

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Žezlina

**Upravljanje in razvoj ključnih kadrov
v slovenskih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Žezlina

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**Upravljanje in razvoj ključnih kadrov
v slovenskih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

POVZETEK

Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah

V magistrskem delu proučujem stanje upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Intelektualni kapital (in z njim ključni kadri oz. talentirani posamezniki v organizacijah) je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje visoke uspešnosti (in večje konkurenčnosti) posameznih organizacij na vedno bolj zahtevnih trgih potrošnikov.

Raziskava Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah (Brečko in Žezlina 2010) je pokazala, da je to področje v Sloveniji, v povprečju gledano, še precej slabo razvito: organizacije se premalo sistematično ukvarjajo z upravljanjem in razvojem ciljnih kompetenc svojih ključnih kadrov. Posledično pa to pomeni, da organizacije oz. njihovi ključni kadri pogostokrat razvijajo ad hoc kompetence – le-te pa niso strateško naravnane in ne prispevajo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev organizacije. Obenem je situacija podobna tudi pri (ne)sistematičnem razvoju (Žezlina 2007) njihovih vodij (oz. njihovih vodstvenih kompetenc), ki so odločilnega pomena za večjo zavzetost ključnih kadrov, saj je ravno od načina njihovega vodenja odvisno, kako bodo ključni kadri motivirani za izrabo oz. uporabo vseh svojih potencialov. Vodje bodo v prihodnje morali razvijati bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanjem odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od kompetenc pa predvsem kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem ter razvoja strateškega in kreativnega razmišljanja, ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega odnosa do sprememb ter še bolj ciljnega delovanja svojih zaposlenih. Podobna pa je tudi slika razvitosti UČV funkcije (ter kompetentnosti UČV menedžerjev oz. strokovnjakov) v slovenskih organizacijah, ki pri procesu upravljanja in razvoja ključnih kadrov seveda igra pomembno vlogo. Če želijo slovenski UČV menedžerji v očeh poslovodstva oz. lastnikov podjetij pridobiti kredibilno strateško vlogo bodo potrebovali širši nabor interdisciplinarnih znanj in kompetenc, to pa so zlasti poslovna znanja in poznavanje delovanja drugih poslovnih podsistemov/procesov oz. področij podjetja/organizacije oz. poznavanje delovanja podjetja/organizacije kot celote in njegovih/njenih strateških izzivov.

V empiričnem delu sem s pomočjo spletnega vprašalnika, študije primerov slovenskih dobrih praks ter intervjujev z vodji kadrovskega oddelka in predsedniki uprav teh podjetij analiziral stanje razvitosti upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Pri tem sem preverjal dve tezi. Moja prva teza je bila, da se slovenske organizacije strateško in sistematično ne ukvarjajo s procesom Upravljanja in razvoja ključnih kadrov (tezo sem v teku analize potrdil). Moja druga teza pa je bila, da vodenje (op.p. leadership) zaposlenih v slovenskih organizacijah ne prispeva k sprostitvi in razvoju potencialov ter talentov ključnih kadrov (teza je bila na podlagi analize delno potrjena). Pri prvi in drugi tezi nato v nadaljevanju naredim še bolj podrobno razčlenitev in preverjam tudi odvisnost obeh spremenljivk od lastništva in velikosti organizacije.

Omenjene značilnosti področja upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo naše organizacije na tem, za svojo dolgoročno uspešnost izredno pomembnem področju upravljanja kadrovskega potenciala, še veliko neizkoriščenih priložnosti za bolj sistematično načrtovanje in ukvarjanje z njimi.

Ključne besede: ključni kadri, talenti, strateško upravljanje človeških virov, voditeljske kompetence, prihodnost upravljanja s človeškimi viri

SUMMARY

Key potential's and talent's management and development in Slovenian organizations

