveniji še ni dovolj znan, v večini je poznan le zaposlenim v organizacijam, se pravi interni javnosti, splošni javnosti pa ne. K večji promociji poklica bi lahko prispevale visokošolske ustanove, v katerih se kalijo mladi kadrovske strokovnjaki, in pa Kadrovska zveza Slovenije z aktivacijo obstoječih članov in pridobivanjem novih članov v zvezo.

Na poti k profesionalizaciji velja izpostaviti še **samoregulacijo**, ki se ji poklicna skupina pogosto podredi s pripravo kodeksa profesionalne etike, ki ji nudi določeno avtonomnost v družbi. Skozi prizmo tega je položaj slovenskih kadrovskih strokovnjakov dober, saj so etična in strokovna pravila delovanja in obnašanje opredeljena v **Kodeksu etike kadrovskih strokovnjakov**⁴ (KEKSS). Dokument sloni na vrednotah, kot so strokovnost, poštenost, demokratičnost, natančnost, odgovornost, enakopravnost, uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse in znanstvenih dognanj ter razvoj stroke. Temeljni principi za delo kadrovskih strokovnjakov so (Žunec v Kohont 2005, 225):

- Spoštovanje integritete človekove osebnosti;
- Enakopravna obravnava;
- Varstvo osebnih podatkov;
- Nasprotovanje interesov;
- Odgovornost za razvoj in ugled stroke;
- Ukrepi zoper kršitev etičnih in profesionalnih standardov, o katerih odloča Častno razsodišče pri Zvezi društev za kadrovske dejavnost Slovenije in
- odgovornost za lastni strokovni in osebni razvoj, katerega se bomo podrobneje dotaknili v nadaljevanju naloge.

⁴ Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov je nastal leta 1986, 2004 pa so ga v Zvezi društev kadrovskih delavcev Slovenije (ZDKDS) dopolnili skladno s tem področjem.

Kot razlaga Kohont (Kohont 2011) sodi med temeljne elemente profesionalizacije tudi **opredelitev proizvodnje proizvajalcev** – gre za vzpostavitev mehanizmov izobraževanja in usposabljanja, ob vrsti dela, ki ga opravljajo, pa je za socializacijo ključno **znanje**, ki ga imajo kadrovske strokovnjaki. Že več desetletij imamo v Sloveniji **dodiplomski študijski program** kadrovskega menedžmenta na FDV UL, kasneje sta se mu pridružila še programa FOV UM in FM UP, in vsi omogočajo pridobitev znanja za delo v MČV. V kontekstu socializacije kadrovskih strokovnjakov pa so pomembne **konference** na področju MČV, kot so: Kadrovska konferenca DKZ in Planeta GV, Mednarodno srečanje AKZ Alpe Adria in HR Forum IEDC Bled, lokalna društva, strokovne dogodke organizira tudi Strokovni svet SKZ, na dodiplomski ravni pa deluje Društvo študentov kadrovskega menedžmenta FDV. Za druženje kadrovikov skrbi tudi Alumni klub diplomantov kadrovskega menedžmenta. V Sloveniji deluje tudi MEKS (Mladi ekspert), in sicer kot samostojna sekcija znotraj Slovenske kadrovske zveze, ki jo vodijo mladi sami, so pa njegovi člani prav tako člani matičnih društev kadrovske zveze. V MEKS-u je že več kot 100 mladih kadrovskih strokovnjakov, kar priča v prid kakovostnemu delu Kadrovske zveze Slovenije, ki dobro skrbi tudi za svoje nasledstvo in med kadrovskimi strokovnjaki zelo spodbuja tudi **medgeneracijsko sodelovanje in učenje** skozi interakcijo med kadrovskimi strokovnjaki različnih generacij. Na trgu je že tudi ogromno ponudnikov izobraževanj in usposabljanj, veliko pa se govori o potencialih, ki jih prinaša **certificiranje** letga, se pravi, kako ovrednotiti neformalno pridobljeno znanje s področja znanj o MČV. Pomemben prispevek k profesionalizaciji pomeni že omenjena **strokovna revija HRM**, ki se je pridružila reviji Kadri, ki jo že več desetletij izdaja SKZ. Veliko dobrega za profesionalizacijo poklica kadrovika je naredil tudi obstoj **zunanjih znakov** – gre za znake, pohvale in priznanja SKZ, izbor HRM menedžerja leta in najboljših HRM projektov, diplom, magisterijev in doktoratov Planeta GV. Slabost za profesionalizacijo pa vsekakor pomeni terminološka zmeda, saj enotnega termina, ki bi označeval ljudi, ki delujejo na kadrovskem strokovnem področju, še ni. Uporabljajo se izrazi, kot so: ravnanje z ljudmi pri delu, *human resource management* oziroma krajše HRM, kadrologija, kadrovski menedžment, menedžment človeških virov, upravljanje kadrovskih virov, upravljanje človeških virov ipd. (Kohont 2011, 227).

Podpoglavje zaključujemo z dejstvom, da po pregledu ključnih kriterijev lahko trdimo, da gre še vedno za poklic, ki po korakih prehaja v profesijo. Kohont pravi, da gre za neke vrste

polprofesijo (Kohont 2011, 227). Poklic kadrovskega strokovnjaka se spreminja, vsi, ki se trudijo za razvoj MČV kot stroke, pa upajo, da bo postal še bolj pomemben, se pravi, da bo v širši družbi postal bolj prepoznaven in tudi bolj spoštovan. Še vedno pa ostaja najpomembnejše, da kadrovski strokovnjaki in menedžerji delujejo po najvišjih standardih dela, na najboljši strokovni način (Kohont 2011, 227).

Za pomoč pri delu in kot vodilo za njihov profesionalni razvoj pa je KZS leta 2013 pripravila in jim ponudila **Standarde slovenske kadrovske stroke (Standardi SKZ)**. Standardi SKZ predstavljajo tudi pomembno izhodišče za proučevanje profesionalnega razvoja kadrovskih strokovnjakov, ki sledi v nadaljevanju naloge, v empiričnem delu. Pred tem pa si bomo pogledali, kakšne standarde dela oziroma znanja in kompetenc priporoča Slovenska kadrovska zveza (SKZ) v pomoč pri delu slovenskim kadrovskim strokovnjakom.

5.6 Standardi dela in kompetence slovenskih kadrovskih strokovnjakov

Krovna stanovska organizacija kadrovskih strokovnjakov, Slovenska kadrovska zveza (SKZ), v katero je včlanjenih več kot 900 slovenskih kadrovskih strokovnjakov in ki je tudi članica Evropske kadrovske zveze (European Association for People management), je leta 2013 oblikovala kadrovske standarde (SKZ 2013) z namenom, da dvigne **strokovno raven in ugled kadrovske stroke**. Standardi dela so eno od najboljše poznanih orodij, ko stroka doseže dovolj visok organizacijski in zrelostni nivo, kar zagotovo velja za SKZ.

Po tem, ko je zveza standarde oblikovala, jih je predstavila podjetjem in drugim organizacijam z namenom, da bi v organizacijah uvideli, kaj je tisto, **kar mora znati kadrovski strokovnjak**. V standardih so namreč vključene tako kompetence, torej sposobnosti, kot znanja, ki jih kadroviki morajo imeti, zato avtorji menijo, da bodo pomembna dodana vrednost za kadrovske strokovnjake in uspešnost organizacije. Ključni namen standardov pa je, da postanejo **vodilo pri izobraževanju in razvoju kadrovskih strokovnjakov**, se pravi, da morajo strokovnjaki standarde resnično živeti in jih izvajati, saj bodo le tako lahko postali bolj verodostojen in boljši partner ostalim strokam, s katerimi se kadroviki srečujejo pri vsakodnevnem delu (SKZ 2013).

Strokovnjaki, ki so standarde pripravljali, so se najprej seznanili in temeljito proučili obstoječe standarde v Evropi in svetu, kot najboljše izhodišče za njihovo izdelavo pa so izbrali

gradivo z opisom standardov in kompetenc, ki so ga na osnovi velike mednarodne raziskave med kadrovskimi menedžerji in strokovnjaki izdelali v organizaciji Society for Human Resource Management (SKZ 2013).

Pripravljalci so standarde prilagodili domačemu, slovenskemu okolju tako in definirali **dve karierni stopnji**: kadrovski menedžer in kadrovski strokovnjak (Černigoj 2016). **Kadrovski menedžer** je razumljen kot strokovnjak, ki je zmožen sam voditi kadrovske procese in oddelek v srednjem in velikem podjetju, **kadrovski strokovnjak** pa dela kot generalist v malem podjetju (kjer je osnovna odgovornost za kadrovske procese v rokah vodilnega menedžerja) ali v organizacijski enoti večjega enoti večjega podjetja (kjer je odgovoren kadrovski menedžer) ali pa kot specialist za določeno kadrovsko področje (npr. izobraževanje, izbor zaposlenih, plače) (SKZ) 2013). Na isti način, se pravi v obliki dveh kariernih stopenj, bomo kadrovske strokovnjake razumeli in obravnavali tudi v empiričnem delu naloge v šestem poglavju.

Standarde sestavlja naslednjih **osem kompetenc** (SKZ 2013):

- Uporaba strokovnega znanja
- Medosebni odnosi
- Vodenje
- Komuniciranje
- Menedžment raznolikosti in vključevanja
- Etično ravnanje
- Kritično presojanje
- Poslovna usmerjenost

Vsaka od kompetenc zajema **opis, listo podkompetenc, pričakovano vedenje in opise delovanja** za kadrovskega menedžerja in kadrovskega strokovnjaka (Černigoj 2016). V nadaljevanju sledijo kratki opisi posamezne kompetence in njihove podkompetence v obliki znanja, veščin in lastnosti, ki jih morajo imeti kadrovski strokovnjaki za kakovostno upravljanje procesov MČV (SKZ 2013).

5.6.1 Kadrovik kot nosilec in uporabnik strokovnega znanja MČV

Kompetenca, ki jo je SKZ poimenovala **Uporaba strokovnega znanja**, pomeni sposobnost kadrovskega strokovnjaka, da v zahtevanih situacijah aktivira in uporabi svoje znanje s področja svoje stroke, s področja upravljanja procesov MČV. V okviru te kompetence posameznik tudi sam nenehno stremi k iskanju priložnosti za učenje in strokovno spopolnjevanje v kontekstu stalnega pridobivanja znanja in spretnosti (Velkov Rozman 2011, 52). Gre za sposobnost kadrovskega strokovnjaka, da »prispeva k uspešnemu poslovanju organizacije z uveljavljanjem strokovnega znanja in dobrih praks MČV« (SKZ 2013). Kompetenca od njega zahteva naslednje znanje, veščine in lastnosti (Slika 5.1).

Tabela 5.1: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Uporaba strokovnega znanja

UPORABA STROKOVNEGA ZNANJA
Strateški menedžment.
Načrtovanje človeških virov in zaposlovanje.
Organizacija in oblikovanje dela.
Proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev.
Usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov.
Menedžment znanja.
Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.
Plače, nagrajevanje in ugodnosti.
Dobro počutje, zdravje in varnost pri delu.
Individualna in kolektivna delovna razmerja.
Kadrovski procesi in orodja.
Kadrovski informacijski sistem.
Mednarodni MČV.
Obvladovanje tveganj MČV.
Osnove psihologije in sociologije.
Svetovanje vodjem in sodelavcem.
Samoorganiziranost.

Vir: SKZ (2013).

5.6.2 Kadrovik kot kreator učinkovitih medosebnih odnosov

Medosebni odnosi so kompetenca, ki od kadrovskih strokovnjakov zahteva »dobro sodelovanje in spodbujanje sodelovanja med drugimi z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovskih storitev in organizacijske uspešnosti« (SKZ 2013). Predvideva naslednje znanje, veščine in lastnosti, ki ji prikazuje spodnja tabela.

Tabela 5.2: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Medosebni odnosi

MEDOSEBNI ODNOSI
Usmerjenost k ljudem.
Usmerjenost k strankam (notranjim in zunanjim).
Odnosi z deležniki.
Mreženje.
Vidnost in prepoznavnost.
Verodostojnost.
Menedžment konfliktov.
Transparentnost.
Odzivnost.
Mentorstvo.
Coaching.
Vplivanje.
Timsko delo.
Medsebojno spoštovanje.
Prepoznavanje konteksta.

Vir: SKZ (2013).

5.6.3 Kadrovik odličen vodja

Kompetenca **Vodenje** je sposobnost kadrovskega strokovnjaka, da aktivira in povezuje svoje znanje in veščine s področja vodenja, odločanja in usmerjanja sodelavcev k uresničevanju definiranih ciljev. Ob tem stremi k transparentni razdelitvi nalog in odgovornosti sodelavcem, zastavlja jasne in realno dosegljive cilje, v skladu z njimi organizira in delegira delo ter definira aktivnosti in naloge glede na njihovo pomembnost (Velkov Rozman 2011, 52). Gre za sposobnost kadrovskih strokovnjakov »agilno voditi procese in pobude v organizaciji, tako da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje« (SKZ 2013). Kompetenca Vodenja od njih zahteva naslednje znanje, veščine in lastnosti (Tabela 5.3).

Tabela 5.3: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Vodenje

VODENJE
Sledenje poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije.
Usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev.
Transformacijsko vodenje.
Menedžment virov.
Načrtovanje nasledstev.
Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.
Vplivanje.
Sposobnost oblikovanja konsenza.
Odločnost.
Projektni menedžment.
Menedžment sprememb.

Vir: SKZ (2013).

5.6.4 Kadrovik profesionalni komunikator

Kompetenca **Komuniciranje** zahteva od kadrovskega strokovnjaka, da je »sposoben oblikovati in izmenjavati učinkovite informacije za prepričljivo komuniciranje z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje« (SKZ 2013), hkrati tudi znanja, veščine in lastnosti, kot je razvidno v naslednji tabeli.

Tabela 5.4: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Komuniciranje

KOMUNICIRANJE
Aktivno poslušanje.
Nepriistransko zaznavanje.
Govorne komunikacijske spretnosti.
Pisne komunikacijske spretnosti.
Podajanje pravočasne in učinkovite povratne informacije.
Priprava in izvedba predstavitev.
Učinkovito vodenje sestankov.
Pogajanja.
Sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji.
Prepričljivost.
Oblikovanje okolja odprte komunikacije.
Znanje o odnosih z javnostmi.
Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku.
Uporaba orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbenih medijev za komunikacijo.

Vir: SKZ (2013).

5.6.5 Upravljalec MČV v različnih kulturah in okoljih

V okviru kompetence **Menedžment raznolikosti in vključevanja** je kadrovski strokovnjak sposoben »delovati in uspešno izvajati menedžment človeških virov (MČV) znotraj in izven meja ter v različnih kulturah in okoljih« (SKZ 2013). Od njega zahteva znanje, veščine in lastnosti v naslednji tabeli.

Tabela 5.5: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Menedžment raznolikosti in vključevanja

MENEDŽMENT RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČEVANJA
Mednarodna in globalna perspektiva.
Zaznavanje in spoštovanje različnih kultur.
Menedžment raznolikosti.
Odprtost za različne poglede.
Sprejemanje drugačnosti.
Empatija.
Strpno odzivanje v nepoznanih situacijah.
Prilagodljivost.
Pripravljenost za pridobivanje novih izkušenj.

Vir: SKZ (2013).

5.6.6 Upravljalec MČV z najvišjim etičnim ravnanjem

Kompetenca **Etično ravnanje** je sposobnost kadrovskega strokovnjaka, da zna uveljavljati temeljne etične vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje in zahteva od njega znanje, veščine in lastnosti, kot kaže Tabela 5.6 (SKZ 2013).

Tabela 5.6: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Etično ravnanje

ETIČNO RAVNANJE
Osebna in strokovna integriteta ter integriteta vedenja.
Delovanje v skladu z najvišjimi strokovnimi standardi.
Kredibilnost.
Osebni in strokovni pogum.
Razvijanje zaupanja.
Vzpostavljanje in razvijanje iskrenih odnosov.

Vir: SKZ (2013)

5.6.7 Kadrovik kritični presojevalec in objektivni odločevalec

V okviru kompetence **Kritično presojanje** ima kadrovski strokovnjak sposobnost, da »pri odločanju in oblikovanju predlog uporablja celovite informacije (npr. podatke, merila uspešnosti, poslovno in strokovno literaturo) za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov ter vpliva na ljudi, okolje in družbo« (SKZ 2013). Od njega se pričakujejo znanje, veščine in lastnosti (Tabela 5.7).

Tabela 5.7: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Kritično presojanje

KRITIČNO PRESOJANJE
Kritično razmišljanje.
Radovednost in raziskovanje.
Merjenje in ocenjevanje.
Objektivnost.
Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.
Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.
Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).
Odločanje.
Reševanje problemov.

Vir: SKZ (2013)

5.6.8 Poslovno usmerjeni upravljalec MČV

Poslovna usmerjenost je zadnja, osma kompetenca, ki od kadrovskega strokovnjaka zahteva, da je sposoben ustvarjati pozitiven vpliv (MČV) na učinkovitost poslovanja prek razumevanja širšega poslovnega okolja in poslovnih vsebin delovanja organizacije in panoge. Znanje, veščine in lastnosti, ki jih mora imeti strokovnjak v okviru te kompetence, ponazarja Tabela 5.8.

Tabela 5.8: Znanje, veščine in lastnosti za kompetenco Poslovna usmerjenost

POSLOVNA USMERJENOST
Strateška usmerjenost.
Znanje o poslovanju.
Organizacijska znanja.
Sistemske razmišljanje.
Razumevanje gospodarske situacije.
Funkcijska poslovna znanja s področij:
finance in računovodstvo,
prodaja in trženja,
proizvodni ali storitveni procesi.
Znanje o poslovnih procesih.
Znanje o trgu dela.
Poznavanje zakonskih in drugih usmeritev, ki vplivajo na MČV.
Poslovna metrika/analitika/poslovni kazalci.
Kadrovski kontroling.
Interdisciplinarnost.

Vir: SKZ (2013).

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1 Namen in cilj raziskave

Ključni namen raziskave je bil preveriti, s katerimi kompetencami (znanje, veščine in lastnosti) razpolagajo kadrovski strokovnjaki v izbranih slovenskih organizacijah (podjetjih) ter ali njihovo strokovno znanje zadostuje za to, da ostanejo / postanejo enakovreden partner najvišjemu vodstvu podjetja.

Preverili smo tudi, ali so menedžerji in strokovnjaki v izbranih organizacijah seznanjeni s Standardi slovenske kadrovske stroke, ne glede na dejstvo, ali ja oziroma ne, in ali jih uporabljajo kot vodilo pri svojem delu ali ne, smo za vsako od kompetenc, zapisanih v Standardih slovenske kadrovske stroke (SKZ 2013), preverili, ali kadroviki razpolagajo z znanjem, večino oziroma lastnostjo, ki jo zahteva posamezna kompetenca ali ne.

Na osnovi rezultatov raziskave smo definirali **smernice razvoja** kadrovskih strokovnjakov.

6.2 Opredelitev teze in hipotez

V nalogi smo pri preverjanju hipotez uporabili kombinacijo različnih metodoloških pristopov. Metode dela so temeljile na: teoretskih podlagah s področja vodenja, kompetenc in profesionalnega razvoja iz domače in tuje literature s področja razvoja kadrovskih strokovnjakov.

Glede na namen in cilje magistrske naloge je teza magistrske naloge naslednja:

Kadrovski menedžerji in strokovnjaki v slovenskih organizacijah imajo zadostno strokovno znanje o MČV, da lahko svetujejo vrhnjemu menedžmentu o strateških kadrovskih odločitvah ter aktivno sodelujejo pri soodločanju in da lahko svetujejo vodjem o operativnih kadrovskih temah ter s tem prispevajo k uspešnemu poslovanju svoje organizacije.

Tezo smo preverjali s pomočjo naslednjih delovnih hipotez, ki jih bomo lahko z analizo rezultatov potrdili ali ovrgli.

Hipoteza 1:

Kadrovski menedžerji in strokovnjaki uporabljajo kompetence in standarde SKZ za vodilo in pomoč pri lastnem izobraževanju in razvoju.

Hipoteza 2:

Kadrovski menedžerji izobražujejo in svetujejo menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter aktivno sodelujejo pri odločanju.

Hipoteza 3:

Kadrovski strokovnjaki izobražujejo in svetujejo vodjem o operativnih kadrovskih temah.

Hipoteza 4:

Kadrovski menedžerji kot odlični komunikatorji delujejo kot *coachi* kadrovskim sodelavcem in drugim na srednji ali višji ravni.

Hipoteza 5:

Kadrovski strokovnjaki delujejo kot *coachi sodelavcem in drugim na začetni stopnji kariere.*

6.3 Metodologija raziskovanja

Podatke v empiričnem delu naloge smo zbrali **na osnovi vodenega, strukturiranega INTERVJUJA** s kadrovskimi menedžerji in kadrovskimi strokovnjaki iz osmih podjetij, v katerih so v oddelku za kadre redno zaposlene vsaj tri osebe.

Intervjuje smo izvedli z osmimi kadrovskimi menedžerji, direktorji področja upravljanja človeških virov oziroma s podobnim nazivom delovnega mesta kot npr. direktor službe za kadre in nagrajevanje, direktor službe za kadre in izobraževanje, izvršni direktor za kadrovsko pravno področje, direktor kadrovsko-pravnega sektorja, vodja kadrovsko-pravnega sektorja, direktor na kadrovsko-splošnem področju, direktor kadrovskih in splošnih zadev, pomočnik generalnega direktorja za kadre, in z osmimi kadrovskimi strokovnjaki, ki v organizacijah delujejo na delovnem mestu vodja kadrovanja oz. vodja izobraževanja oz. strokovni sodelavec kadrovik ipd. (Kohont 2005).

Da smo v vsaki organizaciji pridobivali podatke s strani dveh oseb s področja MČV, smo se odločili zato, da bi pridobili čim bolj celovit vpogled v področje, ki nas zanima, in zaradi izhodišč, na katerih sloni empirični del naloge, to je standardov in kompetenc za kadrovskega strokovnjaka v Sloveniji, ki jih je izdelala Slovenska kadrovska zveza – standarde je pripravila za dve karierni stopnji: **kadrovski menedžer** in **kadrovski strokovnjak**.

Vsak intervju smo izvedli ločeno, najprej z eno osebo iz organizacije in nato, v nekaj dneh, še z drugo osebo. Vsak intervjuvanec je najprej odgovoril na **6 odprtih vprašanj**, drugi del intervjuja pa je potekal **s podporo obrazca za izpolnjevanje** (*check lista*) – zanimalo nas je, v kolikšni meri sledi posameznikov profesionalni razvoj kompetencam in standardom, ki jih je izdelala Kadrovska zveza Slovenije leta 2013.

Pri oblikovanju vprašanj smo sledili raziskovalnim vprašanjem, definiranim v ciljih in namenu naloge ter temam, predstavljenim v teoretičnem delu naloge.

Intervjuje s kadrovskimi menedžerji smo izvedli s pomočjo naslednjih ključnih vprašanj:

1. Definirajte razmerje med vašimi administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami.
2. Kaj vam pomeni profesionalni razvoj kadrovikov?

3. Kako poteka vaš profesionalni razvoj (ali skrbite zanj sami, kakšna je vloga delodajalca pri tem)?
4. Kako poteka vaše svetovanje vodilnemu menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter na kakšen način sodelujete pri odločanju?
5. Katere so ključne ovire pri vašem profesionalnem razvoju (manjkajoče znanje), da bi lahko ostali/postali enakovreden strateški partner najvišjemu vodstvu (kako bi potekal vaš profesionalni razvoj, če bi imeli izpolnjene vse pogoje za njegovo izvedbo kot npr. strinjanje vodstva podjetja, neomejena sredstva, neomejeno časa ...)?
6. Ocenite, v kolikšni meri obvladate veščini svetovanja in *coachinga* in v katerih situacijah ju najpogosteje uporabljate (npr. kako poteka vaše svetovanje menedžmentu, kadrovskim sodelavcem in drugim vodjem na srednji ali višji ravni ...).

Intervjuje s kadrovskimi strokovnjaki smo izvedli s pomočjo naslednjih vprašanj:

1. Definirajte razmerje med vašimi administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami.
2. Kaj vam pomeni profesionalni razvoj kadrovičev?
3. Kako poteka vaš profesionalni razvoj (ali skrbite zanj sami, kakšna je vloga delodajalca)?
4. Naštejte manjkajoče znanje, veščine, lastnosti, ki jim potrebujete, da bi lahko postali še boljši svetovalci, mentorji in *coachi* linijskim vodjem in ostalim zaposlenim ter kje bi lahko to znanje pridobili?
5. Katere so ključne ovire pri vašem profesionalnem razvoju (kako bi potekal vaš profesionalni razvoj, če bi imeli izpolnjene vse pogoje za njegovo izvedbo kot npr. strinjanje vodstva podjetja, neomejena sredstva, neomejeno časa ...)?
6. Ocenite, v kolikšni meri obvladate večino svetovanja in *coachinga* in v katerih situacijah jo najpogosteje uporabljate (svetovanje vodjem o operativnih kadrovskih zadevah ...).

V analizi rezultatov odgovarjamo tudi na naslednja vprašanja:

- kako imajo organizacije organizirano področje upravljanja človeških virov (ali je v celoti v domeni njihove organizacije ali to zanje delajo zunanji sodelavci, agencije ipd.),
- kako kadrovski menedžerji in strokovnjaki ocenjujejo svoje strokovno znanje o MČV in s tem prispevajo k uspešnemu poslovanju organizacije,
- ali imajo kadrovski menedžerji / strokovnjaki dovolj znanja o medosebnih odnosih, s katerimi se lahko spodbuja sodelovanje med vsemi zaposlenimi v zvezi z učinkovitimi kadrovskimi storitvami,
- kakšni so kadrovski menedžerji in strokovnjaki v vlogi vodij, ali je njihovo vodenje kadrovskih procesov dovolj agilno, da jih sodelavci in drugi deležniki organizacije vzamejo za svoje,
- ali imajo dovolj znanja o komuniciranju, da bi lahko prepričljivo komunicirali z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje,
- kakšni so kadrovski menedžerji / strokovnjaki, ko gre za menedžment raznolikosti in vključevanja – ali imajo dovolj znanja in izkušenj za učinkovito izvajanje kadrovskih procesov v različnih kulturah in okoljih,
- ali imajo dovolj znanja za uveljavljanje temeljnih vrednot, integritete in odgovornosti v osebem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje,
- kakšno je njihovo znanje in kakšne so veščine, ko gre za kritično presojanje – ali znajo pri odločanju in oblikovanju predlogov uporabljati celovite informacije za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov in
- ali imajo kadrovski menedžerji in strokovnjaki dovolj znanja o poslovnih vsebinah, širšem poslovnem okolju, s katerimi lahko preko ustvarjanja MČV vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije.

6.4 Izvedba vodenih intervjujev in obdelava podatkov

Vodene intervjuje smo izvedli **v osmih nacionalnih in mednarodnih organizacijah**. Organizacije, iz katerih prihajajo intervjuvani kadrovski menedžerji in strokovnjaki, so s področja financ (4), farmacije (1), telekomunikacij (1), trgovine (1) in proizvodnje (1).

Za ciljne organizacije smo izbrali tiste, ki imajo **več kot 250 zaposlenih**, saj predvidevamo, da imajo organizacije z velikim številom zaposlenih bolj razvite kadrovske procese in vloge

kadrovskih strokovnjakov in boljše definiran sistem njihovega strokovnega razvoja kot srednje in manjše organizacije.

6.4.1 Izbor intervjuvancev

Ker nam okoliščine niso dopuščale, da bi intervjuje izvedli na večjem reprezentativnem vzorcu kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov, v več velikih podjetjih, smo njihova videnja in poglede zbrali ob pomoči manjšega števila intervjujev. Zavedali smo se, da dobljenih **rezultatov nikakor ne moremo in ne smemo posploševati**, vseeno pa nam lahko pomagajo kot vir svežih dejstev in drugih informacij, ko bomo razmišljali o nadaljnjem razvoju kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov (Možina in drugi 2009).

Ko smo izbirali osebe za izpeljavo intervjujev, nam je bilo pomembno, da gre za posameznike, ki so v organizacijah v vlogi kadrovskega strokovnjaka najmanj pet let, saj so le-te lahko ustrezno pogovarjale z nami in verodostojno oblikovale mnenje o tem, kako naj bi se razvijali kadrovske strokovnjaki v prihodnje.

K sodelovanju smo povabili 10 organizacij oziroma 20 oseb (po dve osebi iz organizacije), 8 organizacij se je odzvalo na povabilo, tako smo skupaj opravili **16 pogovorov**. Intervjuje smo izvedli v mesecu marcu 2016, in sicer v prostorih organizaciji, iz katerih prihajajo v raziskavo vključeni strokovnjaki. Intervju z eno osebo je trajal povprečno uro in pol.

6.4.2 Značilnosti udeležencev, ki so sodelovali v vodenih intervjujih

Kar zadeva splošne podatke o intervjuvancih in organizacijah, v katerih delujejo, je slika sledeča.

Nazivi delovnih mest naših intervjuvancev sovpadajo z analizo opisov delovnih mest v slovenskih organizacijah, ki jo je pred dobrimi desetimi leti opravil Kohont (Kohont 2005). Vsa v tabeli 6.1. prikazana in identificirana delovna mesta lahko umestimo v enega od osmih različnih nazivov delovnih mest strokovnjakov za ČV (Kohont 2005).

Tabela 6.1: Značilnosti sodelujočih v vodenih intervjujih glede na naziv delovnega mesta

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Direktor področja MČV (3 x)	Vodja kadrovanja (2 x)
Izvršni direktor za MČV	Strokovni sodelavec kadrovik (2 x)

Direktor oddelka organizacije in kadri	Specialist razvoja kadrov
Vodja službe upravljanje s človeškimi viri	Vodja izobraževanja in razvoja kadrov
Direktor kadrov in član uprave	Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov
Vodja področja kadri	Vodja izobraževanja

Analiza značilnosti sodelujočih **po vrsti izobrazbe** pokaže (Tabela 6.2), da je med osmimi kadrovskimi menedžerji pet pravnikov, dva sociologa (eden kadrovsko-menedžerska smer) in en menedžer z univerzitetno izobrazbo iz naravoslovja, ki pa na področju MČV deluje že 18 let, kar kaže na njegove bogate izkušnje s kadrovsko stroko.

Med kadrovskimi strokovnjaki imamo štiri ekonomiste, enega menedžerja vseživljenjskega izobraževanja, enega specialista menedžmenta v izobraževanju, enega sociologa kadrovsko-menedžerske smeri in enega psihologa.

Med vsemi šestnajstimi intervjuvanci ima **samo ena oseba znanstveni magisterij**. Gre za kadrovskega strokovnjaka, ki ima znanstveni magisterij iz ekonomije.

Ker smo intervjuvali majhno število kadrovskih strokovnjakov, dobljenih rezultatov ne smemo posploševati, smemo pa domnevati, da je med kadrovskimi strokovnjaki malo tistih, ki so na dodiplomskem ali podiplomskem študiju študirali menedžment kadrov. Le dve osebi, ena je kadrovski menedžer, druga pa kadrovski strokovnjak (obe sta iz tuje finančne organizacije), sta po svojem osnovnem poklicu sociologa, diplomirali na smeri kadrovski menedžment. Med intervjuvanimi imamo tudi dva izobraževalna menedžerja (gre za eno specializacijo iz menedžmenta v izobraževanju in en bolonjski magisterij iz vseživljenjskega izobraževanja).

Tabela 6.2: Kadrovski menedžerji in kadrovski strokovnjaki glede na vrsto izobrazbe

Kadrovski menedžerji	Kadrovskih strokovnjaki
Univ. dipl. pravnik (5 x)	Univ. dipl. sociolog kadrovsko-menedžerska smer (2 x)
Univ. dipl. sociolog in dipl. ekonomist	Izobraževalni menedžer (specializacija menedžment v izobraževanju)
Univ. dipl. sociolog – kadrovski menedžment	Dipl. ekonomist in menedžer vseživljenjskega izobraževanje (bolonjski

	magisterij)
Univ. dipl. inženir	Mag. ekonomije
	Univ. dipl. psiholog, mag. ekonomije
	Dipl. ekonomistk, mag. poslovnih ved (bolonjski magisterij)
	Ekonomist
Skupaj: 8 kadrovskih menedžerjev	Skupaj: 8 kadrovskih strokovnjakov

Kot kaže Tabela 6.3, ima največ intervjuvanih od **11 do 20 let delovnih** izkušenj na kadrovskem področju, ena od njih, kadrovski strokovnjak, jih ima 8, druga, kadrovski menedžer, pa jih ima 33.

Tabela 6.3: Obseg delovnih izkušenj na kadrovskem področju v letih

Obseg delovnih izkušenj	Število
od 6 do 10 let	1
od 11 do 15 let	5
od 16 do 20 let	9
od 21 do 30 let	0
31 let in več	1
Skupaj	16

Ko smo intervjuvance spraševali, kdo v njihovi organizaciji skrbi za kadre, so nam vsi odgovorili, da imajo **lasten oddelek za kadre** oziroma človeške vire, znotraj katerega **v celoti skrbijo zanje**. Za kadrovske procese pri njih torej ne skrbijo osebe iz drugih oddelkov, niti zunanji izvajalci ne (*outsourcing*, kadrovske agencije), prav tako brez pomoči zunanjih izvajalcev oziroma agencij opravijo vse kadrovske administrativne naloge.

7 PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

7.1 Predstavitev temeljnih ugotovitev

7.1.1 Strokovno znanje o MČV

Tako kadrovski menedžerji kot kadrovski strokovnjaki so si enotni, da je obvladovanje strokovnega znanja o procesih MČV **ključna kompetenca** vsakega kadrovika. Ko smo se

pogovarjali z njimi o znanju, veščinah in lastnostnih, s katerimi bi morali razpolagati, da bi lahko učinkovito opravljali svoje delo, so kadrovske menedžerji in strokovnjaki izpostavili naslednjih pet področij (Tabela 7.1), na katerih bi bilo smiselno graditi znanje, saj so to področja, ki po njihovem mnenju najbolj obetajo in bi jim zato morali posvečati največjo pozornost.

Tabela 7.1: Manjkajoča znanja na strokovnem področju

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Strateški menedžment.	Strateški menedžment.
Menedžment znanja.	Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.
Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.	Usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov.
Samoorganiziranost.	Proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev.
Osnove psihologije in psihologije.	Osnove psihologije in sociologije.

Ko smo s kadrovskimi menedžerji nadaljevali pogovor o njihovem konkretnem vedenju, vezanem na uporabo strokovnega znanja v praksi, jih je večina dejala (šest od osmih):

- da so na tekočem z relevantno zakonodajo in pravili;
- da uporabljajo strokovno znanje za razvijanje, izvajanje in izboljševanje kadrovskih procesov in dobrih praks s področij, kot so: strateški MČV, načrtovanje človeških virov in zaposlovanje, organizacija in oblikovanje dela, proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev, usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov, menedžment znanja, menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti, plače, nagrajevanje in ugodnosti, dobro počutje, zdravje in varnost pri delu, individualna in kolektivna delovna razmerja, kadrovski procesi in orodja, kadrovski informacijski sistem;
- da oblikujejo kadrovske rešitve in orodja, prilagojena izzivom organizacije;
- da skrbijo za svoj strokovni razvoj, sledijo novostim in jih uporabljajo pri svojem delu, postavljajo prioritete delovnim obveznostim in organizirajo svoj čas, da dosežejo rezultate;
- da opravljajo vlogo svetovalca za MČV vrhnjim in drugim menedžerjem;
- da usmerjajo in svetujejo sodelavcem glede zaposlitve, razvoja in karier, predlagajo, izbirajo in sodelujejo z zunanjimi svetovalci MČV, prizadevajo si za razvoj kadrovske stroke.

Med osmimi menedžerji smo imeli tudi dva negaciji določenega vedenja, in sicer:

- kadrovski menedžer iz organizacije, ki se ukvarja s telekomunikacijami, je dejal, da sam ne usmerja in ne svetuje sodelavcem glede zaposlitve in razvoja karier, ker to v celoti počne njegova ožja ekipa sodelavcev,
- menedžer iz ene od bančnih organizacij pa je dejal, da ima premalo temeljnega osnovnega znanja s področja menedžmenta ustvarjalnosti in inovativnosti, zato tega

znanja ne more uporabiti pri svojem delu in je odgovornost za to področje v celoti prenesel na eno od strokovnih sodelavk.

Kar zadeva osem kadrovskih strokovnjakov, zanje velja večina zgoraj opisanih vedenj, ki veljajo za menedžerje, z naslednjimi izjemami:

- Intervjuvanka iz trgovskega sektorja je dejala, da ni na tekočem z relevantno zakonodajo in pravili, ker za to ni potrebe, saj imajo sodelavko, ki je posebej zadolžena za to področje. Dejala je tudi, da ne opravlja vloge svetovalke za MČV vrhnjim in drugim menedžerjem ter da usmerja in svetuje samo svoji ekipi sodelavcev glede zaposlitve, razvoja in karier in ne tudi ostalim sodelavcem v organizaciji.
- Predstavnica ene od finančnih organizacij je poudarila, da le delno, v omejenem obsegu opravlja vlogo svetovalke za MČV (bolj prenaša informacije, kot svetuje, saj jo linijski vodje ne vidijo kot svetovalko), da le delno uporablja svoje strokovno znanje s področja menedžmenta ustvarjalnosti in inovativnosti (premalo časa za to, jo pa zanima) ter področja plač, nagrajevanja in ugodnosti, ki ni v domeni njenih obveznosti in ga ne pozna.
- Izobraževalni menedžer pa je glede na svoje omejeno področje dela povedal, da nima strokovnega znanja s področij: načrtovanja človeških virov in nasledstev; zagotavljanja uspešnosti sodelavcev; plač, nagrajevanja in ugodnosti, ter da svojih sodelavcev ne usmerja in jim ne svetuje glede zaposlitve, razvoja in karier.

7.1.2 Znanje o medosebnih odnosih

Ko smo se s 16 kadroviki pogovarjali o njihovi vlogi kreatorjev dobrih odnosov v organizaciji in iskali manko njihovih znanj na tem področju, so nam zaupali, da si najbolj želijo novega znanja z naslednjih področij: **coaching, vidnost in prepoznavnost ter menedžment konfliktov**. Njihovi kolegi strokovnjaki pa si želijo več znanja s področja **vplivanja, mreženja ter vidnosti in prepoznavnosti**.

Tabela 7.2: Manjkajoča znanja s področja medosebnih odnosov

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Coaching.	Vplivanje.
Vidnost in prepoznavnost.	Mreženje.
Menedžment konfliktov.	Vidnost in prepoznavnost.
Mentorstvo.	Coaching.
Mreženje.	Mentorstvo.

Ko smo z njimi govorili o njihovem konkretnem vedenju na področju medosebnih odnosov, je glavnina intervjuvancev dejala, da spodnje trditve opisujejo njihovo vedenje.

- Sem pristopen in odprt za sodelovanje.
- Pri sodelovanju z drugimi sem iskren in dosleden.
- Vse deležnike obravnavam s spoštovanjem in dostojanstvom.
- Dobre odnose gradim z oblikovanjem zaupanja, timskim delom in neposredno komunikacijo.
- Zagotavljam podporo notranjim in zunanjim strankam.
- Gradim uspešne odnose z deležniki ob upoštevanju njihovih interesov za oblikovanje skupnih koristi.
- Učinkovito rešujem konflikte pri odnosih z drugimi.
- Posredujem pri reševanju konfliktov med sodelavci ali deležniki.
- Spodbujam učinkovito oblikovanje timov med deležniki.
- Sem mentor kadrovskim sodelavcem in drugim.
- Delujem kot coach vodjem in sodelavcem za izboljšanje medosebnih odnosov.
- Učinkovito gradim mreže stikov na vseh ravneh v okviru funkcije MČV in v skupnosti, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Ko pa je pogovor nanesel na mentorstvo sodelavcev in na coaching v okviru funkcije MČV, imamo nekaj izjem:

- Kadrovska menedžerka iz finančne organizacije je dejala, da ne opravlja vloge mentorice niti kadrovskim sodelavcem niti drugim zaposlenim ter da ne deluje kot coach vodjem in sodelavcem za izboljšanje medosebnih odnosov. Pravi, da sicer gre za neko vrsto svetovanja, ki pa je še daleč od coachinga na delovnem mestu.