In my Master's degree work I'm analysing how is the key potential's and talent's management and development organized and performed in the Slovenian organizations. Our research (Brečko in Žezlina 2010) has showed that this area in Slovenia, speaking on average, is still quite underdeveloped: our organizations are not managing and developing the target competencies of their key human potentials on the systematic basis. Consequently, this means that the organizations and their key talents are often developing ad hoc competencies - these are off course not strategically oriented competencies and do not contribute anything in terms of achieving the vision and longterm business goals and objectives of the organizations. At the same time, the situation is quite similar also when talking about (non)systematic development (Žezlina 2007) of the leadership and managerial competencies in the organizations that are off course the key factor for strengthening the commitment and engagement of key potentials and talents. Leaders will have to develop much more individualized and towards the people oriented leadership style and if we are taling about their key skills and competencies then we can conclude that especially coaching and counseling competencies will be needed, plus strategic and creative thinking. They will have to create a positive and supportive climate for their employees in order to better embrace the changes that come from corporate environment and reach the key objectives of the organization (management by objectives). Similar to this picture is the situation of how is the Human Resource Management (HRM) function and the competencies of HRM managers developed in Slovenian organizations. If the Slovenian HRM managers and experts want to establish the credibility in the eyes of their management and their business owners and obtain a credible strategic role in their company they will have to develop a broader range of interdisciplinary skills and competencies, which are particularly various business skills and knowledge of their operations and other business subsystems and areas and especially the identification of the strategic challenges of their organization.

In the empirical part I have used an online questionnaire, analysed the case studies and best practices of different Slovenian organizations plus conducted many interviews with the HRM managers and the CEOs with the goal to analyze how is the key potential's and talent's management and development organized and executed in the Slovenian organizations. In my thesis, I have checked two hypotheses. My first hypothesis was that the Slovenian organizations are not strategically and systematically dealing with the process of managing and developing of their key potentials and talents (I confirmed this hypothesis during the analyse). My second hypothesis was that the leadership of the employees in the Slovenian organizations does not contribute to the empowerment and the development of the potentials and talents of key human resources (this hypothesis was partly confirmed during the analyse). I have also made an even more detailed breakdown of the both hypothesis and checked the dependence of both variables from the type of the ownership and the size of the organization.

The findings and the conclusion that were derived from the empirical part of my Master's degree work show us that the Slovenian organizations have huge untapped opportunities for more systematic management and development of their key potentials and talents which is off course an extremely important area for their long-term success in the future.

Key words: key potentials, talent management, strategic human resource management, leadership competencies, the future of human resource management

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	4
SUMMARY	5
KAZALO SLIK.....	8
KAZALO TABEL.....	9
UVOD: KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ IN.....	10
USPEŠNIH VODITELJEV	10
DELOVNE HIPOTEZE	15
METODOLOGIJA.....	16
VZORČENJE IN ANKETIRANCI	18
1 KDO SO VAŠI KLJUČNI KADRI	19
1.1 IZZIVI NA PODROČJU PRIDOBIVANJA IN ZADRŽEVANJA KLJUČNIH KADROV	25
2 PRIHODNOST UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	29
2.1 KLJUČNIH PET IZZIVOV NA PODROČJU UČV	31
3 REALNO STANJE – PROBLEMI ZA FUNKCIJO UČV.....	37
3.1 KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV	39
3.2 KAKO NAJ FUNKCIJA UČV POSTANE STRATEŠKI PARTNER.....	45
<i>VLOGE V PROCESU UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV</i>	<i>48</i>
4 STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	50
4.1 ZNAČILNOSTI USPEŠNE UČV STRATEGIJE.....	54
4.2 SPREMENJENA VLOGA FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	56
5 UPRAVLJANJE TALENTOV – DOBRE PRAKSE.....	60
5.1 ŠEST SKRIVNOSTI UPRAVLJANJA S TALENTI	62
5.2 VODENJE TALENTOV	65
5.3 DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV V SLOVENSKEM IN MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU	74
5.4 UPRAVLJANJE KLJUČNIH KADROV SKOZI PRIZMO NAJBOLJŠIH ŠPORTNIH KLUBOV.....	92
5.5 SKLEPNE MISLI TEORETIČNEGA DELA.....	98
5.6 DELOVNE HIPOTEZE IN METODOLOGIJA.....	100

6	KAJ PRAVI PRAKSA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	103
6.1	UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KLJUČNIH KADROV	104
	<i>STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV - ODVISNOST OD VELIKOSTI</i>	
	<i>PODJETJA</i>	<i>105</i>
	<i>STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV - ODVISNOST OD LASTNIŠTVA</i>	
	<i>PODJETJA</i>	<i>106</i>
	<i>STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV – DODATNA ANALIZA</i>	<i>107</i>
6.2	VODSTVENI POTENCIAL IN KOMPETENCE	127
	<i>VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV</i>	<i>127</i>
	<i>VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV -</i>	
	<i>ODVISNOST OD VELIKOSTI PODJETJA</i>	<i>128</i>
	<i>VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV -</i>	
	<i>ODVISNOST OD LASTNIŠTVA PODJETJA</i>	<i>129</i>
	<i>VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV – DODATNA</i>	
	<i>ANALIZA</i>	<i>130</i>
7	POTRDITEV DELOVNIH HIPOTEZ	139
	SKLEPNE MISLI	145
	LITERATURA	149
	PRILOGA	157
	RAZISKAVA O UPRAVLJANJU KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJAH	157

KAZALO SLIK

	Stran
Slika 0.1: Matrika strateških sposobnosti organizacije (Štempihar, 2010)	10
Slika 1.1: Matrika določanja ključnih kadrov vzdolž štirih osnovnih kriterijev (Brečko, 2005)	23
Slika 2.1: Ključna UČV področja in njihova pomembnost za prihodnost (BCG in EAPM, 2009)	30
Slika 2.2: Ključna UČV področja v različnih evropskih državah (BCG in EAPM, 2007)	31
Slika 3.1: Prevladujoče vloge UČV menedžerjev (Petrič, 2010)	40
Slika 3.2: Nove vloge kadrovskih strokovnjakov (RLB, 2009)	41
Slika 3.3: UČV menedžerji kot upravljavci talentov in planerji nasledstev (Petrič, 2010)	43
Slika 3.4: Sistematičen razvoj ključnih kadrov in vloge posameznih funkcij (Žezlina, 2010)	49
Slika 4.1: Model strateškega UČV za slovenske organizacije	51
Slika 4.2: Uspešna kadrovska strategija (Ulrich in Brockbank, 2007)	55
Slika 4.3: Matrika integracije in devolucije (Brewster, Larsen, 1992)	58
Slika 5.1: Matrika upravljanja s talenti (Bachelereau, 2007)	61
Slika 6.1: Porazdelitev nove spremenljivke SURKK	104
Slika 6.2: Aritmetična sredina spremenljivke SURKK glede na velikost podjetja	105
Slika 6.3: Aritmetična sredina spremenljivke SURKK glede na lastništvo podjetja	106
Slika 6.4: Strategija za upravljanje ključnih kadrov v organizaciji	107
Slika 6.5: Opredelitev bazena ključnih kadrov v organizaciji	108
Slika 6.6: Kriteriji za vstop v bazen ključnih kadrov	109
Slika 6.7: Določenost ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov	110
Slika 6.8: Povezanost kompetenčnih profilov s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije	111
Slika 6.9: Sodelovanje najvišjega menedžmenta v procesu upravljanja s ključnimi kadri	111
Slika 6.10: Fluktuacija ključnih kadrov v vašem podjetju	113
Slika 6.11: Informacije o stanju dejanskih kompetenc ključnih kadrov	114
Slika 6.12: Metode za pridobivanje informacij o dejanskih kompetencah	115
Slika 6.13: Pripravljenost programov razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov	116
Slika 6.14: Izvajalci programov razvoja ciljnih kompetenc	117
Slika 6.15: Delež sredstev izobraževalnega budgeta, namenjen programom razvoja ključnih kadrov	118
Slika 6.16: Oblike razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov	119
Slika 6.17: Uporaba koncepta ciljnega vodenja v organizacijah	110
Slika 6.18: Individualni razvojni načrti v organizacijah	121
Slika 6.19: Načrtovanje nasledstva	122
Slika 6.20: Razvitost sistema nagrajevanja	123
Slika 6.21: Spremljanje sedanjih in bodočih potreb po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih	124
Slika 6.22: Načini upravljanja (identificiranja) talentov v organizaciji in razvoj le-teh	125
Slika 6.23: Interni trg kadrov v organizacijah	127
Slika 6.24: Porazdelitev nove spremenljivke VOD	128
Slika 6.25: Aritmetična sredina spremenljivke VOD glede na velikost podjetja	129
Slika 6.26: Aritmetična sredina spremenljivke VOD glede na lastništvo podjetja	130
Slika 6.27: Prispevek načina vodenja k doseganju vizije in ciljev organizacije	131
Slika 6.28: Prispevek načina vodenja h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji	132
Slika 6.29: Razvitost vodstvenih kompetenc pri ključnih posameznikih	133