- Menedžer iz organizacije, ki se ukvarja s telekomunikacijami, prav tako pravi, da še ne deluje kot coach vodjem in sodelavcem, saj s tega področja še nima dovolj znanja. Se drži svetovanja na delovnem mestu, mu pa coaching predstavlja izziv za prihodnost.
- Menedžer, ki je po stroki naravoslovec, tudi še ne deluje kot coach v organizaciji, se pa zaveda potenciala, ki ga prinaša metoda. Pravi, da danes ni več dovolj svetovati sodelavcu (nadrejenemu, podrejenemu), temveč ga je potrebno na njemu lasten način voditi na poti do zelenega cilja tako, da bo način uvidel sam in vse korake do cilja oziroma rešitve problema prav tako opravil sam.

7.1.3 Veščine vodenja

Z menedžerji in strokovnjaki smo govorili tudi o vodenju, saj je **agilno vodenje procesov** in pobud v organizaciji, in sicer tako, da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje, ena od njihovih ključnih kompetenc. V pogovoru z nami so samoocenjevali svoje znanje, veščine in lastnosti s tega področja. Ko smo jih povprašali, katero znanje si želijo pridobiti, da bi postali še bolj učinkoviti vodje, so navedli naslednje (Tabela 7.3).

Tabela 7.3: Manjkajoča znanja s področja vodenja

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Menedžment sprememb.	Menedžment sprememb.
Usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev.	Načrtovanje nasledstev.
Sposobnost oblikovanja konsenza.	Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.
Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.	Vplivanje.
Vplivanje.	Odločnost.

Kar zadeva njihovo konkretno vedenje pri vodenju, so vsi kadrovski menedžerji potrdili sledeče vedenje:

- Vedem se v skladu z organizacijsko kulturo.
- Vedno spodbujam sodelovanje.
- Prizadevam si, da so odločitve sprejete s konsenzom.
- Najdem najbolj učinkovito pot za zaključek naloge v okviru organizacijske hierarhije, procesov, sistemov in politik.

- Razvijam rešitve za premoščanje potencialnih ovir na poti uspešnega uveljavljanja pobud.
- Sem agilen in strokoven pri vodenju organizacijskih pobud ali pri podpiranju pobud drugih.
- Oblikujem vizijo MČV in za njeno uresničevanje pridobim notranje in zunanje deležnike.
- Pri vodenju v zahtevnih okoliščinah sem vztrajen, trdoživ in odločen.
- Pri uveljavljanju pobud poiščem konsenz med organizacijskimi deležniki (npr. sodelavci, formalnimi in neformalnimi vodji) in sprejemam odločitve za izvedbo.
- Z uvajanjem sprememb delujem kot transformacijski vodja.

Imamo nekaj izjem, ki določenih, želenih oblik vedenja ne izvajajo, in sicer gre za kadrovske strokovnjake:

- Strokovnjakinja v trgovskem podjetju pravi, da trditev »najdem najbolj učinkovito pot za zaključek naloge v okviru organizacijske hierarhije, procesov, sistemov in politik« ne opisuje njenega vodenja, prav tako njenega vodenja ne opisujejo trditve: »razvijam rešitve za premoščanje potencialnih ovir na poti uspešnega uveljavljanja pobud«, »pri uveljavljanju pobud poiščem konsenz med organizacijskimi deležniki in sprejemam odločitve za izvedbo« ter »z uvajanjem sprememb delujem kot transformacijski vodja«.
- Kadrovski menedžer iz farmacevtske branže z uvajanjem sprememb ne deluje kot transformacijski vodja. Pravi, da je to kompleksen način vodenja, s katerim vodja vzpodbuja samomotivacijo, notranjo motivacijo zaposlenih, in katerega cilj je sprememba v mišljenju tistega, ki je voden. Se pa zaveda potenciala, ki ga prinaša tak način vodenja in stremi k temu, da bi ga nekoč izvajal. Pri uvajanju sprememb ne deluje kot transformacijska vodja tudi menedžerka vseživljenjskega izobraževanja, ki prihaja s finančnega področja, saj se s tem terminom še ni srečala. Ko smo ji pojasnili, za kakšno vodenje gre, je dejala, da bi se vodje morali izuriti za takšno vodenje in da bo v organizaciji dala pobudo za izobraževalno delavnico s tega področja.

7.1.4 Veščine učinkovite komunikacije

Kadrovik bi moral znati prepričljivo komunicirati, se pravi oblikovati in izmenjavati učinkovite informacije z vsemi v organizaciji in zunanjimi strankami, ki so pomembne za organizacijo. Vseh 16 kadrovikov smo spraševali, ali imajo dovolj znanja za igranje vloge odličnega komunikatorja. 14 jih je potrdilo, da spodnje trditev opisujejo njihovo vedenje.

- Aktivno prisluhnem sporočilom, mnenjem in pogledom drugih.
- Pokažem razumevanje za poglede drugih in se vživim v njihovo situacijo.
- Ustvarjam priložnosti in cenim izmenjavo nasprotnih mnenj.
- Podajam jasne informacije v govorni, pisni, elektronski ali drugi obliki za notranjo in zunanjo javnost.
- Pravočasno zagotavljam informacije o kritičnih dogodkih vsem deležnikom.
- Iščem dodatne razlage, argumente in pojasnila za razjasnitev dvoumnosti.
- Pomagam menedžerjem pri razvijanju komunikacijskih spretnosti.
- Spodbujam učinkovito komuniciranje po celotni organizaciji.
- Zagotavljam učinkovite povratne informacije.
- Povratno informacijo razumem in dojemam kot priložnost za razvoj.
- Z ustreznimi komunikacijskimi tehnikami pomagam drugim do novih spoznanj.
- Vodim učinkovite in uspešne sestanke.
- Uporabljam informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbene medije.

Ostala dva intervjuvanca sta podala naslednji negaciji:

- Kadrovska menedžerka iz finančne organizacije ne pomaga menedžerjem pri razvijanju komunikacijskih spretnosti, saj pravi, da si pri tako močnih osebnostih ne upa komentirati njihovega načina komuniciranja, da pa skuša s svojim načinom delovati kot zgled učinkovite komunikacije.
- Kadrovska strokovnjakinja iz trgovskega podjetja ne spodbuja učinkovite komunikacije po celotni organizaciji. Dodala je, da jo spodbuja le v svojem oddelku.

V nadaljevanju pogovora smo jih povprašali še po znanju, ki ga na tem področju nimajo dovolj, navedli pa so sledeče (Tabela 7.4).

Tabela 7.4: Manjkajoča znanja s področja komunikacije

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji.	Pogajanja.
Priprava in izvedba predstavitev.	Prepričljivost.
Aktivno poslušanje.	Aktivno poslušanje.
Znanje o odnosih z javnostmi.	Priprava in izvedba predstavitev.
Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku.	Govorne komunikacijske spretnosti.

Zanimiv je podatek, da si menedžerji želijo več znanja o odnosih z javnostmi, saj se je že zgodilo, da so morali komunicirati z različnimi mediji in kljub posvetu s sodelavcem, ki v organizaciji skrbi za PR, menijo, da bi lahko ob boljši pripravi pogovor z mediji izpeljali boljše. Kar zadeva komuniciranje v tujem jeziku, je imela večina v mislih, poleg angleščine, ki jo vsi sodelujoči aktivno obvladajo, še drugi oziroma tretji tuj jezik.

7.1.5 Obvladovanje kadrovskih procesov v različnih kulturah in okoljih

Kadrovski menedžerji in strokovnjaki bi morali učinkovito in uspešno izvajati MČV znotraj in izven meja ter v različnih kulturah in okoljih. Da bi lahko to učinkovito izvajali, bi morali imeti znanje o tem, kako:

- razvijati in izvajati politike, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo,
- spodbujati vključevanje kulturno raznolikih v organizaciji,
- pridobivati znanje o globalnih gospodarskih gibanjih in najboljših ter
- usklajevati in izkoristiti lokalne, regionalne in globalne prednosti.

V pogovoru z osmimi menedžerji smo izvedeli, da ima veliko oziroma precej znanja o vseh navedenih področjih sedem od njih, le eden oziroma ena od njih je odkrito priznala (gre za menedžerko iz bančne organizacije), da ima tega znanja malo ter da v danih okoliščinah ni potrebe po več znanja.

Da bi lahko kadrovski strokovnjaki učinkovito in uspešno izvajali MČV v različnih kulturah in okoljih, pa bi morali imeti znanje o tem, kako:

- izvajati politike ter oblikovati kadrovske procese in orodja, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo,

- zagotavljati, da so kadrovske procese in praksa na dodeljenem delovnem področju poštene do pripadnikov vseh skupin,
- prepoznavati in preprečevati poskuse ali diskriminatorno ravnanje s sodelavci in predlagati ustrezne ukrepe,
- podpirati sodelavce v tujini,
- širiti znanje o kulturni raznolikosti na svojem področju delovanja.

Štirje strokovnjaki so dejali, da imajo veliko oziroma precej znanja o vseh štirih področjih, štirje pa so navedli, da nimajo zadostnega znanja o tem, kako širiti znanje o kulturni raznolikosti na svojem področju delovanja. Vsi so tudi dejali, da zaenkrat v njihovih organizacijah, na njihovem delovnem mestu ne vidijo potrebe po tovrstnem znanju, da pa se zavedajo pomembnosti tudi tega področja.

Ko smo se z njimi podrobneje pogovorili o znanju, veščinah in lastnostih s področja menedžmenta raznolikosti in vključevanja, pa so navedli naslednja področja, na katerih si želijo pridobiti dodatno znanje.

Tabela 7.5: Manjkajoča znanja s področja menedžmenta raznolikosti in vključevanja

Kadrovske menedžerji	Kadrovske strokovnjaki
Mednarodna in globalna perspektiva.	Mednarodna in globalna perspektiva.
Menedžment raznolikosti.	Menedžment raznolikosti.

Tako kadrovske menedžerji kot kadrovske strokovnjaki pa so z visokimi ocenami (4 ali 5) ocenili svoje znanje, veščino oziroma lastnost:

- zaznavanje in spoštovanje različnih kultur,
- odprtost za različne poglede,
- sprejemanje drugačnosti,
- empatija,
- strpno odzivanje v nepoznanih situacijah,
- prilagodljivost in pripravljenost za pridobivanje novih izkušenj.

7.1.6 Znanja o temeljnih vrednotah, integriteti in odgovornosti v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje

Ko smo z intervjuvanci diskutirali o zahtevani kompetenci Etično ravnanje, pri kateri se zahteva, da znajo uveljavljati temeljne vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje, smo dobili pričakovane odgovore. Tako kadrovske menedžerje kot kadrovske strokovnjake so svoje znanje s tega področja ocenili z visokimi ocenami.

Vseh osem kadrovskim menedžerjem ima precej ali veliko znanja o:

- etiki, standardih, zakonodaji ter pojavih, ki bi lahko vplivali na organizacijsko vedenje in ravnanje,
- kako spodbujati vrhnji menedžment in osebno prispevati k oblikovanju etičnega okolja v organizaciji,
- postavljanju organizacijskih standardov in nadzoru procesa varovanja zaupnosti podatkov o sodelavcih in o organizaciji,
- ocenjevanju morebitnega tveganja na področju etike in odgovornosti za organizacijo in predlaganju ustreznih ukrepov,
- oblikovanju kadrovske strategije, ki vključuje prakso prevzemanja odgovornosti za svoja dejanja.

Ko smo s kadrovskimi strokovnjaki govorili o njihovem znanju s področja etike, jih je šest dejalo, da imajo precej ali veliko znanja o:

- etiki, standardih, zakonodaji in pojavih, ki bi lahko vplivali na izvajanje MČV ter znanje o tem, kako ta znanja širiti v organizaciji,
- sprejemanju etičnih odločitev, posebej kadar so težke, ter znanje o tem, kako vodjem in sodelavcem pri tem zagotavljati podporo,
- razvijanju in uporabi sistemov za poročanje o neetičnih vedenjih in ravnanjih,
- pripravi in izvajanju komunikacijskih in izobraževalnih programov glede etike, standardov in politik,
- nadzoru in spremljanju spoštovanja etičnih standardov pri izvajanju kadrovskih politik in procesov na svojem delovnem področju.

En kadrovski strokovnjak je dejal, da nima zadostnega znanja o tem, kako razviti sistem za poročanje o neetičnih vedenjih in ravnanjih, drugi pa, da nima zadostnega znanja o izvedbi komunikacijskih in izobraževalnih programov s tega področja, da pa ima kolege, pri katerih se lahko, če bo potreba, posvetuje.

Ko smo menedžerje in strokovnjake prosili, da z ocenami 1–5 ocenijo znanja, veščine in lastnosti, navedene v tabeli spodaj (Tabela 7.6), so svoje znanje, veščine in lastnosti (osebna in strokovna integriteta ter integriteta vedenja; delovanje s skladu z najvišjimi strokovnimi standardi; kredibilnost; osebni in strokovni pogum; razvijanje zaupanja; vzpostavljanje in razvijanje iskrenih odnosov) ocenili z zelo visokimi ocenami, 4 ali 5. Manjkajočih znanj s področja etike tako pri kadrovskih menedžerjih kot kadrovskih strokovnjakih nismo zaznali.

7.1.7 Sposobnost kritičnega presojanja

Z intervjuvanimi kadroviki smo se dotaknili tudi kompetence o kritični presoji. Kadrovski menedžerji in strokovnjaki bi morali pri odločanju in oblikovanju predlogov uporabljati celovite informacije (npr. podatke, merila uspešnosti, poslovno in strokovno literaturo) za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov ter vplivati na ljudi, okolje in družbo. Svoje znanje s tega področja so tako eni kot drugi zelo visoko ovrednotili.

Šest kadrovskih menedžerjev je dejalo, da spodje trditve v celoti veljajo zanje, da imajo s teh področij veliko znanja:

- Iz informacij razberem glavne izzive za MČV in jih prenesem vrhnjemu menedžmentu. Vodim raziskave in analize za preučevanje kadrovskih pojavov ter zagotovim potrebne podatkovne vire za preučevano problematiko.
- Prepoznam ključna sporočila iz raziskav, pilotnih študij in predstavitev najboljših praks.
- Obnavljam svoje znanje statistike in metrike.
- Prepoznam najboljše kadrovske prakse v svoji organizaciji in v drugih, preverjam njihovo uspešnost in jih smiselno uvajam v organizaciji.

Zaznali smo tudi manko določenega znanja, saj sta dva menedžerja dejala, da imata **malo znanja o statistiki in metriki** ter da tega znanja ne obnavljata, niti ne spopolnujeta, čeprav bi bilo dobrodošlo in koristno zanju.

V nadaljevanju smo menedžerje prosili za samooceno naslednjih znanj, veščin in lastnosti:

- Kritično razmišljanje.
- Radovednost in raziskovanje.
- Merjenje in ocenjevanje.
- Objektivnost.
- Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.
- Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.
- Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).
- Odločanje.
- Reševanje problemov.

Sedem od njih je vso naštetu znanje, veščine in lastnosti ocenilo z najvišjimi ocenami (4 in 5), samo en menedžer si je dodelil eno slabo oceno, in sicer je svoje znanje o raziskovalni metodologiji ocenil z oceno 2.

Kar zadeva drugo skupino kadrovikov, kadrovske strokovnjake so dejali, da so kar dobri kritični presojevalci. Šest od njih nam je zaupalo, da imajo veliko znanja o:

- Raziskovalnih metodah, ki jih uporabljajo pri svojem delu.
- Statistiki in metriki.
- Izvedbi raziskav o kadrovske pojavih v organizaciji.
- Pripravi in izvedbi analiz učinkovitosti kadrovske procesov in orodij.
- Pripravi podatkov in informacij za zunanje izvajalce raziskav o MČV.

Dva strokovnjaka pa zaznavata pomanjkanje znanja o pripravi in izvajanju analiz učinkovitosti kadrovske procesov in orodij.

Ko smo tako kadrovske menedžerje kot strokovnjake prosili za oceno specifičnih znanj, veščin in lastnosti s področja kritične presoje, pa smo dobili spodnji nabor pomanjkljivih znanj (Tabela 7.7), ki bi jih tako eni kot drugi ob priložnosti želeli nadgraditi.

Tabela 7.6: Manjkajoča znanja s področja kritične presoje

Kadrovski menedžerji	Kadrovski strokovnjaki
Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).	Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).
Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.	Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.
Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.	Merjenje in ocenjevanje.

7.1.8 Obvladovanje poslovnih vsebin

Gre za zadnjo kompetenco, katere razvitost smo preverjali pri kadrovskih menedžerjih in strokovnjakih in z obvladovanjem katere bi morali kadrovski strokovnjaki ustvarjati **pozitiven vpliv MČV na uspešnost poslovanja**. Razumevanje širšega poslovnega okolja in poslovnih vsebin delovanja organizacije in panoge je namreč nujno za uspešne menedžerja MČV.

To področje nas je še posebej zanimalo, saj smo ob študiju literature zasledili, da predsedniki in člani uprav izražajo, da pri strokovnjakih za MČV pogrešajo izraženost določenih kompetenc, kot je npr. finančno-računovodska, ki je na področju MČV potrebna pri spremljanju stroškov in izboljševanju, pa kompetenca s področja osnovne dejavnosti organizacije, ki bi jim lahko omogočila učinkovitejše povezovanje strategije MČV s poslovno strategijo organizacije (Kohont 2005, 128).

Odgovori kadrovskih menedžerjev so bili zelo zanimivi, saj je vseh osem v pogovoru z nami najprej potrdilo, da spodnje trditve večinoma ali v celoti držijo zanje – da imajo veliko ali precej znanja na teh področjih:

- Imam uporabno znanje o trgu dela in njegovi povezavi z organizacijsko uspešnostjo.
- Tekoče uporabljam poslovni jezik, kot ga uporablja vrhnji menedžment.
- Soustvarjam poslovno strategijo.
- Za sprejemanje dobrih odločitev uporabljam znanje o poslovni in kadrovski metriki ter sistemsko razmišljanje.
- Izvajam primerjalno analizo (benchmarking) konkurence in ostalih relevantnih skupin.

Ko smo z njimi poglobili pogovor in jih prosili, da z ocenami 1–5 ocenijo svoje znanje, večine in **lastnosti s področja poslovne usmerjenosti**, pa so bili precej bolj kritični do svojega znanja

o poslu kot pri ostalih kompetencah. Kar zadeva strateško usmerjenost, znanje o poslovanju, organizacijsko znanje, sistemsko razmišljanje in razumevanje gospodarske situacije, so se ocenjevali izključno z ocenama 4 in 5, ko pa smo jih povprašali o funkcijskih poslovnih znanjih, pa so bile povprečne ocene precej nižje, kot kaže spodnja Tabela 7.7. Ponazarja tudi samoocene kadrovske strokovnjakov s teh področij.

Tabela 7.7: Manjkajoča funkcijska poslovna znanja

Funkcijska poslovna znanja	Povprečna ocena KADROVSKI MENEDŽERJI	Povprečna ocena KADROVSKI STROKOVNJAKI
Finance in računovodstvo.	2,7	1,8
Prodaja in trženje.	2,7	2,5
Proizvodni ali storitveni procesi.	2,5	2,3
Znanje o poslovnih procesih.	3,3	3,2
Znanje o trgu dela.	5	4,3
Poznavanje zakonskih in drugih usmeritev, ki vplivajo na MČV.	5	4,2
Poslovna metrika /analitika/ poslovni kazalci.	4,2	3,7
Kadrovski kontroling.	4,7	3,7
Interdisciplinarnost.	4,5	3,5

7.1.9 Razmerje med administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami

Ko smo kadrovske menedžerje in strokovnjake povprašali o razmerju med administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami, so vsi dejali, da je operativni delež nalog še vedno velik, prevelik. Naslednja tabela (Tabela 7.8) ponazarja razmerje med nalogami, in sicer za vse sodelujoče intervjuvance.

Tabela 7.8: Razmerje med administrativno-operativnimi in strateškimi nalogami po organizacijah

Organizacija / področje	KADROVSKI MENEDŽERJI Administrativne strateške naloge	:	KADROVSKI STROKOVNJAKI Administrativne : strateške naloge
1. finance	50 : 50		70 : 30
2. telekomunikacije	40 : 60		70 : 30
3. finance	40 : 60		60 : 40
4. trgovina	20 : 80		50 : 50
5. farmacija	40 : 60		70 : 30
6. proizvodnja	60 : 40		80 : 20
7. finance	60 : 40		70 : 60
8. finance	70 : 30		70 : 30

Od 16 kadrovskih strokovnjakov jih je 13 dejalo, da je administrativnih del v primerjavi s strateškimi še vedno odločno preveč. Le menedžerka iz tuje trgovske družbe, menedžer iz farmacevtske družbe in menedžer s področja telekomunikacij so dejali, da je to razmerje že zelo blizu optimalnemu, zaradi česar so zelo zadovoljni. Ostali menedžerji poudarjajo, da je časa za ključne, gonilne kadrovske procese, ki jih navajamo spodaj, vedno premalo:

- razvoj zaposlenih,
- ključni kadri,
- upravljanje nasledstev,
- delo s talenti,
- področje diagnoz in raziskav.

Menedžerka, ki se je pohvalila z odličnim razmerjem 20 : 80 (v prid strateškim nalogam), poudarja, da 80 % svojega časa namenja razvoju sodelavcev, izvajanju coachinga za vodje, pripravi posebnih taktik za prepričevanje najvišjega vodstva, ko gre za najbolj ključne kadrovske aktivnosti itd. Menedžer s področja telekomunikacij, ki je tudi zelo zadovoljen z razmerjem 40 : 60 (za strateške naloge), pa pravi, da se je to razmerje popravilo v prid strateškim nalogam, po tem ko so lansko leto oblikovali novo poslovno strategijo in znotraj nje tudi novo kadrovsko, s katero so glavnino njegovih operativnih nalog prevzeli najožji sodelavci, katerim je bila v celoti zaupana popolna odgovornost nad nalogami, on pa je postal »desna roka« najvišjemu vodstvu pri vseh ključnih, kadrovskih kot tudi poslovnih procesih. Oba sta še dejala (eden od njiju je tudi član uprave družbe), da ju najvišje vodstvo

razume kot enakovredna sogovorca, ko gre za odločanje o ključnih kadrovskih procesih in povezovanje kadrovske strategije s poslovno strategijo organizacije.

Menedžerka s področja financ je posebej ponosna, da ima dovolj časa in da ima odlično podporo in razumevanje najvišjega vodstva glede upravljanja nasledstev in ključnih zaposlenih, ki ga v kontekstu njihove organizacije razume kot zares ključen kadrovski proces, ostali pa si **želijo (še) več časa za strateško delo** na omenjenih področjih. Kar nekaj menedžerjev je omenilo, da jim največ časa še vedno jemljejo zaposlitveni postopki (iskanje, selekcija, planiranje kadrov, priprava pogodb o zaposlitvi itd.). Trije od osmih so dejali, da ti procesi še vedno niso dovolj informatizirani, da še vedno nimajo ustreznega programa, ki bi olajšal predvsem obdelavo podatkov iz omenjenih procesov.

Vsi kadrovski strokovnjaki so tudi potožili nad preveč administracije in operative, ki se še vedno ne zmanjšuje. Ima pa vsak od njih vsaj eno prednostno področje, ki ga profesionalno zelo zanima in ki mu lahko posveča posebno pozornost. Zato smo tudi vseh osem kadrovskih strokovnjakov doumeli kot zelo zadovoljne, zavzete in organizaciji pripadne zaposlene.

7.2 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju hipotez smo si pomagali s pomočjo odgovorov na odprta vprašanja, ki smo jih zastavili intervjuvancem na začetku pogovora z njimi. V veliko pomoč pri pogovorih nam je bil tudi podporni obrazec (check lista) v Prilogi 1.

Hipoteza 1:

Kadrovski menedžerji in strokovnjaki uporabljajo kompetence in standarde SKZ za vodilo in pomoč pri lastnem izobraževanju in razvoju.

Rezultati, ki smo jih dobili z vodenimi intervjuji, kažejo, da sta od šestnajstih sodelujočih samo dve osebi seznanjeni s Standardi slovenske kadrovske stroke, ena od njiju je menedžer, druga strokovnjak, obe si z njimi pomagata pri svojem profesionalnem razvoju. Osebi prihajata iz iste organizacije.

Prav tako sta obe osebi med intervjujem potrdili, da spoštujeta Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (KEKS), ki ga je leta 2012 sprejel Upravni odbor Slovenske kadrovske zveze. Vseh ostalih 14 kadrovikov je izrazilo obžalovanje, da ne poznajo ne enega in ne

drugega dokumenta ter da so hvaležni za sodelovanje pri nalogi, saj so med intervjujem izvedeli veliko koristnih informacij. Večina je izrazila željo, da jim posredujemo internetno povezavo do obeh dokumentov, kar smo storili še isti dan po izvedenem intervjuju. Ob tem velja še dodati, da kljub slabi osveščenosti intervjuvanih o KEKS kot tudi o Standardih SKZ večina razume Slovensko kadrovske zvezo kot zaupanja vredno krovno združenje, katerega delo ne spremljajo v zadostni meri.

Vsi sodelujoči so v intervjujih dejali, da si prizadevajo za razvoj kadrovske stroke. Ko smo jih ob tem dregnili s podvprašanjem, kako to počnejo, lahko njihove trditve povzamemo v enoten odgovor. Pravijo, da to počnejo v svoji vsakodnevni praksi s tem, ko se trudijo kadrovske procese izvajati čimbolj učinkovito in polno zavzeto. Ko naletijo na področja, kjer nimajo dovolj strokovnega znanja, si pomagajo s kolegi kadroviki iz drugih slovenskih in tujih organizacij, vsi so tudi ponosni na poklic, ki ga opravljajo in to z veseljem tudi na glas povedo ob najrazličnejših priložnostih tako v svojih organizacijah kot zunaj njih.

Hipotezo 1 zavračamo, ne moremo je sprejeti, saj 14 od 16 kadrovikov ne pozna Standardov SKZ in si tako z njimi ne pomaga pri profesionalnem razvoju.

Hipoteza 2:

Kadrovske menedžerje izobražujejo in svetujejo menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter aktivno sodelujejo pri odločanju.

Vseh osem kadrovskih menedžerjev je potrdilo, da svetujejo menedžmentu o kadrovskih temah in aktivno sodelujejo pri odločanju o strateško pomembnih temah. Vsi pravijo, da opravljajo vlogo svetovalca za MČV tako vrhnjim kot drugim menedžerjem v organizaciji. Eden od njih je član uprave, ena od kadrovskih menedžerk pa je članica razširjene uprave. Sedem od osmih menedžerjev nam je še zaupalo, da zagotavljajo usklajenost vizije in poslanstva MČV s poslovno strategijo, eden od menedžerjev pa, da pri usklajevanju vizije in poslanstva MČV s poslovno strategijo čuti manko znanja, zato si pomaga tudi z zunanjimi svetovalci za to področje.

Dva od menedžerjev sta še zaupala, da jima je organizacija omogočila najem zunanjega, profesionalnega coacha (katerih je v Sloveniji že kar precejšnje število) in večine, ki sta jih osvojila, jima zelo pomagajo pri vodenju sodelavcev, in kar je ključno, pridobljene spretnosti

jima že lajšajo komunikacijo in pogajanja z najvišjim vodstvom, s katerim lahko še bolj aktivno sodelujeta pri soodločanju o strateških kadrovskih aktivnostih. Menedžerja sta še omenila, da je organizacija omogočila najem zunanjih coachev celotni ekipi najvišjega menedžmenta, in se že lahko pohvalijo s prvimi rezultati: bolj tekoča in strpna komunikacija med člani najvišjega vodstva, več aktivnega poslušanja, hitrejše odločitve in dogovori.

Iz tega lahko sklepamo, da so kadrovski strokovnjaki (menedžerji) v velikih organizacijah sooblikovalci poslovnih strategij, katere del je kadrovska strategija in z njo povezani kadrovski procesi.

Hipotezo 2 potrjujemo.

Hipoteza 3:

Kadrovski strokovnjaki izobražujejo in svetujejo vodjem o operativnih kadrovskih temah.

Ko smo se s kadrovskimi strokovnjaki pogovarjali o njihovem sodelovanju z linijskimi vodji, smo dobili zanimive odgovore. Vseh osem strokovnjakov je potrdilo, da s svojim strokovnim znanjem in poznavanjem praks MČV prispevajo k uspešnosti poslovanja svojih organizacij. Prav tako je vseh osem oseb potrdilo, da imajo veliko znanja o MČV in da so brez dvoma strokovna podpora linijskim vodjem pri izvajanju kadrovskih procesov. Pri tem so vsi mislili na operativne kadrovske procese, ki jih izvajajo v skladu s politiko in postopki v organizaciji. Kar se tiče samega izobraževanja in svetovanja linijskim vodjem, pa je šest strokovnjakov potrdilo, da ustvarjajo, kot tudi prenašajo strokovno znanje vodjem o operativnih kadrovskih temah, dva strokovnjaka pa sta dejala, da izobražujeta in svetujeta samo člane svojih ekip, linijskim vodjem pa sta zgolj strokovna (svetovalna) podpora pri izvajanju MČV procesov.

Hipotezo 3 potrjujemo.

Hipoteza 4:

Kadrovski menedžerji kot odlični komunikatorji delujejo kot *coachi* kadrovskim sodelavcem in drugim na srednji ali višji ravni.

Vseh osem kadrovskih menedžerjev je potrdilo pomembnost svoje vloge odličnega komunikatorja. Dejali so, da pri komuniciranju poslovne in kadrovske strategije, politike, procesov, orodij in pobud vrhnjemu menedžmentu, vodjem in sodelavcem na kadrovskem

področju uporabljajo ustrezne pristope in metode za doseganje želenega rezultata. Pri tem vsi uporabljajo neposredno komunikacijo s sodelavci, ki se zdi vsem kot še vedno najbolj učinkovita metoda.

Žal pa ima le eden od menedžerjev zaključeno eno od neformalnih izobraževanj s področja coachinga in z veščinami, ki si jih je pridobil v tem programu, izvaja organiziran coaching svojim kadrovskim sodelavcem in izjemoma, če mu čas dopušča, tudi linijskim vodjem (trenutno dvema). Isti menedžer je še poudaril, da ga za nasvet glede taktik komuniciranja, predvsem ko gre za področje pogajanj, večkrat povprašajo tudi člani najvišjega vodstva, katerim pogosto svetuje, vendar organiziranega coachinga z njimi ne izvaja.

Zanimiv je tudi podatek, da je kar 14 menedžerjev (od 16-tih) potrdilo, da pomagajo drugim menedžerjem v organizaciji pri razvijanju komunikacijskih spretnosti, in sicer gre za obliko posameznih nasvetov, svetovanj, ko gre za situacije, vezane na izvajanje določenih kadrovske aktivnosti.

Hipotezo 4 zavračamo, saj menedžerji, kljub temu da so se samoocenili za odlične komunikatorje, še nimajo dovolj znanja s področja coachinga, da bi lahko tega izvajali in trdili, da v organizacijah nastopajo kot coachi. So se pa vsi strinjali, da jim ta nova vloga, ki bo v prihodnosti vsekakor prišla do večjega izraza, prinaša nove potenciale za še bolj kakovostno komunikacijo tako s svojimi kolegi v kadrovske oddelku, najvišjim menedžmentom in ostalimi zaposlenimi kot tudi z zunanjimi deležniki organizacije.

Hipoteza 5:

Kadrovske strokovnjaki delujejo kot coachi linijskim vodjem in drugim zaposlenim na začetni stopnji kariere.

Ko smo s kadrovskimi strokovnjaki debatirali o njihovi vlogi coacha, smo najprej uskladili razumevanje in razlike med pojmi svetovalca, coach in mentor. Ugotavljamo, da se tako kot menedžerji tudi kadrovske strokovnjaki zavedajo, da vloga kadrovika coacha postaja ena od pomembnejših vlog kadrovske strokovnjakov. Vseh osem je izrazilo potrebo po pridobitvi znanja s tega področja, saj menijo, da vlogi svetovalca in izobraževalca ne zadoščata več v času, ko kadrovske procesi postajajo vse kompleksnejši in vse bolj pomemben dejavnik, ki vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije kot celote. Strinjajo se in si želijo priložnost,

ko bi se lahko udeležili kakovostnega certificiranega izobraževalnega programa, znotraj katerega bi se lahko izurili v učinkovitega coacha, saj se zavedajo, da bi lahko z učinkovitim coachingom linijskih vodij le-ti lahko hitreje osvojili ključna znanja o kadrovskih procesih, ki jih morajo poznati za učinkovito delo in vodenje svojih sodelavcev. Večina pravi, da žal posluha za nujnost udeležbe na daljšem izobraževalnem programu iz coachinga še ni. Zavedajo pa se, da bodo morali postati še boljši prepričevalci, pogajalci, komunikatorji pri svojih nadrejenih, da bi znali upravičiti investicijo organizacije v njihov osebni in profesionalni razvoj, npr. daljše izobraževanje za coacha, mentorja, kot je za primer navedla ena od strokovnjakinj.

Samo ena kadrovska strokovnjakinja je dejala, da v celoti drži, da deluje kot coach linijskim vodjem in drugim sodelavcem ter da ima s tega področja veliko znanja (ima pridobljen mednarodni certifikat NLP coach), ostali pa so dejali, da nimajo zadostnega znanja oziroma ga imajo zelo malo. Kadrovska strokovnjakinja s certifikatom NLP coach je tudi edina od 8 intervjuvancev, ki je dejala, da deluje kot coach vodjem in sodelavcem pri izboljšanju medosebnih odnosov na delovnem mestu, prav tako je edina, ki je potrdila, da izvaja coaching vodjem in drugim ključnim kadrom o organizacijski in medosebni komunikaciji, ostali pa so dejali, da imajo tega znanja premalo – to znanje so pridobili bodisi iz različne literature oziroma so o coachingu slišali v druženju s kolegi kadroviki iz drugih organizacij ali od nadrejenega direktorja oddelka, ko se je vrnil z ene od kadrovskih konferenc.

Znotraj pogovora o coachingu smo kadrovske strokovnjake povprašali tudi o mentorski vlogi, pri čemer jih je kar 5 od 8 potrdilo, da so bili že večkrat mentorji novim kadrovskim sodelavcem kot tudi drugim zaposlenim in da je sistem mentorstva ustaljena praksa dela z novimi zaposlenimi v organizaciji.

Hipotezo 5 zavračamo, saj od osmih kadrovskih strokovnjakov le en deluje kot coach linijskim vodjem in drugim zaposlenim na začetni stopnji kariere.

Tabela 7.9: Skupni rezultati preverjanja hipotez

HIPOTEZE	PREVERJANJE HIPOTEZ
<p>Hipoteza 1: Kadrovski menedžerji in strokovnjaki uporabljajo kompetence in standarde SKZ za vodilo in pomoč pri lastnem izobraževanju in razvoju.</p>	Zavrnjena.
<p>Hipoteza 2: Kadrovski menedžerji izobražujejo in svetujejo menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter aktivno sodelujejo pri odločanju.</p>	Potrjena.
<p>Hipoteza 3: Kadrovski strokovnjaki izobražujejo in svetujejo vodjem o operativnih kadrovskih temah.</p>	Potrjena.
<p>Hipoteza 4: Kadrovski menedžerji kot odlični komunikatorji delujejo kot <i>coachi</i> kadrovskim sodelavcem in drugim na srednji ali višji ravni.</p>	Zavrnjena
<p>Hipoteza 5: Kadrovski strokovnjaki delujejo kot <i>coachi</i> linijskim vodjem in drugim zaposlenim na začetni stopnji kariere.</p>	Zavrnjena.

7.3 Sklep o raziskavi

Z raziskavo o profesionalnem razvoju kadrovskih strokovnjakov v organizacijah smo želeli ugotoviti, s katerimi kompetencami (znanjem, veščinami in lastnostmi) so opremljeni kadrovski menedžerji in drugi kadrovski strokovnjaki. Zanimalo nas je, ali imajo menedžerji dovolj strokovnega znanja, da lahko skupaj z najvišjim vodstvom soodločajo o strateških kadrovskih področjih ter ali imajo skupaj s svojimi kolegi, kadrovskimi strokovnjaki, dovolj strokovnega znanja in drugih veščin, da lahko svetujejo vodjem o kadrovskih procesih.

Še enkrat želimo poudariti, da rezultatov nikakor ne smemo posploševati, saj smo v raziskavo vključili samo 16 oseb, vseeno pa so nam pomagale pri razmišljanju in pripravi smernic razvoja kadrovskih strokovnjakov, ki smo jih zapisali v poglavju 8.

Analiza rezultatov je pokazala, da kadrovski menedžerji nosijo naslednje nazive delovnih mest: izvršni direktor za MČV, direktor področja MČV, direktor oddelka organizacija in kadri, direktor kadrov, vodja službe upravljanje s človeškimi viri in vodja področja kadri, kadrovski strokovnjaki pa imajo naslednje nazive: vodja kadrovanja, strokovni sodelavec kadrovik,

specialist razvoja kadrov, vodja izobraževanja in razvoja kadrov, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov in vodja izobraževanja.

Ugotavljamo, da v oddelkih za kadre prevladujejo **ženske**, teh sta dve tretjini, moških pa tretjina. Kar se tiče vrste izobrazbe, je kar *tretjina pravnikov* in malo tistih, ki so na dodiplomskem nivoju doštudirali menedžment kadrov, samo dve osebi. Optimističen je podatek, da je ena oseba opravila bolonjski magisterij iz vseživljenjskega izobraževanja, ena pa specializacijo iz izobraževalnega menedžmenta. Samo en menedžer je študiral naravoslovje. Vse organizacije imajo **lasten oddelek za kadre**, znotraj katerega v celoti skrbijo zanje.

Kar zadeva strokovno znanje, si ga kadrovski menedžerji želijo več na **področju strateškega menedžmenta, menedžmenta ustvarjalnosti in inovativnosti ter menedžmenta znanja**, saj so to gonilna področja sleherne organizacije.

Da bi lahko postali še bolj resen in enakopraven sogovornik najvišjemu vodstvu, pa se zavedajo, da bodo morali **poglobiti znanje na področju medosebnih odnosov** (izpostavili so coaching, vidnost in prepoznavnost ter mreženje), **vodenja** (menedžment sprememb, usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev, vplivanje) **in učinkovite komunikacije** (aktivno poslušanje, priprava in izvedba še bolj prepričljivih predstavitev, sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji). In kar je ključno – **menedžerji se zavedajo nujnosti vrhunskega obvladovanja poslovnih vsebin** (»biznisa«), saj bodo z razumevanjem teh in širšega poslovnega okolja lahko še bolj kompetenten sogovornik najvišjemu menedžmentu, predvsem ko gre za učinkovito povezovanje strategije MČV s poslovno strategijo organizacije. Kljub identificiranemu manku določenih znanj pa vseh osem menedžerjev, vsak na svoj način, svetuje najvišjemu menedžmentu in sodeluje pri odločanju o strateško pomembnih kadrovskih dejavnostih.

Kadrovski strokovnjaki v oddelkih so kot manko znanja na strokovnem kadrovskem področju podobno kot njim nadrejeni menedžerji izpostavili: strateški menedžment, menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti ter znanje iz psihologije in sociologije, na področja medosebnih odnosov želijo več znanja o coachingu, vplivanju, vidnosti in prepoznavnosti, vsi si želijo še boljše izuriti svoje vodenje (menedžment sprememb, načrtovanje nasledstev, odločnost) in več komunikacijskih veščin (pogajanja, prepričljivost, izvedba učinkovitih predstavitev). Kljub

želji po novem znanju na mnogih področjih pa vsi v raziskavo vključeni strokovnjaki izobražujejo in svetujejo linijskim vodjem o operativnih kadrovskih aktivnostih, kar potrjuje, da imajo dovolj strokovnega znanja za to.