KAZALO TABEL

	Stran
Tabela 1.1: ABC segmentacija kritičnih oz. ključnih delovnih mest glede na različne kriterije (Gruban, 2007)	20
Tabela 1.2: Sestavine učinkovitosti zaposlenih (Brečko, 2005)	24
Tabela 4.1: Primeri korporacijskih strategij in z njimi povezanih UČV strategij (Anthony, 1993)	53
Tabela 5.1: Menedžerska vprašanja in talenti (Žezlina, 2010)	65
Tabela 5.2: Primerjava dobrih praks dela s talentiranimi posamezniki v športu in poslu	97
Tabela 5.3: Kontrolne aktivnosti s področja strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizacijah	101
Tabela 5.4: Kontrolne aktivnosti s področja vodenja zaposlenih in njegovega vpliva na upravljanje in razvoj ključnih kadrov v organizacijah	102

UVOD: KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ IN USPEŠNIH VODITELJEV

KOMPETENCE ZMAGOVALNIH PODJETIJ

Če želijo podjetja preživeti v današnjem stalno spreminjajočem se okolju (še posebej pa v obdobju recesije) bodo morala uporabljati povsem nove pristope upravljanja in vodenja – in sicer bodo morala po mnenju profesorja CK Prahalada (Prahalad in Ramaswamy 2004, 203) združevati dva, na prvi pogled, nasprotujoča si koncepta: jasen strateški pogled v prihodnost in dolgoročno razmišljanje ter na drugi strani operativno odličnost in odpornost. To pa pomeni, da ne bodo smela uporabljati pristopa »počakaj in nato odreagiraj« ali pa pristop »začuti in nato odgovori«, temveč bo za njih edini uporaben pristop »predvidevaj in ustvari« (skladno s slovito Druckerjevo krilatico: »Najboljši način napovedovanja prihodnosti je, da jo ustvarimo.«).

Prav zato je za zmagovalno podjetje prihodnosti ključno, da zna razvijati dve pomembni strateški sposobnosti (op.p. kompetenci) in sicer (Štempihar in Bračun 2010, 14): senzibilnost (sposobnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb v okolju podjetja) ter fleksibilnost (sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za izvedbo potrebnih sprememb, ki jih zahteva trg oz. jih podjetje kreira na svojem trgu).

Slika 0.1: Matrika strateških sposobnosti organizacije

SENZIBILNOST: Sposobnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb okolja	TOGA ORGANIZACIJA	VISOKONKURENČNA (SENZIBILNA IN FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA)
	NEKONKURENČNA ORGANIZACIJA	NESENZIBILNA ORGANIZACIJA
FLEKSIBILNOST: Sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za izvedbo potrebnih sprememb		

Vir: Štempihar in Bračun (2010, 14).

S tem v zvezi bodo na podlagi mojih svetovalnih izkušenj pri delu z mednarodnimi in slovenskimi organizacijami za njihov uspeh v prihodnosti ključne naslednje dobre poslovne

prakse oz. novi poslovni modeli (prirejeno po Hamel 1994; Buckingham in Coffman 2004; Prahalad in Ramaswamy 2004; Semolič 2008, 29; Simon 2010; Štampihar in Bračun 2011):

- ❖ **hitra odzivnost in kreativno repositioniranje njihovega prodajnega asortimana, skladno s potrebami vedno bolj zahtevnega trga njihovih ciljnih strank,**
- ❖ **maksimalna osredotočenost na stranke in ustvarjanje strateških partnerstev s strankami,**
- ❖ **sistematično upravljanje in razvoj kadrovskega potenciala oz. ključnih kadrov ter aktivno voditeljstvo in kolaborativno projektno delo,**
- ❖ **sistematično obvladovanje vseh poslovnih tveganj (finančnih, tržnih, kadrovskih, tehnoloških, itd.),**
- ❖ **intenzivno upravljanje likvidnosti ter zmanjševanje kapitalske intenzivnosti,**
- ❖ **proaktivno upravljanje proizvodnih/storitvenih kapacitet ,**
- ❖ **ustvarjanje strateških zavezništev z dobavitelji in drugimi partnerji ter delovanje v grozdih in mrežah s ciljem večje produktivnosti skozi rast intelektualnega kapitala,**
- ❖ **razvoj inovativne, v notranje podjetništvo in učeče se podjetje usmerjene kulture.**