Kljub temu da vsi kadroviki, menedžerji in strokovnjaki vidijo **velik potencial v urjenju veččin coachinga** (z njo bi kadrovski menedžerji lahko coachali kadrovske sodelavce in druge na srednji in višji ravni, kadrovski strokovnjaki pa bi s to večino lahko še bolj učinkovito sodelovali z linijskimi vodji in drugimi zaposlenimi), žal tega znanja še nimajo ne eni in ne drugi. Bolj kot coaching metoda sta jim bližje svetovanje in mentorstvo, čeravno pojme kot tudi same veščine pogosto ne ločijo med sabo.

Rezultati raziskave so tudi pokazali, da je razmerje med administrativno-operativnimi in strateškimi nalogami še vedno **v prid administrativno-operativnih nalog**. Na strani menedžerjev pa že imamo optimistične primere (razmerje 20 : 80 za strateške naloge), ko so menedžerji zelo zadovoljni in ponosni na to, da glavnino svojega časa lahko namenijo razvoju sodelavcev, uvajanju coachinga, taktikam komuniciranja z najvišjim vodstvom in tistim kadrovskim procesom, ki v dani situaciji zahtevajo največ pozornosti.

8 SMERNICE ZA PROFESIONALNI RAZVOJ KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Intervjuji, ki smo jih opravili s 16 kadroviki in pregled literature s področja MČV, razvoja zaposlenih, vodenja, motiviranja nas je spodbudil k razmišljanju o tem, kakšen bi moral biti le-ta, da bi bili kar najbolje zadovoljni vsi ključni deležniki: vodstvo organizacije, zaposleni in sami kadrovski strokovnjaki.

Profesionalni razvoj kadrovskega strokovnjaka bi moral biti **vseživljenjski proces nenehnega učenja**, zato pri predlogu smernic začenjamo na začetku profesionalne poti kadrovika, to je z njegovim študijem za poklic kadrovika.

Že sam **dodiplomski študij**, v mislih imamo študij menedžment kadrov, bi moral biti tak, da bi izobraževal in učil veščine za idealni model MČV – usposabljal študente v strokovnjake, ki razumejo in znajo definirati vrednost zaposlenih ter skrbijo za njihov razvoj, ki organizaciji prinaša realno dodano vrednost. Poleg spoznavanja vseh ključnih kadrovskih procesov (selekcija in izbor kadrov, razvoj zaposlenih, upravljanje ključnih kadrov, spodbujanje

talentov, upravljanje nasledstev itd.) bi se morali že študentje uriti v spretnostih, kot so: učinkovita komunikacija, vodenje, reševanje konfliktov, upravljanje sprememb, sposobnost kritične presoje, etično ravnanje ...), in se spoznati s ključnimi orodji dela z zaposlenimi, kot so: učinkovito vodenje rednih letnih pogovorov, ciljne in druge oblike vodenja, timsko delo, se dobro naučiti statistike in metrike itd. Univerzi in fakultete bi morale poskrbeti za to, da se potencialni kadrovski strokovnjaki poleg teorije, ki jo spoznavajo na fakulteti, čimprej srečajo tudi s praktičnimi kadrovskimi primeri v organizacijah (v obliki prakse v organizacijah, študentskega dela, zgodnje sodelovanje v MČV projektih v organizacijah, vključitev v Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, ki skrbi za povezovanje med bodočimi kadrovskimi strokovnjaki in organizacijami itd.).

Po tem, ko posameznik zaključi študij in nastopi z delom v organizaciji v oddelku za kadre, bi ga moral s procesom dela seznaniti kadrovik mentor. Skozi **proces mentorstva** bi mu moral starejši, izkušenejši kadrovik pomagati pri začetnem razvoju njegove karijerne poti. Dober mentor mu bo znal učinkovito posredovati ključno znanje in ga seznanil z veščinami kadrovika. Znal mu bo svetovati v vseh zanj novih situacijah in bo njegov zgled. Učinkovit mentor bo pri svojem varovancu uporabljal tudi nekatere coaching prakse, ena od njih je, da je proces med starejši kadrovikom mentorjem in kadrovikom novincem bolj strukturiran in že usmerjen k prvim delovnim ciljem. Z vstopom kadrovika na trg dela se tako njegov profesionalni razvoj šele začne in se udejanja na različne načine.

Kot smo s pomočjo raziskave ugotovili, se od obstoječih kadrovikov v organizacijah, če bodo želeli ostati v ospredju le-teh in skrbeli za to, da bodo pravi ljudje zasedali prava delovna mesta (vloga MČV je umeščena v vse vitalne procese organizacije), pričakuje, da se bodo za to nenehno profesionalno razvijali. Ponuja se več možnosti za njihov razvoj, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

Vsi, ki niso po osnovni stroki kadrovski menedžerji (največ je pravnikov, psihologov, sociologov in drugih družboslovcev), lahko strokovno znanje nadgradijo na formalnem izobraževanju (vodi k pridobitvi višje stopnje izobrazbe), **podiplomskem študiju** menedžmenta kadrov na FDV UL. Če izhajamo iz rezultatov raziskave, ki kažejo na to, da bi bilo smotrno znanje kadrovskih menedžerjev graditi z večjim poznavanjem poslovnih ved, so

zanje aktualni tudi različni formalni, podiplomski programi, ekonomski študiji fakultet obeh univerz kot tudi študiji na ostalih fakultetah.

Glede na zaznan manko znanja je potrebno v prihodnosti več pozornosti nameniti krepitvi profesionalnega razvoja kadrovskih strokovnjakov **na ravni stalnega strokovnega spopolnjevanja**, ki si ga lahko pridobijo na eno- ali večdnevnih različnih izobraževalnih seminarjih, delavnicah, šolah, akademijah, ki jih izvajajo različni javni izobraževalni zavodi in zasebne izobraževalne ustanove. Gre za različne neformalne izobraževalne programe (ne vodijo k pridobitvi višje izobrazbe) s področij: komunikacija, vodenje, motiviranje, nagrajevanje, plačni sistemi, zakonodaja, spodbujanje inovativnosti in kreativnosti, izbor in selekcija kadrov, profiliranje kadrov, učinkovito izvajanje rednih letnih pogovorov, coaching itd. Kot kažejo rezultati empiričnega dela, se kadroviki prvenstveno udeležujejo lastnih, internih izobraževanj, ki jih razpisuje njihov oddelek za izobraževanje oziroma kadre, če presodijo, da so strokovno »prerasli« nivo zahtevnosti, pa poiščejo znanje pri ustreznem izobraževalcu zunaj organizacije. Ob tem velja poudariti, da je izobraževanje najbolj učinkovito, ko poteka v okviru delovnih obveznosti in potreb, v nasprotnem primeru, izolirano in nepovezano, lahko predstavlja le veliko breme (Megginson in Whitaker 2003). Ob tem je tudi pomembno, da se pridobljeno znanje vnaša v vsakdanje prakse preko timskega dela, internega prenosa znanja, s spodbujanjem horizontalnih povezav itd. (Svetlik in drugi 2009, 103).

Rezultati raziskave so tudi pokazali, da se mnogi kadrovski menedžerji radi udeležujejo **kadrovskih konferenc**, kjer ob prijetnem druženju s kolegi iz drugih organizacij izmenjujejo izkušnje, v manjših skupinah iščejo konkretne rešitve za določene kadrovske procese, v obliki plenarnih predstavitev pa se odpirajo ključne dileme, vezane na kadrovske aktivnosti v organizacijah. Za tiste, ki na konferencah in drugih izobraževalnih dogodkih v slovenskem prostoru ni nič novega (v raziskavi je sodelovalo tudi nekaj takšnih kadrovikov, gre predvsem za tiste, ki prihajajo iz mednarodnih organizacij), pa se jim znanje ponuja v matičnih organizacijah, **na nivoju skupine**, v različnih državah v tujini.

Največji nabor novosti o MČV se poleg edinih strokovnih revij s področja MČV v Sloveniji, **revija HRM** in revija **Kadri**, ponuja na svetovnem spletu. Z dostopom, v mnogih primerih brezplačnim, lahko svoje praktično znanje hitro okrepijo s sledenjem aktualnih znanstvenih

prispevkov, tudi svetovno znanih profesorjev z najbolj elitnih svetovnih univerz (npr. <http://online.sagepub.com/>), na svetovnem spletu je seveda dostopno tudi ogromno strokovne literature, ki jo ustvarjajo kadroviki praktiki iz korporacij in drugih družb ter organizacij.

Optimističen je tudi podatek, da je dinamika razvoja vseh 16 v raziskavi sodelujočih kadrovikov odvisna predvsem od njihove pobude in želje - vodstva v vseh organizacijah najbolj podpirajo takšen način razvoja. Ključno je torej, da **kadrovski strokovnjak sam usmerja lasten razvoj** in ga zna tudi kritično presoditi, to pa pomeni, da zna kritično razmisliti o svojem delu in na rednem letnem pogovoru z nadrejenim izrazi pobudo po izobraževanju, usposabljanju, le-to pa se zapiše v razvojne načrte, ki se jih vsako leto na novo ustvarja oziroma posodablja v večini organizacij.

Glede na dejstvo, da imamo v organizacijah še vedno zelo različne strokovne profile, tudi med našimi intervjuji smo imeli predstavnika iz naravoslovnih ved, velja **razmisliti o oblikovanju certificiranega MČV programa** (v stilu MBA programov⁵ s področja poslovnih ved), katerega vsebine bi oblikovali priznani slovenski kadroviki iz najuspešnejših organizacij in ki bi moral slediti ključnim kompetencam, ki jih za uspešno izvajanje sodobnih kadrovskih procesov potrebujejo kadrovski strokovnjaki:

- strokovna usposobljenost za ključne kadrovske procese,
- sposobnost strateškega razmišljanja,
- zmožnost upravljanja ustvarjalnosti in inovativnosti,
- povezovanje MČV s tržnimi strategijami,
- usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev,
- upravljanje sprememb,
- obvladovanje poslovnih znanj in poslovnih procesov organizacije,
- poznavanje finančnih vidikov in kazalnikov,
- sposobnost upravljanja delovne uspešnosti.

O podobnih programih že razmišljajo posamezne organizacije. Na podoben način, kot izvajajo različne večdnevne in celo večtedenske akademije vodenja, razmišljajo o pripravi

⁵ Ključna značilnost MBA programov, za razliko od klasičnih univerzitetnih študijskih programov, je, da so zelo praktično usmerjeni, v učne programe pa je vključenih veliko primerov iz prakse, ki udeležence spodbujajo k razpravljanju in razreševanju konkretnih situacij iz posla (Igličar 2010).

HRM akademij, katerih bi se udeležili tako novozaposleni v kadrovskih oddelkih kot linijski vodje in drugi menedžerji v organizaciji, ki igrajo pomembno vlogo pri implementaciji kadrovskih procesov. Pri načrtovanju programov strokovnega spopolnjevanja bi bilo potrebno upoštevati tudi raznolikost potreb kadrovikov po določenem znanju. S tega vidika je pri načrtovanju programov smotrno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izvirajočih kompetenc ter **strokovno spopolnjevanje pripraviti modularno** (Klemenčič in drugi 2009). Tako bi bilo nekemu, ki bo v organizaciji opravljal delo kadrovika »generalista«, omogočeno, da si na sistematičen način pridobi cel spekter znanj in veščin, ki jih mora obvladovati kot generalist, po drugi strani pa bi tisti, ki bodo opravljali naloge specialistov za določena kadrovska področja, lahko izbirali zgolj module s svojega področja zanimanja. V takšen program bi bilo nujno vključiti tudi različne poslovne vsebine, ki so se kot velik manko izkazale tudi pri naših intervjuvanih kadrovikih.

Kot rečeno že večkrat, se profesionalni razvoj kadrovika nikoli ne zaključi. Rezultati raziskave namreč kažejo še en pomemben podatek, ki prihaja iz tuje finančne ustanove, kjer znajo izkoristiti kapital znanja tudi po tem, ko se uspešen kadrovski strokovnjak upokoji. Takrat lahko postane **mentor, supervizor mlajšim kolegom**. Ena od tujih organizacij nudi vsem svojim kadrovskim direktorjem (v različnih državah) osebne mentorja oziroma coacha, ki mu je na voljo ob situacijah, ko potrebuje strokovno pomoč. Gre za odličen primer medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja, v katerem pridobivata oba vključena kadrovika, največ pa organizacija.

Kot zadnjo smernico za razvoj kadrovikov omenjamo še dejstvo, da je za slehernega kadrovskega strokovnjaka in za njegovo kakovostno opravljeno delo potrebna ne le visoka strokovna usposobljenost in dobro poznavanje poslovnih procesov organizacije, temveč tudi **vsesplošna razgledanost**, ki mu daje večji ugled in kredibilnost tako pred zaposlenim kot pri najvišjem vodstvu, kjer se MČV vsake organizacije tudi začne.

9 ZAKLJUČEK

Organizacije v drugem desetletju tega tisočletja so pod nenehnim pritiskom ustvariti več in bolje od konkurence. Več in bolje pa lahko ustvari le tista, ki zna iz slehernega zaposlenega v organizaciji izvabiti ves njegov potencial, ne glede na to, v kakšni obliki ga že izraža ali pa se skriva v njem, in ga spremeniti v številke, ki pomenijo za organizacijo dobiček.

Po desetletjih najrazličnejših prizadevanj so se tudi najvišja vodstva organizacij začela zavedati neomejene širine človeškega kapitala, potenciala v vsakem zaposlenem in z njim pomembnosti kadrovskih služb ter kadrovskih menedžerjev in drugih strokovnjakov, ki delujejo v njih. To pa zato, ker so kadrovski strokovnjaki tisti, ki lahko z odličnim poznavanjem in obvladovanjem kadrovskih procesov, dobrih odnosov med deležniki v organizaciji, učinkovitim vodenjem, asertivnim komuniciranjem, etičnim ravnanjem, kritično presojo v pomembnih situacijah in vrhunskim poznavanjem poslovnih procesov v organizacijah odigrajo ključno vlogo pri tem, ali bo organizacija znala izvabiti najboljše iz vsakega zaposlenega in to znanje spremeniti v zmagovalno številko, ki ji bo omogočila ne samo preživetje, temveč tudi rast in razvoj na krutem, tekmovalnem, globalnem poslovnem trgu.

Rezultati naloge kažejo, da kadrovski menedžerji postajajo vse bolj pomembni sogovorniki najvišjih vodstev in odločevalci, ko gre za procese MČV, s čimer raste njihov ugled tako v očeh vodstev kot zaposlenih in v širši družbi. Poklic kadrovika, ki po mnenju nekaterih zori v profesijo, je tako vse bolj aktualen poklic, uspešen in učinkovit kadrovik pa vse bolj iskan profil v organizacijah. Le najuspešnejši kadrovski strokovnjaki to lahko postanejo ob brezpogojni in popolni podpori najvišjega vodstva, lahko organizacijo pripeljejo do obstoja na trgu in njene rasti.

Kadrovski strokovnjaki so torej tisti praktiki, ki morajo s paleto najrazličnejših spretnosti s področja vodenja in motiviranja v zaposlenih vzbuditi takšno vedenje, ki vodi v doseganje poslovne strategije organizacije (Ulrich 1997). Eden od obetavnih podatkov (poleg tega, da je večina od njih kljub polni obremenjenosti z delom in pomanjkanju časa željna novega znanja) je, da se kadrovski strokovnjaki vse bolj zavedajo, da se ogromno neizkoriščenega potenciala za boljše delovne sinergije med vsemi v organizaciji skriva v urjenju veččine coachinga, s katero se lahko še bolj približajo tako posameznemu članu iz najvišjega menedžmenta kot tudi ostalim vodjem in drugim zaposlenim, iz katerih bodo lahko izvabili njihove najbolj skrite potencialne za delo, ki pomeni za organizacijo ključno dodano vrednost.

Da bi vse to breme in odgovornost, ki jo današnje kadrovske službe prevzemajo pod svoje okrilje, zmogle, je nujna nenehna skrb kadrovskih strokovnjakov za lasten profesionalni razvoj. Rezultati naloge namreč kažejo, da so mnogi kadroviki in njihovi nadrejeni v

nenehnem hitenju in stremljenju po optimizaciji procesov ter skrbi za nenehen razvoj vseh zaposlenih v organizaciji pozabili na načrtovanje lastnega profesionalnega razvoja.

Če kadrovskih in poslovnih procesov v organizaciji najprej sami ne poznajo odlično, tega ne morejo zahtevati in pričakovati od ostalih sodelavcev v kadrovskem oddelku, neposrednih vodij kot tudi ne od drugih zaposlenih. Z iskanjem novih možnosti za lastno učenje, izobraževanje in razvoj v vseh priložnostih bi morali stremeti k vse boljše opravljenim ključnim procesom MČV, kot so izbor in selekcija kadrov, motiviranje in nagrajevanje, učinkovitost zaposlenih, upravljanje sprememb, delo s ključnimi kadri in talenti, upravljanje nasledstev itd.

Kot rezultat pregleda literature in ocen slovenskih strokovnjakov so nastale smernice, kako naj bi potekal vseživljenjski proces učenja in nenehnega pridobivanja znanja za kadrovika, od dodiplomskega študija do kadrovika v vlogi mentorja v njegovem tretjem življenjskem obdobju, ko mentorira mlajšega perspektivnega kolega kadrovika. Ugotavljamo namreč, da profesionalni razvoj kadrovikov mnogokrat poteka kot samoumevno dejstvo, v nekaterih primerih precej naključno, premalo usklajeno s cilji organizacije in ne dovolj sistematično.

Upamo, da bodo rezultati naloge s svojim vpogledom v znanje in veščine slovenskih kadrovikov ter smernice za njihov razvoj zbudili zanimanje za nadgradnjo teh ter za pripravo učinkovitega modela za razvoj kadrovskih strokovnjakov pri njih v oddelkih za kadre, pri krovnem združenju Kadrovske zvezi Slovenije, pri načrtovalcih izobraževanj ter usposabljanj in končno pri mladih, ki študirajo ali se šele odločajo za delo na področju MČV.

10 LITERATURA

1. Albert, Steven in Keith Bradley. 1997. *Managing Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Armstrong, Michael. 1996. *Personnel Management*. London: Kogan Page.
3. Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
4. Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
5. BB svetovanje. *Kaj je coaching?* Dostopno prek: <http://www.bbsvetovanje.si/osebni-razvoj-12460/kaj-je-coaching-12712/> (23. april 2016).
6. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
7. Borger, Robert in E. A. M. Seaborne. 1972. *Psihologija učenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
8. Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
9. Boyatzis, Richard E., 1989. *The competent manager*. New York: John Wiley.
10. Bratton, John in Jeffrey Gold. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. New Jersey: Palgrave Macmillan.
11. Brečko, Daniela. 2002. Koncepti razvoja kariere: pregled teorij o načrtovanju kariere – napredek ali status quo? *Andragoška spoznanja* 8 (3–4): 19–34.
12. --- 2007. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru. *HRM* 5 (20): 40–44.
13. --- 2007. *Pripravimo se na redni letni razgovor – napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.
14. Cascon-Pereira, Rosalia, Mireia Ververde in Gerard Ryan, 2006. *Mapping out devolution: An exploration of the realities of devolution*. *Journal of European Industrial Training* 30 (2): 129–151. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090590610651267> (23. april 2016).

15. Cheatle, Kelvin. 2001. *Mastering Human Resource Management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave.
16. Clutterbuck, David. 1994. *Everyone needs a mentor: fastering talent at Work*. London: Institute of Personnel and Development.
17. Collins, Maureen. 2010. *In performance Appraisal, it is the Quality of the Conversation that Counts, Straight Talk*. Dostopno prek: http://www.articles3k.com/article/686/247189/In_Performance_Appraisal_it_is_the_Quality_of_the_Conversation_that_Counts/ (4. april 2016).
18. Černigoj svetovanje. Standardi kadrovske stroke. Dostopno prek: <http://cernigoj.si/standardi-kadrovske-stroke/> (6. april 2016).
19. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
20. DeSimone, Randy L. in David M. Harris. 1998. *Human Resource Development*. Orlando: The Dryden Press.
21. Drucker, Peter F. *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: GV Založba.
22. Everard, Bertie in Geoffery Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: GV založba.
23. Golden, A. Karen, Vasudevan Ramanujam. 1985. Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource function and the strategic business planning process. *Human resource management* 24 (4): 429–451.
24. Huseman, Richard C., Jon P. Goodman. 1999. *Leading With Knowledge. The nature of Competition in the 21st Century*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
25. Igličar, Aleksander. 2010. *Izobraževanje vrhnjega managementa v okviru visokošolskih institucij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Jelenc Krašovec, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo: kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Sophia.
27. Kippenberger, Tony. 2002. *»Leadership Express«*. Oxford: Capstone Publishing.
28. Klemenčič, Sonja, Tanja Možina in Natalija Žalec. 2009. Dostopno prek: http://arhiv.acs.si/porocila/Kompetencni_pristop_k_spopolnjevanju_andragoskih_delavcev.pdf
29. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
32. Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
33. Kucler Ilinka. 2013. *Vloga ravnateljevega vodenja pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Larsen, H. Holt in Chris Brewster. 2003. *Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? Employee Relations 25 (3): 228–244*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01425450310475838>
35. Legge, Karen. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
36. Leibold, Marius, Gilbert Probst in Michael Gibbert. 2002. *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing and Wiley.
37. Leskovar-Špacapan, Gabrijela. 2001. *Model planiranja človeških resursov. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Ličen, Nives in Ana Šeliga. 2007. Profesionalni razvoj izobraževalcev: doživljanje profesionalnega razvoja in kakovosti v izobraževanju izobraževalcev. *Andragoška spoznanja*, letnik 13. št. 2, 21–36.
39. Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
40. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc. Izdelava Modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
41. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
42. Mayrhofer, Wolfgang in Henrik Holt Larsen. 2006. *Managing human resources in Europe: A thematic approach*. New York: Routledge.
43. McCracken, Martin in Mary Wallace. 2000. *Towards a Redefinition of Strategic HRD. Journal of Industrial Training 24 (5): 281–290*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090590010372056> (23. april 2016).

44. Megginson, David in Vivien Whitaker. 2003. *Continuing Professional Development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek: Google books.
45. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
46. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36–65. Ljubljana: Založba Sophia.
47. Molka, Anita. 2013. *Razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji (študija primera)* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Morford, Margaret. 2011. *HR Fiddles While Organisations Burn*. Dostopno prek: <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=533339729> (23. april 2016)
49. Možina, Stane. 1994. *Management*. Didakta. Radovljica.
50. Možina, Stane. 1994a . *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
51. --- 1994b. *Management v izobraževanju. Modul Vodenje notranje organizacije zavoda. Vodenje sodelavcev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
52. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvpne Vodovbik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Možina, Tanja in Zdenka Birman Forjanič. 2009. *Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev - prikaz izsledkov vodenih intervjujev*. Dostopno prek: http://arhiv.acs.si/porocila/Prikaz_izsledkov_vodenih_intervjujev.pdf (23. april 2016).
55. Murn, Maruša in Tina Zaplotnik Kovač. 2011. *Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju zaposlenih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press Inc.
57. Pegan Stemberger, Jelica. 2016. *Veščine coachinga za vodje*. Ljubljana: Glotta nova. Dostopno prek: http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php /1/Brosure/Vescine_coachinga_za_vodje.pdf (6. april 2016).

58. Petrič, Urša. 2010. *Spreminjajoča se vloga HR managerjev*. HRM revija, november, 2010. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev/> (23. april 2016).
59. Petrič, Urša. 2011. *Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Piskurich, George M. 1993. *Self-Directed Learning, A practical Guide to Design, Development, and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
61. Radonjič, Dušan. 2002. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Inštitut za razvoj managementa pri Ekonomski fakulteti.
62. Sanchez, Ron. 2001. *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.
63. Schein, H. Edgar. 2008. *Spreminjajoča se vloga kadrovskega managerja*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
64. Schuler, S. Randall in Susan E. Jackson. 1987. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive* (1): 207–219.
65. Senge, M. Peter. 1990. The Leaders new work: Building learning organizations. *Solan management Review* 32 (1): 7–23.
66. Senge, M. Peter. 1994. *The Fifth Discipline FieldBook: Strategies and tools for building a learning organisation*. New York: Currency Doubleday.
67. Slovenska kadrovska zveza. 2013. *Standardi slovenske kadrovske stroke*. Dostopno prek: <http://www.skz.si/wp-content/uploads/Standardi-kadrovske-stroke.pdf> (6. april 2016).
68. Somers, Matt. 2007. *Coaching at work: Powering your team with awareness, responsibility and trust*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
69. Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
70. Stone, Florence. 2002. *Coaching and mentoring*. Oxford: Capstone Publishing.
71. Storey, John. 1992. *Developments in the management of Human resources*. London: Blackwell business.
72. Svetlik, Ivan. 1999. *Sodobni izzivi profesionalizmu*. Knjižnica, 43 (2–3): 7–18.

73. Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman in Janja Lomberger. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
74. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
75. The Boston Consulting Group. 2007. *Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015*. Boston: Boston Consulting Group. European Association for Personnel Management.
76. Thomson, Rosemary, Christopher Mabey. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Institute of Management Diploma Series.
77. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Tracey, Bruce in Amigal Charpentier. 2004. Professionalizing the Human Resources function. The case of Aramark. *Cornel University*, Volume 45 (4): 388–397.
79. Turk, Dunja. 2004. *Manager naj se uči le kar potrebuje*. Finance, 14. december, str. 16.
80. Ulrich, Dave. 1996. *Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
81. Ulrich, Dave. 1997. *Human resource champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
82. Velkov Rozman, Barbara. 2011. *Nabor ključnih kompetenc za opravljanje poklicev kot pripomoček za potrebe povezovanja trga dela in izobraževanja* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Verbič, Špela. 2006. *Management človeških virov v učeči se organizaciji* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Watkins, E. Karen in Victoria J. Marisick. 1993. *Sculpting the Learning Organisations: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
85. Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*, 5th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
86. Whetten, David, Cameron Kim in Woods Mike. 2000. *Developing Management Skills for Europe*. England: Pearson Education Limited.
87. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
88. Zupan, Nada. 2007. *Značilnosti uspešne HRM-strategije*. HRM 6 (17): 6–9.

89. Zupančič, Špela. 2009. *Kompetenčni model vodenja v carinski službi* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Žezlina, Janez. 2011. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloge

Priloga A: Vodeni intervju o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih

Spoštovani!

Prosim vas za sodelovanje v vodenem intervjuju, ki bo služil za pripravo magistrske naloge na Fakulteti za družbene vede.

S pomočjo vaših odgovorov želim pridobiti informacije o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih, na osnovi pridobljenih rezultatov pa bom pripravila **smernice za razvoj kadrovskih strokovnjakov**, s poudarkom na pridobivanju tistih znanj, s katerimi bi lahko svojo strateško vlogo HR procesov uglasili s poslovnimi cilji organizacije. Pripraviti želim tudi smernice za to, kje oziroma na kakšen način lahko kadrovski strokovnjaki pridobijo svetovalne kompetence, ki jih potrebujejo, da bi postali svetovalci najvišjemu menedžmentu na eni strani, ter še boljši svetovalci, mentorji in *coachi* neposrednim vodjem ter vsem zaposlenim v organizaciji, katerih zagovorniki so, na drugi strani.

Vaši odgovori bodo za empirični del magistrskega naloge ključnega pomena, zato mi boste resnično pomagali, če si boste vzeli dobro uro časa za pogovor z mano.

Sestavni del intervjuja sta tudi **kratek vprašalnik**, vezan na splošne podatke o vas in vaši vlogi v podjetju, ter podporni obrazec za izpolnjevanje (**check lista**) o vašem znanju, veščinah in lastnostih za 8 ključnih kompetenc, ki jih je definirala Kadrovska zveza Slovenije in jih povzemam po njej.

Prosim vas, da vprašalnik, vezan na splošne podatke o vas, izpolnite sami, *check* listo pa bomo izpolnili skupaj tako, da bom jaz trditve prebrala, vi pa boste povedali, katera od ponujenih trditev opisuje vaše vedenje.

Osrednji del pogovora predstavlja **šest odprtih vprašanj o vašem profesionalnem razvoju**, na katera, prosim, odgovorite.

Pridobljene rezultate vam bom z veseljem posredovala, če boste želeli.

Prav lepo se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Melanija Končina Boltin

SPLOŠNI PODATKI – PODATKI O VAS IN PODJETJU

1. Vaša funkcija v podjetju / naziv vašega delovnega mesta

a) Direktor področja upravljanja človeških virov

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: direktor službe za kadre in nagrajevanje, direktor službe za kadre in izobraževanje, izvršni direktor za kadrovsko-pravno področje, direktor kadrovsko-pravnega sektorja, vodja kadrovsko-pravnega sektorja, direktor na kadrovsko-splošnem področju, direktor kadrovskih in splošnih zadev, pomočnik generalnega direktorja za kadre

b) Vodja kadrovanja

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja kadrovanja, vodja kadrovske službe/oddelka, poslovni sekretar družbe

c) Vodja izobraževanja

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja izobraževanja, vodja izobraževanja in razvoja kadrov

d) Strokovni sodelavec kadrovik (SSK)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja izobraževanja, vodja izobraževanja in razvoja kadrov

e) Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (SSI)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj, organizator socialno izobraževalnih zadev, organizator izobraževanj, načrtovalec razvoja kadrov, strokovni sodelavec, izobraževalec

f) Projektni vodja (PV)

g) Referent (R)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: referent za kadrovske zadeve, referent v kadrovski službi, kadrovski tehnik, referent na področju izobraževanja in razvoja kadrov, administrativni referent, informator, tajnica dejavnosti

h) Pravniki za delovno pravne zadeve

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: samostojni pravnik, strokovni sodelavec za delovnopravne zadeve, pravnik

2. Število zaposlenih v vašem podjetju: _____

3. Vrsta podjetja:

- a) Slovensko
- b) Mednarodno

4. Koliko ljudi v organizaciji se ukvarja s kadri / človeškimi viri? _____

5. Kdo v vaši organizaciji skrbi za kadre / človeške vire?

- a) Imamo lasten oddelek za kadre / človeške vire in v celoti skrbimo zanje
- b) Nimamo posebnega oddelka, za kadrovske procese skrbijo osebe iz drugih oddelkov v organizaciji
- c) Za kadrovske procese skrbijo zunanji izvajalci (*outsourcing*, kadrovske agencije)
- d) Imamo lasten oddelek za kadre, ki skrbi za razvoj človeških virov, administrativne kadrovske naloge pa opravljajo zunanji izvajalci / agencije

6. Navedite stopnjo izobrazbe:

- a) Srednja šola
- b) Višja strokovna šola
- c) Visoka strokovna šola
- d) Univerzitetna izobrazba
- e) Magisterij, doktorat
- f) Drugo (vpišite)
- g) _____

7. Navedite vrsto vaše strokovne izobrazbe: _____

8. Navedite obseg svojih delovnih izkušenj na kadrovskem področju v letih: _____

9. Ste seznanjeni s Standardi slovenske kadrovske stroke?

- a) Ja
- b) Ne

10. Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z *JA*, prosim povejte, ali predlagane kompetence in standarde uporabljate kot vodilo in pomoč pri lastnem profesionalnem razvoju.

- a) Z njimi si pomagam pri svojem profesionalnem razvoju.
- b) Z njimi si ne pomagam pri svojem profesionalnem razvoju.

1 STRATEŠKA VLOGA KADROVSKIH MENEDŽERJEV

a) S križcem (x) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji kot strateški partnerji Z obvladovanjem strokovnega znanja in dobrih praks menedžmenta človeških virov (MČV) kadrovski menedžerji prispevamo k uspešnemu poslovanju organizacije.	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Prevezemam odgovornost za kadrovske in poslovne rezultate.				
Zagotavljam ravnotežje med kratkoročno in dolgoročno poslovno in kadrovsko strategijo.				
Pri izvajanju kadrovske strategije in aktivnosti obvladujem pravna in finančna tveganja.				
Pravočasno prepoznam potrebe po novih kadrovskih storitvah in ukrepih glede na trende, spremembe v organizaciji in okolju.				
Izobražujem in svetujem menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter aktivno sodelujem pri odločanju.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti o UPORABI STROKOVNEGA ZNANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Strateški menedžment.	
Načrtovanje človeških virov in zaposlovanje.	
Organizacija in oblikovanje dela.	
Proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev.	
Usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov.	
Menedžment znanja.	
Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.	
Plače, nagrajevanje in ugodnosti.	
Dobro počutje, zdravje in varnost pri delu.	
Individualna in kolektivna delovna razmerja.	
Kadrovski procesi in orodja.	
Kadrovski informacijski sistem.	
Mednarodni MČV.	
Obvladovanje tveganj MČV.	
Osnove psihologije in sociologije.	
Svetovanje vodjem in sodelavcem.	
Samoorganiziranost.	

c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje uporabo strokovnega znanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sem na tekočem z relevantno zakonodajo in pravili.	JA	NE
Uporabljam strokovno znanje za razvijanje, izvajanje in izboljševanje kadrovskih procesov, orodij in dobrih praks s področij: strateški MČV,	JA	NE
načrtovanje človeških virov in zaposlovanje,	JA	NE
organizacija in oblikovanje dela,	JA	NE
proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev,	JA	NE
usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov,	JA	NE
menedžment znanja,	JA	NE
menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti,	JA	NE
plače, nagrajevanje in ugodnosti,	JA	NE
dobro počutje, zdravje in varnost pri delu,	JA	NE
individualna in kolektivna delovna razmerja,	JA	NE
kadrovski procesi in orodja,	JA	NE
kadrovski informacijski sistem,	JA	NE
mednarodni MČV.	JA	NE
Oblikujem kadrovske rešitve in orodja, prilagojena izzivom organizacije.	JA	NE
Skrbim za svoj strokovni razvoj, sledim novostim in jih uporabljam pri svojem delu.	JA	NE
Opravljam vlogo svetovalca za MČV vrhnjim in drugim menedžerjem.	JA	NE
Usmerjam in svetujem sodelavcem glede zaposlitve, razvoja in karier.	JA	NE
Predlagam, izbiram in sodelujem z zunanjimi svetovalci MČV.	JA	NE
Prizadevam si za razvoj kadrovske stroke.	JA	NE

2 KADROVSKI MENEDŽERJI V VLOGI KREATORJEV DOBRIH ODNOSOV

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji kot kreatorji dobrih odnosov Z obvladovanjem medosebnih odnosov dobro sodelujem in spodbujam sodelovanje med vsemi zaposlenimi, da bi zagotovili učinkovite kadrovske storitve in organizacijsko uspešnost.	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Načrtujem in razvijam odnose z različnimi deležniki za uresničitev MČV.				
Uporabljam metode za uspešno reševanje konfliktov in jih prenašam na vse zaposlene.				
Oblikujem soglasje in rešujem notranje spore glede izvajanja kadrovske politike in praks.				
Delujem kot <i>coach</i> in svetujem najvišjemu vodstvu kot tudi kadrovskim sodelavcem in drugim na srednji ali višji ravni.				
Razvijam mrežo stikov med vodji, sodelavci, dobavitelji in drugimi deležniki.				
Delujem kot <i>coach</i> sodelavcem in drugim na začetni stopnji kariere.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja **SODELOVANJA IN SPODBUJANJA SODELOVANJA MED DRUGIMI** z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovskih storitev in organizacijske uspešnosti (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Usmerjenost k ljudem.	
Usmerjenost k strankam (notranjim in zunanjim).	
Odnosi z deležniki.	
Mreženje.	
Vidnost in prepoznavnost.	
Verodostojnost.	
Menedžment konfliktov.	
Transparentnost.	
Odzivnost.	
Mentorstvo.	
Coaching.	
Vplivanje.	
Timsko delo.	
Medsebojno spoštovanje.	
Prepoznavanje konteksta.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje vedenje s področja medosebnih odnosov, ki spodbuja sodelovanje med drugimi z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovskih storitev in organizacijske uspešnosti. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sem pristopen in odprt za sodelovanje.	JA	NE
Pri sodelovanju z drugimi sem iskren in dosleden.	JA	NE
Vse deležnike obravnavam s spoštovanjem in dostojanstvom.	JA	NE
Dobre odnose gradim z oblikovanjem zaupanja, timskim delom in neposredno komunikacijo.	JA	NE
Zagotavljam podporo notranjim in zunanjim strankam.	JA	NE
Gradim uspešne odnose z deležniki ob upoštevanju njihovih interesov za oblikovanje skupnih koristi.	JA	NE
Učinkovito rešujem konflikte pri odnosih z drugimi.	JA	NE
Posredujem pri reševanju konfliktov med sodelavci ali deležniki.	JA	NE
Spodbujam učinkovito oblikovanje timov med deležniki.	JA	NE
Sem mentor kadrovskim sodelavcem in drugim.	JA	NE
Delujem kot coach vodjem in sodelavcem za izboljšanje medosebnih odnosov.	JA	NE
Učinkovito gradim mreže stikov na vseh ravneh v okviru funkcije MČV in v skupnosti, tako znotraj kot zunaj organizacije.	JA	NE

3 KADROVSKI MENEDŽERJI KOT VODJE

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji v vlogi vodij	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Agilno vodim procese in pobude v organizaciji, tako da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje.				
Ugotavljam potrebe po organizacijskih spremembah, sem pobudnik in nosilec organizacijskih sprememb.				
Zagotavljam usklajenost vizije in poslanstva MČV s poslovno strategijo.				
Oblikujem in vodim programe politike in orodja za uresničevanje organizacijske kulture.				
Prevajam vizijo, poslanstvo in strategijo v projekte in pobude.				
Pravočasno sprejemam odločitve in zanje prevzemam odgovornost.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja VODENJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Sledenje poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije.	
Usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev.	
Transformacijsko vodenje.	
Menedžment virov.	
Načrtovanje nasledstev.	
Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.	
Vplivanje.	
Sposobnost oblikovanja konsenza.	
Odločnost.	
Projektni menedžment.	
Menedžment sprememb.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki spodbuja agilno vodenje procesov in pobud v organizacij, tako da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Vedem se v skladu z organizacijsko kulturo.	JA	NE
Spodbujam sodelovanje.	JA	NE
Prizadevam si, da so odločitve sprejete s konsenzom.	JA	NE
Najdem najbolj učinkovito pot za zaključek naloge v okviru organizacijske hierarhije, procesov, sistemov in politik.	JA	NE
Razvijam rešitve za premoščanje potencialnih ovir na poti uspešnega uveljavljanja pobud.	JA	NE
Sem agilni in strokoven pri vodenju organizacijskih pobud ali pri podpiranju pobud drugih.	JA	NE
Oblikujem vizijo MČV in za njeno uresničevanje pridobim notranje in zunanje deležnike.	JA	NE
Pri vodenju v zahtevnih okoliščinah sem vztrajen, trdoživ in odločen.	JA	NE
Pri uveljavljanju pobud poiščem konsenz med organizacijskimi deležniki (npr. sodelavci, formalnimi in neformalnimi vodji) in sprejemam odločitve za izvedbo.	JA	NE
Z uvajanjem sprememb delujem kot transformacijski vodja.	JA	NE

4 KADROVSKI MENEDŽERJI V VLOGI ODLIČNIH KOMUNIKATORJEV

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji odlični komunikatorji	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Učinkovito oblikujem in izmenjavam informacije za prepričljivo komuniciranje z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje.	Nimamo zadostnega znanja.	Imamo malo znanja.	Imamo precej znanja.	Imamo veliko znanja.
Pri komuniciranju poslovne in kadrovske strategije, politike, procesov, orodij in pobud vrhnjemu menedžmentu, vodjem in sodelavcem na kadrovskega področju uporabljam ustrezne pristope in metode za doseganje zelenega rezultata.				
Izvajam <i>coaching</i> menedžerjem o organizacijski in medosebni komunikaciji.				
Sodelujem pri razvijanju strategije korporacijskega komuniciranja in jo dosledno izvajam.				
Pogajam se z vsemi deležniki za doseganje najboljših rezultatov.				
Spodbujam in uporabljam neposredno osebno komunikacijo.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja KOMUNICIRANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Aktivno poslušanje.	
Nepristransko zaznavanje.	
Govorne komunikacijske spretnosti.	
Pisne komunikacijske spretnosti.	
Podajanje pravočasne in učinkovite povratne informacije.	
Priprava in izvedba predstavitev.	
Učinkovito vodenje sestankov.	
Pogajanja.	
Sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji.	
Prepričljivost.	
Oblikovanje okolja odprte komunikacije.	
Znanje o odnosih z javnostmi.	
Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku.	
Uporaba orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbenih medijev za komunikacijo.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje UČINKOVITO KOMUNICIRANJE z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Aktivno prisluhnem sporočilom, mnenjem in pogledom drugih.	JA	NE
Pokažem razumevanje za poglede drugih in se vživim v njihovo situacijo.	JA	NE
Ustvarjam priložnost in cenim izmenjavo nasprotnih mnenj.	JA	NE
Podajam jasne informacije v govorni, pisni, elektronski ali drugi obliki za notranjo in zunanjo javnost.	JA	NE
Pravočasno zagotavljam informacije o kritičnih dogodkih vsem deležnikom.	JA	NE
Iščem dodatne razlage, argumente in pojasnila za razjasnitev dvoumnosti.	JA	NE
Pomagam menedžerjem pri razvijanju komunikacijskih spretnosti.	JA	NE
Spodbujam učinkovito komuniciranje po celotni organizaciji.	JA	NE
Zagotavljam učinkovite povratne informacije.	JA	NE
Povratno informacijo razumem in dojemam kot priložnost za razvoj.	JA	NE
Z ustreznimi komunikacijskimi tehnikami pomagam drugim do novih spoznanj.	JA	NE
Vodim učinkovite in uspešne sestanke.	JA	NE
Uporabljam informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbene medije.	JA	NE

5 KADROVSKI MENEDŽERJI, UČINKOVITI V RAZLIČNIH KULTURAH IN OKOLJIH

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji, učinkoviti v različnih okoljih	NE DRŽI Nimam zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imam malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imam precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imam veliko znanja.
Učinkovito in uspešno izvajam MČV znotraj in izven meja ter v različnih kulturah in okoljih.				
Razvijam in izvajam politike, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo.				
Spodbujam vključevanja kulturnih raznolikosti v organizaciji.				
Spodbujam in podpiram sodelavce pri delu v tujini.				
Pridobivam znanje o globalnih gospodarskih gibanjih in najboljših praksah.				
Usklajujem in znam izkoristiti lokalne, regionalne in globalne prednosti.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja MENEŽMENTA RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČEVANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/ v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Mednarodna in globalna perspektiva.	
Zaznavanje in spoštovanje različnih kultur.	
Menežment raznolikosti.	
Odprtost za različne poglede.	
Sprejemanje drugačnosti.	
Empatija.	
Strpno odzivanje v nepoznanih situacijah.	
Prilagodljivost.	
Pripravljenost za pridobivanje novih izkušenj.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje s področja menežmenta raznolikosti in vključevanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Cenim edinstvenost vseh človeških bitij.	JA	NE
Delujem s temeljnim zaupanjem v druge ljudi.	JA	NE
Sem odprt do drugačnih idej in sprejemam odločitve na temelju izkušenj, dejstev in utemeljene presoje.	JA	NE
Spoštujem drugačne poglede in stališča.	JA	NE
Učinkovito sodelujem z ljudmi različnih kultur.	JA	NE
Zavedam se raznolikosti in sem se pripravljen učiti od drugih.	JA	NE
Sprejemam raznolikost in vključujem drugačne.	JA	NE
Da bi zagotovil vključenost drugačnih, prevzemam odgovornost za poučevanje o razlikah in prednostih različnih kultur.	JA	NE
Prilagajam se različnim kulturnim kontekstom, pri čemer ostanem zvest svojim temeljnim vrednotam.	JA	NE
Razumem in spoštujem razlike v pravilih, običajih, zakonih in pri poslovanju med lastno in drugimi kulturami.	JA	NE
Zavedam se razlik med splošno sprejeto prakso in zakonodajo, kadar posluje v drugih kulturah.	JA	NE
Občutljiv sem za lokalna kulturna vprašanja in potrebe.	JA	NE

6 KADROVSKI MENEDŽERJI ETIČNI RAVNALCI

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski menedžerji etični ravnalci	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Uveljavljam temeljne vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Imam in širim sodobna znanja s področja etike, standardov, zakonodaje ter pojavov, ki bi lahko vplivali na organizacijsko vedenje in ravnanje..no ravnanje				
Spodbujam vrhnji menedžment in osebno prispevam k oblikovanju etičnega okolja v organizaciji.				
Postavljam organizacijske standarde in nadzorujem proces varovanja zaupnosti podatkov o sodelavcih in o organizaciji.				
Ocenim morebitna tveganja na področju etike in odgovornosti za organizacijo in predlagam ustrezne ukrepe.				
Oblikujem kadrovske strategije, ki vključuje prakso prevzemanja odgovornosti za svoja dejanja.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja ETIČNEGA RAVNANJA, s katerim uveljavljate vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Osebna in strokovna integriteta ter integriteta vedenja.	
Delovanje v skladu z najvišjimi strokovnimi standardi.	
Kredibilnost.	
Osebni in strokovni pogum.	
Razvijanje zaupanja.	
Vzpostavljanje in razvijanje iskrenih odnosov.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje uporabo strokovnega znanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Spodbujam in razvijam kulturo etičnosti in etično okolje v organizaciji.	JA	NE
Delujem z osebno in strokovno integriteto ter integriteto vedenja.	JA	NE
Opazujem ožje in širše okolje, da pravočasno opazi neetično delovanje.	JA	NE
Takoj se odzovem na vsa opažanja ali opozorila glede neetičnega delovanja ali konflikta interesov.	JA	NE
Spodbujam vse sodelavce v organizaciji, da prijavijo neetično delovanje ali konflikt interesov, brez strahu za povračilne ukrepe.	JA	NE
Ustvarjam pogoje, v katerih vsi deležniki lahko povedo svoje mnenje.	JA	NE
V praksi živim vrednote, ki jih zagovarjam.	JA	NE
Priznavam napake in sprejemam odgovornost zanje.	JA	NE
Moč ali avtoriteto uporabljam v skladu z etičnimi standardi.	JA	NE
Prepoznavam svoje in predsodke drugih ter sprejemam ustrezne ukrepe za zmanjšanje vpliva predsodkov na poslovne odločitve.	JA	NE
Zagotavljam preglednost organizacijskih praks.	JA	NE
Zaupno in skrbno ravnam z osebnimi podatki in drugimi občutljivimi informacijami.	JA	NE
Pri sprejemanju odločitev se ubranim političnih ali drugih pritiskov.	JA	NE
Spoštujem Kodeks etike kadrovskega strokovnjakov Slovenije (SKZ, 2012).	JA	NE

7 KADROVSKI MENEDŽERJI KRITIČNI PRESOJEVALCI

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

7.Kadrovske menedžerje kritični presojevalci	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Pri odločanju in oblikovanju predlogov uporabljam celovite informacije (npr. podatke, merila uspešnosti, poslovno in strokovno literaturo) za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov ter vpliva na ljudi, okolje in družbo.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Iz informacij razberem glavne izzive za MČV in jih prenesem vrhnjemu menedžmentu.				
Vodim raziskave in analize za preučevanje kadrovskega pojavov ter zagotovim potrebne podatkovne vire za preučevano problematiko.				
Prepoznam ključna sporočila iz raziskav, pilotnih študij in predstavitev najboljših praks.				
Obnavljam svoje znanje statistike in metrike.				
Prepoznam najboljše kadrovske prakse v svoji organizaciji in v drugih, preverjam njihovo uspešnost in jih smiselno uvajam v organizaciji.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja KRITIČNEGA PRESOJANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1--5
Kritično razmišljanje.	
Radovednost in raziskovanje.	
Merjenje in ocenjevanje.	
Objektivnost.	
Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.	
Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.	
Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).	
Odločanje.	
Reševanje problemov.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje s področja kritičnega presojanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje. NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sprejemam odločitve, ki temeljijo na celoviti analizi informacij.	JA NE
Ocenjujem vplive sprememb zakonodaje na kadrovske funkcije v organizaciji.	JA NE
Kritično presojam uporabnosti informacij, ki mi jih posredujejo različni deležniki.	JA NE
Pridobivam celovite in relevantne informacije za podlago odločanju.	JA NE
Vodim in izvajam raziskave, povezane z MČV, v organizaciji.	JA NE
Iz množice podatkov izluščim koristne za pripravo analiz.	JA NE
Na podlagi izkušenj, literature, raziskav, javno dostopnih spletnih in drugih informacij prepoznam dobre prakse in kritično ovrednotim njihovo uspešnost in koristnost za organizacijo.	JA NE
Oblikujem glavne kazalce za spremljanje uspešnosti orodij in procesov MČV.	JA NE
Povezujem in analiziram informacije iz teorije (raziskav) in prakse.	JA NE
Sodelujem v raziskavah (aktivno ali kot posrednik podatkov in informacij), ki so koristne za razvoj stroke.	JA NE

8 POSLOVNO USMERJENI KADROVSKI MENEDŽERJI

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Poslovno usmerjeni kadrovski menedžerji	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Ustvarjam pozitiven vpliv MČV na uspešnost poslovanja organizacije prek razumevanja širšega poslovnega okolja in poslovnih vsebin organizacije. In panoge.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Imam uporabno znanje o trgu dela in njegovi povezavi z organizacijsko uspešnostjo.				
Tekoče uporabljam poslovni jezik, kot ga uporablja vrhni menedžment.				
Soustvarjam poslovno strategijo.				
Za sprejemanje dobrih odločitev uporabljam znanje o poslovni in kadrovski metriki ter sistemsko razmišljanje.				
Izvajam primerjalno analizo (benchmarking) konkurence in ostalih relevantnih skupin.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja POSLOVNE USMERJENOSTI (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Strateška usmerjenost.	
Znanje o poslovanju.	
Organizacijska znanja.	
Sistemsko razmišljanje.	
Razumevanje gospodarske situacije.	
Funkcijska poslovna znanja s področij:	
finance in računovodstvo,	
prodaja in trženja,	
proizvodni ali storitveni procesi.	
Znanje o poslovnih procesih.	
Znanje o trgu dela.	
Poznavanje zakonskih in drugih usmeritev, ki vplivajo na MČV.	
Poslovna metrika/analitika/poslovni kazalci.	
Kadrovski kontroling.	
Interdisciplinarnost.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje poslovno usmerjenost kadrovskega menedžerja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Razumem strateške povezave med MČV in ključnimi poslovnimi funkcijami.	JA	NE
Razumem poslovne procese in funkcije v organizaciji.	JA	NE
Razumem panogo in poslovno/konkurenčno okolje, v katerem deluje organizacija.	JA	NE
Povezujem in uporabljam znanja z različnih področij za boljše razumevanje vpliva MČV na poslovanje.	JA	NE
S poslovnega vidika utemeljim učinke kadrovskega aktivnosti (donosnost investicij v ljudi) na uspešno delovanje organizacije.	JA	NE
Razumem poslovno metriko v organizaciji in jo uporabljam za sprejemanje odločitev.	JA	NE
Uporabljam kadrovskega kontrolinga za ovrednotenje učinkov MČV na uspešnost organizacije.	JA	NE
Uporabljam notranje vire znanja, da se podučim o poslovnih procesih in funkcijah.	JA	NE
Uporabljam poslovne tehnike za reševanje problemov.	JA	NE
Tržim MČV znotraj in izven organizacije (npr. blagovna znamka delodajalca).	JA	NE

ODPRTA VPRAŠANJA ZA KADROVSKEGA MENEDŽERJA

1. Definirajte razmerje med vašimi administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami.
2. Kaj vam pomeni profesionalni razvoj kadrovikov?
3. Kako poteka vaš profesionalni razvoj (ali skrbite zanj sami, kakšna je vloga delodajalca pri tem)?
4. Kako poteka vaše svetovanje vodilnemu menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter na kakšen način sodelujete pri odločanju?
5. Katere so ključne ovire pri vašem profesionalnem razvoju (manjkajoče znanje), da bi lahko ostali/postali enakovreden strateški partner najvišjemu vodstvu (kako bi potekal vaš profesionalni razvoj, če bi imeli izpolnjene vse pogoje za njegovo izvedbo kot npr. strinjanje vodstva podjetja, neomejena sredstva, neomejeno časa ...)?
6. Ocenite, v kolikšni meri obvladate veščini svetovanja in *coachinga* in v katerih situacijah ju najpogosteje uporabljate (npr. kako poteka vaše svetovanje menedžmentu, kadrovskim sodelavcem in drugim vodjem na srednji ali višji ravni ...).

Priloga B: Vodeni intervju o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih

Spoštovani!

Prosim vas za sodelovanje v vodenem intervjuju, ki bo služil za pripravo magistrske naloge na Fakulteti za družbene vede.

S pomočjo vaših odgovorov želim pridobiti informacije o razvoju kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih, na osnovi pridobljenih rezultatov pa bom pripravila **smernice za razvoj kadrovskih strokovnjakov**, s poudarkom na pridobivanju tistih znanj, s katerimi bi lahko svojo strateško vlogo HR procesov uglasili s poslovnimi cilji organizacije. Pripraviti želim tudi smernice za to, kje oziroma na kakšen način lahko kadrovski strokovnjaki pridobijo svetovalne kompetence, ki jih potrebujejo, da bi postali svetovalci najvišjemu menedžmentu na eni strani, ter še boljši svetovalci, mentorji in *coachi* neposrednim vodjem ter vsem zaposlenim v organizaciji, katerih zagovorniki so, na drugi strani.

Vaši odgovori bodo za empirični del magistrskega naloge ključnega pomena, zato mi boste resnično pomagali, če si boste vzeli dobro uro časa za pogovor z mano.

Sestavni del intervjuja sta tudi **kratek vprašalnik**, vezan na splošne podatke o vas in vaši vlogi v podjetju, ter podporni obrazec za izpolnjevanje (**check lista**) o vašem znanju, veščinah in lastnostih za 8 ključnih kompetenc, ki jih je definirala Kadrovska zveza Slovenije in jih povzemam po njej.

Prosim vas, da vprašalnik, vezan na splošne podatke o vas, izpolnite sami, *check* listo pa bomo izpolnili skupaj tako, da bom jaz trditve prebrala, vi pa boste povedali, katera od ponujenih trditev opisuje vaše vedenje.

Osrednji del pogovora predstavlja **šest odprtih vprašanj o vašem profesionalnem razvoju**, na katera, prosim, odgovorite.

Pridobljene rezultate vam bom z veseljem posredovala, če boste želeli.

Prav lepo se vam zahvaljujem za sodelovanje!

Melanija Končina Boltin

1. Vaša funkcija v podjetju / naziv vašega delovnega mesta

a) Direktor področja upravljanja človeških virov

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: direktor službe za kadre in nagrajevanje, direktor službe za kadre in izobraževanje, izvršni direktor za kadrovsko-pravno področje, direktor kadrovsko-pravnega sektorja, vodja kadrovsko-pravnega sektorja, direktor na kadrovsko-splošnem področju, direktor kadrovskih in splošnih zadev, pomočnik generalnega direktorja za kadre

b) Vodja kadrovanja

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja kadrovanja, vodja kadrovske službe/oddelka, poslovni sekretar družbe

c) Vodja izobraževanja

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja izobraževanja, vodja izobraževanja in razvoja kadrov

d) Strokovni sodelavce kadrovik (SSK)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: vodja izobraževanja, vodja izobraževanja in razvoja kadrov

e) Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (SSI)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj, organizator socialno izobraževalnih zadev, organizator izobraževanj, načrtovalec razvoja kadrov, strokovni sodelavec, izobraževalec

f) Projektni vodja (PV)

g) Referent (R)

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: referent za kadrovske zadeve, referent v kadrovski službi, kadrovski tehnik, referent na področju izobraževanja in razvoja kadrov, administrativni referent, informator, tajnica dejavnosti

h) Pravniki za delovno pravne zadeve

Sem sodijo tudi nazivi, kot so: samostojni pravnik, strokovni sodelavec za delovnopravne zadeve, pravnik

2. Število zaposlenih v vašem podjetju: _____

3. Vrsta podjetja:

- a) Slovensko
- b) Mednarodno

4. Koliko ljudi v organizaciji se ukvarja s kadri / človeškimi viri? _____

5. Kdo v vaši organizaciji skrbi za kadre/človeške vire?

- a) Imamo lasten oddelek za kadre/človeške vire in v celoti skrbimo zanje
- b) Nimamo posebnega oddelka, za kadrovske procese skrbijo osebe iz drugih oddelkov v organizaciji
- c) Za kadrovske procese skrbijo zunanji izvajalci (*outsourcing*, kadrovske agencije)
- d) Imamo lasten oddelek za kadre, ki skrbi za razvoj človeških virov, administrativne kadrovske naloge pa opravljajo zunanji izvajalci / agencije

6. Navedite stopnjo izobrazbe:

- a) Srednja šola
 - b) Višja strokovna šola
 - c) Visoka strokovna šola
 - d) Univerzitetna izobrazba
 - e) Magisterij, doktorat
 - f) Drugo (vpišite)
-

7. Navedite vrsto vaše strokovne izobrazbe: _____

8. Navedite obseg svojih delovnih izkušenj na kadrovskem področju v letih: _____

9. Ste seznanjeni s Standardi slovenske kadrovske stroke?

- a) Ja
- b) Ne

10. Če ste na predhodno vprašanje odgovorili z *JA*, prosim povejte, ali predlagane kompetence in standarde uporabljate kot vodilo in pomoč pri lastnem profesionalnem razvoju.

- a) Z njimi si pomagam pri svojem profesionalnem razvoju.
- b) Z njimi si ne pomagam pri svojem profesionalnem razvoju.

1 STRATEŠKA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

a) S križcem (x) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki kot strateški partnerji Z obvladovanjem strokovnega znanja in dobrih praks menedžmenta človeških virov (MČV) kadrovski strokovnjaki prispevamo k uspešnemu poslovanju organizacije.	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Smo strokovna podpora vodjem pri izvajanju kadrovskih aktivnosti.				
Operativno izvajamo kadrovske procese in aktivnosti v skladu s politiko in postopki v organizaciji.				
Pri oblikovanju in uvajanju kadrovskih orodij in praks obvladujemo tveganja (npr. varnostna, zdravstvena, pravna ipd.).				
Predlagamo spremembe politik za podporo poslovnim potrebam.				
Ustvarjamo in prenašamo strokovno znanje znotraj organizacije in navzven.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti o UPORABI STROKOVNEGA ZNANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Strateški menedžment.	
Načrtovanje človeških virov in zaposlovanje.	
Organizacija in oblikovanje dela.	
Proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev.	
Usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov.	
Menedžment znanja.	
Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.	
Plače, nagrajevanje in ugodnosti.	
Dobro počutje, zdravje in varnost pri delu.	
Individualna in kolektivna delovna razmerja.	
Kadrovski procesi in orodja.	
Kadrovski informacijski sistem.	
Mednarodni MČV.	
Obvladovanje tveganj MČV.	
Osnove psihologije in sociologije.	
Svetovanje vodjem in sodelavcem.	
Samoorganiziranost.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje uporabo strokovnega znanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sem na tekočem z relevantno zakonodajo in pravili.	JA	NE
Uporabljam strokovno znanje za razvijanje, izvajanje in izboljševanje kadrovskega procesa, orodij in dobrih praks s področij: strateški MČV,	JA	NE
načrtovanje človeških virov in zaposlovanje,	JA	NE
organizacija in oblikovanje dela,	JA	NE
proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev,	JA	NE
usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov,	JA	NE
menedžment znanja,	JA	NE
menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti,	JA	NE
plače, nagrajevanje in ugodnosti,	JA	NE
dobro počutje, zdravje in varnost pri delu,	JA	NE
individualna in kolektivna delovna razmerja,	JA	NE
kadrovske procese in orodja,	JA	NE
kadrovske informacijske sisteme,	JA	NE
mednarodni MČV.	JA	NE
Oblikujem kadrovske rešitve in orodja, prilagojena izzivom organizacije.	JA	NE
Skrbim za svoj strokovni razvoj, sledim novostim in jih uporabljam pri svojem delu.	JA	NE
Opravljam vlogo svetovalca za MČV vrhnjim in drugim menedžerjem.	JA	NE
Usmerjam in svetujem sodelavcem glede zaposlitve, razvoja in karier.	JA	NE
Predlagam, izbiram in sodelujem z zunanjimi svetovalci MČV.	JA	NE
Prizadevam si za razvoj kadrovske stroke.	JA	NE

2 KADROVSKI MENEDŽERJI IN STROKOVNJAKI V VLOGI KREATORJEV DOBRIH ODNOSOV

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovske strokovnjake kot kreatorje dobrih odnosov Z obvladovanjem medosebnih odnosov dobro sodelujem in spodbujam sodelovanje med vsemi zaposlenimi, da bi zagotovil učinkovite kadrovske storitve in organizacijsko uspešnost.	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Razvijam močan in pozitiven ugled kadrovskega strokovnjaka, ki opravlja storitve za sodelavce in organizacijo.				
Proaktivno prepoznam težave v odnosih med sodelavci. Pozorno poslušam in podam informacije za reševanje sporov.				
Iščem priložnosti za sodelovanje in razvijam nova partnerstva s sodelavci in vodji.				
Spodbujam neposredno komuniciranje za reševanje konfliktov.				
Delujem kot <i>coach</i> sodelavcem in drugim na začetni stopnji kariere.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja SODELOVANJA IN SPODBUJANJA SODELOVANJA MED DRUGIMI z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovske storitev in organizacijske uspešnosti (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Usmerjenost k ljudem.	
Usmerjenost k strankam (notranjim in zunanjim).	
Odnosi z deležniki.	
Mreženje.	
Vidnost in prepoznavnost.	
Verodostojnost.	
Menedžment konfliktov.	
Transparentnost.	
Odzivnost.	
Mentorstvo.	
Coaching.	
Vplivanje.	
Timsko delo.	
Medsebojno spoštovanje.	
Prepoznavanje konteksta.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje vedenje s področja medosebnih odnosov, ki spodbuja sodelovanje med drugimi z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovske storitev in organizacijske uspešnosti. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sem pristopen in odprt za sodelovanje.	JA	NE
Pri sodelovanju z drugimi sem iskren in dosleden.	JA	NE
Vse deležnike obravnavam s spoštovanjem in dostojanstvom.	JA	NE
Dobre odnose gradim z oblikovanjem zaupanja, timskim delom in neposredno komunikacijo.	JA	NE
Zagotavljam podporo notranjim in zunanjim strankam.	JA	NE
Gradim uspešne odnose z deležniki ob upoštevanju njihovih interesov za oblikovanje skupnih koristi.	JA	NE
Učinkovito rešujem konflikte pri odnosih z drugimi.	JA	NE
Posredujem pri reševanju konfliktov med sodelavci ali deležniki.	JA	NE
Spodbujam učinkovito oblikovanje timov med deležniki.	JA	NE
Sem mentor kadrovskim sodelavcem in drugim.	JA	NE
Delujem kot <i>coach</i> vodjem in sodelavcem za izboljšanje medosebnih odnosov.	JA	NE
Učinkovito gradim mreže stikov na vseh ravneh v okviru funkcije MČV in v skupnosti, tako znotraj kot zunaj organizacije.	JA	NE

3 KADROVSKI STROKOVNJAKI KOT VODJE

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki v vlogi vodij Z obvladovanjem medosebnih odnosov dobro sodelujem in spodbujam sodelovanje med zaposlenimi, da bi zagotovil učinkovite kadrovske storitve in organizacijsko uspešnost.	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Izvajam programe, ki spodbujajo organizacijsko kulturo.				
Podpiram večje spremembe v organizaciji, poiščem in sprejemam nove načine delovanja.				
Učinkovito vodim kadrovske projekte in sodelujem kot član projektih timov.				
Povezujem vodje prve ravni pri izvajanju kadrovske strategije in pobud.				
Razvijam veščine vodenja pri sodelavcih.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja VODENJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Sledenje poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije.	
Usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev.	
Transformacijsko vodenje.	
Menedžment virov.	
Načrtovanje nasledstev.	
Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.	
Vplivanje.	
Sposobnost oblikovanja konsenza.	
Odločnost.	
Projektni menedžment.	
Menedžment sprememb.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki spodbuja agilno vodenje procesov in pobud v organizacij, tako da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Vedem se v skladu z organizacijsko kulturo.	JA	NE
Spodbujam sodelovanje.	JA	NE
Prizadevam si, da so odločitve sprejete s konsenzom.	JA	NE
Najdem najbolj učinkovito pot za zaključek naloge v okviru organizacijske hierarhije, procesov, sistemov in politik.	JA	NE
Razvijam rešitve za premoščanje potencialnih ovir na poti uspešnega uveljavljanja pobud.	JA	NE
Sem agilni in strokoven pri vodenju organizacijskih pobud ali pri podpiranju pobud drugih.	JA	NE
Oblikujem vizijo MČV in za njeno uresničevanje pridobim notranje in zunanje deležnike.	JA	NE
Pri vodenju v zahtevnih okoliščinah sem vztrajen, trdoživ in odločen.	JA	NE
Pri uveljavljanju pobud poiščem konsenz med organizacijskimi deležniki (npr. sodelavci, formalnimi in neformalnimi vodji) in sprejemam odločitve za izvedbo.	JA	NE
Z uvajanjem sprememb delujem kot transformacijski vodja.	JA	NE

4 KADROVSKI STROKOVNJAKI V VLOGI ODLIČNIH KOMUNIKATORJEV

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki odlični komunikatorji	NE DRŽI Nimamo zadostnega znanja.	DELNO DRŽI Imamo malo znanja.	VEČINOMA DRŽI Imamo precej znanja.	V CELOTI DRŽI Imamo veliko znanja.
Učinkovito oblikujem in izmenjavam informacije za prepričljivo komuniciranje z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje.				
Oblikujem jasna sporočila vodjem in sodelavcem na kadrovskem področju o relevantnih informacijah v in o organizaciji.				
Komuniciram povezanost kadrovskih politik in praks s strategijo organizacije.				
Izvajam <i>coaching</i> vodjem in drugim ključnim kadrom o organizacijski in medosebni komunikaciji.				
Dajem učinkovite povratne informacije.				
Pogajam se s ponudniki kadrovskih storitev in s sodelavci za doseganje najboljšega rezultata.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja KOMUNICIRANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Aktivno poslušanje.	
Nepristransko zaznavanje.	
Govorne komunikacijske spretnosti.	
Pisne komunikacijske spretnosti.	
Podajanje pravočasne in učinkovite povratne informacije.	
Priprava in izvedba predstavitev.	
Učinkovito vodenje sestankov.	
Pogajanja.	
Sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji.	
Prepričljivost.	
Oblikovanje okolja odprte komunikacije.	
Znanje o odnosih z javnostmi.	
Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku.	
Uporaba orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbenih medijev za komunikacijo.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje UČINKOVITO KOMUNICIRANJE z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Aktivno prisluhnem sporočilom, mnenjem in pogledom drugih.	JA	NE
Pokažem razumevanje za poglede drugih in se vživim v njihovo situacijo.	JA	NE
Ustvarjam priložnost in cenim izmenjavo nasprotnih mnenj.	JA	NE
Podajam jasne informacije v govorni, pisni, elektronski ali drugi obliki za notranjo in zunanjo javnost.	JA	NE
Pravočasno zagotavljam informacije o kritičnih dogodkih vsem deležnikom.	JA	NE
Iščem dodatne razlage, argumente in pojasnila za razjasnitev dvoumnosti.	JA	NE
Pomagam menedžerjem pri razvijanju komunikacijskih spretnosti.	JA	NE
Spodbujam učinkovito komuniciranje po celotni organizaciji.	JA	NE
Zagotavljam učinkovite povratne informacije.	JA	NE
Povratno informacijo razumem in dojemam kot priložnost za razvoj.	JA	NE
Z ustreznimi komunikacijskimi tehnikami pomagam drugim do novih spoznanj.	JA	NE
Vodim učinkovite in uspešne sestanke.	JA	NE
Uporabljam informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbene medije.	JA	NE

5 KADROVSKI STROKOVNJAKI UČINKOVITI V RAZLIČNIH KULTURAH IN OKOLJIH

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki v različnih okoljih	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Učinkovito in uspešno izvajam MČV znotraj in izven meja ter v različnih kulturah in okoljih.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Izvajam politike ter oblikujem kadrovske procese in orodja, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo.				
Zagotavljam, da so kadrovski procesi in praksa na dodeljenem delovnem področju pošteni do pripadnikov vseh skupin.				
Prepoznavam in preprečujem poskuse ali diskriminatorno ravnanje s sodelavci in predlagam ustrezne ukrepe.				
Podpiram sodelavce pri delu v tujini.				
Širim znanje o kulturni raznolikosti na svojem področju delovanja.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja **MENEDŽMENTA RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČEVANJA** (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Mednarodna in globalna perspektiva.	
Zaznavanje in spoštovanje različnih kultur.	
Menedžment raznolikosti.	
Odprtost za različne poglede.	
Sprejemanje drugačnosti.	
Empatija.	
Strpno odzivanje v nepoznanih situacijah.	
Prilagodljivost.	
Pripravljenost za pridobivanje novih izkušenj.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje s področja menedžmenta raznolikosti in vključevanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Cenim edinstvenost vseh človeških bitij.	JA	NE
Delujem s temeljnim zaupanjem v druge ljudi.	JA	NE
Sem odprt do drugačnih idej in sprejemam odločitve na temelju izkušenj, dejstev in utemeljene presoje.	JA	NE
Spoštujem drugačne poglede in stališča.	JA	NE
Učinkovito sodelujem z ljudmi različnih kultur.	JA	NE
Zavedam se raznolikosti in sem se pripravljen učiti od drugih.	JA	NE
Sprejemam raznolikost in vključujem drugačne.	JA	NE
Da bi zagotovil vključenost drugačnih, prevzemam odgovornost za poučevanje o razlikah in prednostih različnih kultur.	JA	NE
Prilagam se različnim kulturnim kontekstom, pri čemer ostanem zvest svojim temeljnim vrednotam.	JA	NE
Razumem in spoštujem razlike v pravilih, običajih, zakonih in pri poslovanju med lastno in drugimi kulturami.	JA	NE
Zavedam se razlik med splošno sprejeto prakso in zakonodajo, kadar poslujam v drugih kulturah.	JA	NE
Občutljiv sem za lokalna kulturna vprašanja in potrebe.	JA	NE

6 KADROVSKI STROKOVNJAKI ETIČNI RAVNALCI

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki vedno etični	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Uveljavljam temeljne vrednote, integriteto in odgovornost v osebni, strokovni in poslovni delovanju v organizaciji in izven nje.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Imam in širim sodobna znanja s področja etike, standardov, zakonodaje ter pojavov, ki bi lahko vplivali na izvajanje MČV.				
Opozarjam na nujnost sprejemanja etičnih odločitev, posebej kadar so težke, ter vodjem in sodelavcem pri tem zagotavljam podporo.				
Razvijam in uporabljam sisteme za poročanje o neetičnih vedenjih in ravnanjih.				
Pripravljam in izvajam komunikacijske in izobraževalne programe glede etike, standardov in politik.				
Nadziram in spremljam spoštovanje etičnih standardov pri izvajanju kadrovskih politik in procesov na svojem delovnem področju.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja ETIČNEGA RAVNANJA, s katerim uveljavljate vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem, poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Osebna in strokovna integriteta ter integriteta vedenja.	
Delovanje v skladu z najvišjimi strokovnimi standardi.	
Kredibilnost.	
Osebni in strokovni pogum.	
Razvijanje zaupanja.	
Vzpostavljanje in razvijanje iskrenih odnosov.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje uporabo strokovnega znanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Spodbujam in razvijam kulturo etičnosti in etično okolje v organizaciji.	JA	NE
Delujem z osebno in strokovno integriteto ter integriteto vedenja.	JA	NE
Opazujem ožje in širše okolje, da pravočasno opazi neetično delovanje.	JA	NE
Takoj se odzovem na vsa opažanja ali opozorila glede neetičnega delovanja ali konflikta interesov.	JA	NE
Spodbujam vse sodelavce v organizaciji, da prijavijo neetično delovanje ali konflikt interesov, brez strahu za povračilne ukrepe.	JA	NE
Ustvarjam pogoje, v katerih vsi deležniki lahko povedo svoje mnenje.	JA	NE
V praksi živim vrednote, ki jih zagovarjam.	JA	NE
Priznavam napake in sprejemam odgovornost zanje.	JA	NE
Moč ali avtoriteto uporabljam v skladu z etičnimi standardi.	JA	NE
Prepoznavam svoje in predsodke drugih ter sprejemam ustrezne ukrepe za zmanjšanje vpliva predsodkov na poslovne odločitve.	JA	NE
Zagotavljam preglednost organizacijskih praks.	JA	NE
Zaupno in skrbno ravnam z osebnimi podatki in drugimi občutljivimi informacijami.	JA	NE
Pri sprejemanju odločitev se ubranim političnih ali drugih pritiskov.	JA	NE
Spoštujem Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (SKZ, 2012).	JA	NE

7 KADROVSKI STROKOVNJAKI KRITIČNI PRESOJEVALCI

a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovski strokovnjaki etični presojevalci	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Uveljavljam temeljne vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Obvladam raziskovalne metode in jih uporabljam pri svojem delu.				
Obnavljam uporabno znanje statistike in metrike.				
Sodelujem pri izvedbi raziskav o kadrovskih pojavih v organizaciji.				
Pripravljam in izvajam analize učinkovitosti kadrovskih procesov in orodij.				
Pripravljam podatke in informacije za zunanje izvajalce raziskav o MČV, kadar raziskave koristijo organizaciji ali razvoju stroke.				

b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja KRITIČNEGA PRESOJANJA (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Kritično razmišljanje.	
Radovednost in raziskovanje.	
Merjenje in ocenjevanje.	
Objektivnost.	
Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.	
Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.	
Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).	
Odločanje.	
Reševanje problemov.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje s področja kritičnega presojanja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje. NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Sprejemam odločitve, ki temeljijo na celoviti analizi informacij.	JA NE
Ocenjujem vplive sprememb zakonodaje na kadrovske funkcije v organizaciji.	JA NE
Kritično presojam uporabnost informacij, ki mi jih posredujejo različni deležniki.	JA NE
Pridobivam celovite in relevantne informacije za podlago odločanju.	JA NE
Vodim in izvajam raziskave, povezane z MČV, v organizaciji.	JA NE
Iz množice podatkov izluščim koristne za pripravo analiz.	JA NE
Na podlagi izkušenj, literature, raziskav, javno dostopnih spletnih in drugih informacij prepoznam dobre prakse in kritično ovrednotim njihovo uspešnost in koristnost za organizacijo.	JA NE
Oblikujem glavne kazalce za spremljanje uspešnosti orodij in procesov MČV.	JA NE
Povežujem in analiziram informacije iz teorije (raziskav) in prakse.	JA NE
Sodelujem v raziskavah (aktivno ali kot posrednik podatkov in informacij), ki so koristne za razvoj stroke.	JA NE

8 POSLOVNO USMERJENI KADROVSKI STROKOVNJAKI

- a) S križcem (X) označite trditev, ki velja za vas.

Kadrovske strokovnjake poslovni usmerjeni	NE DRŽI	DELNO DRŽI	VEČINOMA DRŽI	V CELOTI DRŽI
Uveljavljam temeljne vrednote, integriteto in odgovornost v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje.	Nimam zadostnega znanja.	Imam malo znanja.	Imam precej znanja.	Imam veliko znanja.
Obnavljam znanje o izdelkih/storitvah in o konkurenci na trgu.				
Pri pripravi in utemeljitvi kadrovskega projekta in pobud uporabljam ustrezno poslovno izrazoslovje.				
Znam uporabljati poslovno metriko, vključno s ključnimi kazalci uspešnosti in njihovih medsebojnih povezavah.				
Uvajam kadrovske procese in orodja, ki so prilagojena poslovnim potrebam.				
Oblikujem trženjska kadrovska sporočila za notranjo in zunanjo javnost.				

- b) Z ocenami 1–5 ocenite svoje znanje, veščine in lastnosti s področja POSLOVNE USMERJENOSTI (pri čemer pomeni ocena 1 ne znam/ne obvladam/nimam te lastnosti, ocena 5 pa znam/v celoti obvladam/imam to lastnost)

Znanje, veščine in lastnosti:	Ocena 1–5
Strateška usmerjenost.	
Znanje o poslovanju.	
Organizacijska znanja.	
Sistemske razmišljanje.	
Razumevanje gospodarske situacije.	
Funkcijska poslovna znanja s področij:	
finance in računovodstvo,	
prodaja in trženja,	
proizvodni ali storitveni procesi.	
Znanje o poslovnih procesih.	
Znanje o trgu dela.	
Poznavanje zakonskih in drugih usmeritev, ki vplivajo na MČV.	
Poslovna metrika/analitika/poslovni kazalci.	
Kadrovski kontroling.	
Interdisciplinarnost.	

- c) V naslednjih trditvah je opisano vedenje, ki opisuje poslovno usmerjenost kadrovskega menedžerja. Če vedenje velja za vas, obkrožite JA, v nasprotnem primeru, če ne velja za vas, pa NE.

MOJE VEDENJE	JA – trditev opisuje moje vedenje.	NE – trditev ne opisuje mojega vedenja.
Razumem strateške povezave med MČV in ključnimi poslovnimi funkcijami.	JA	NE
Razumem poslovne procese in funkcije v organizaciji.	JA	NE
Razumem panogo in poslovno/konkurenčno okolje, v katerem deluje organizacija.	JA	NE
Povezujem in uporabljam znanja z različnih področij za boljše razumevanje vpliva MČV na poslovanje.	JA	NE
S poslovnega vidika utemeljim učinke kadrovskih aktivnosti (donosnost investicij v ljudi) na uspešno delovanje organizacije.	JA	NE
Razumem poslovno metriko v organizaciji in jo uporabljam za sprejemanje odločitev.	JA	NE
Uporabljam kadrovski kontroling za ovrednotenje učinkov MČV na uspešnost organizacije.	JA	NE
Uporabljam notranje vire znanja, da se podučim o poslovnih procesih in funkcijah.	JA	NE
Uporabljam poslovne tehnike za reševanje problemov.	JA	NE
Tržim MČV znotraj in izven organizacije (npr. blagovna znamka delodajalca).	JA	NE

ODPRTA VPRAŠANJA ZA KADROVSKE STROKOVNJAKE

1. Definirajte razmerje med vašimi administrativno-operativnimi nalogami in strateškimi nalogami.
2. Kaj vam pomeni profesionalni razvoj kadrovikov?
3. Kako poteka vaš profesionalni razvoj (ali skrbite zanj sami, kakšna je vloga delodajalca)?
4. Naštejte manjkajoče znanje, veščine lastnosti, ki jim potrebujete, da bi lahko postali še boljši svetovalci, mentorji in *coachi* linijskim vodjem in ostalim zaposlenim ter kje bi lahko to znanje pridobili?
5. Katere so ključne ovire pri vašem profesionalnem razvoju (kako bi potekal vaš profesionalni razvoj, če bi imeli izpolnjene vse pogoje za njegovo izvedbo kot npr. strinjanje vodstva podjetja, neomejena sredstva, neomejeno časa ...)?
6. Ocenite, v kolikšni meri obvladate večino svetovanja in *coachinga* in v katerih situacijah jo najpogosteje uporabljate (svetovanje vodjem o operativnih kadrovskih zadevah ...).