Ta sposobnost istočasnega obvladovanja prihodnjih in sedanjih izzivov tako postaja nov kritični element uspešnega voditeljstva (op.p. leadership). Vodje morajo zato delovati kot katalizatorji in coachi (v nasprotju s tradicionalnim »šefovskim« pristopom) in se še bolj potruditi, da osvojijo/angažirajo »srca, roke in glave« njihovih sodelavcev (Bennis 2009), ki bodo v trenutnih težkih gospodarskih razmerah morali delati še bolj kvalitetno, inovativno, intenzivno (velikokrat tudi z daljšimi urniki) in fleksibilno (Adizes 2011). Predvsem pa se morajo podjetja zavedati, da imajo sedaj priložnost graditi pripadnost in zavzetost pri svojih zaposlenih – marsikatero podjetje je v kriznih časih izgubilo veliko na svojem ugledu in vrednosti blagovne znamke dobrega delodajalca, saj si zaposleni zapomnijo, kako se je podjetje obnašalo do njih v težkih časih (Strack in drugi 2009, 5). Marsikateri od njih se tega spomni v boljših (gospodarskih) časih in se takrat odloči za odhod iz podjetja.

Kadrovska funkcija mora s tem v zvezi delovati v novih smereh, vključno s poznavanjem modernih tehnologij, ki so podlaga za ta novi poslovni model, katerega značilnosti so delovanje v mrežah (networkih) in totalna osredotočenost na stranke (Boyett 2001, 2-15).

V manj kot desetih letih bodo po navedbah raziskave Boston Consulting Group in Evropskega združenja za kadrovskega menedžment (Strack in drugi 2009, 5-7) zaposleni postali najbolj

redki vir izmed vseh poslovnih virov v podjetju (op.p. sam zelo nerad s tem v zvezi uporabljam besedo vir – boljši izraz je kadrovski kapital ali kadrovski potencial). To za podjetja seveda pomeni, da se morajo začeti strateško in sistematično ukvarjati z upravljanjem človeškega potenciala zaposlenih.

KOMPETENCE USPEŠNIH VODITELJEV

Intelektualni kapital je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje visoke konkurenčnosti podjetja na vedno bolj globaliziranih trgih. Živimo namreč v družbi znanja, v družbi, kjer so uspešne tiste organizacije oz. skupnosti, kjer velja paradigma: »Vsi mislijo, vsi delajo«. In kjer ključni kadri ustvarjajo (glede na različne mednarodne raziskave) tri do šestkrat večjo dodano vrednost od ostalih zaposlenih. Področje upravljanja in razvoja ključnih kadrov je zato za vsako organizacijo strateškega pomena in se ga je potrebno lotiti sistematično in vanj vključiti čim širši krog menedžmenta (Greer 2001, 6. in 7. poglavje). Stimulacija tega kapitala v podjetjih oz. razvoj ogromnih, a pogosto še zelo neizkoriščenih potencialov zaposlenih pa je/bo v veliki meri odvisen od njihovih neposrednih vodij. Ali znajo (bodo znali) ustvariti tako okolje / razmere v podjetju, kjer se posamezni zaposleni (t.i. knowledge worker – delavec znanja) dobro počuti, je pripaden, željan maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine, motiviran za nove izzive in dobro pripravljen na spremembe?

Zato naj bi le-ti skrbeli za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje (Geldart 2005, 40-43). Če organizacije želijo razvijati takšno ustvarjalno kulturo, kjer ključni kadri prispevajo in soustvarjajo dobre poslovne prakse pa bomo v Sloveniji morali nadgraditi vodstvene stile naših vodij, ki so še vedno preveč usmerjeni v delovne naloge, namesto da bi uporabljali bolj participativne in k ljudem usmerjene stile vodenja (Brečko in Žezlina 2010, 51-65). S tem v zvezi je za podjetje ključno, da zna prepoznati, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati najboljše kadre - kadre z visokim strokovnim znanjem, visoko mero samoodgovornosti in proaktivnosti; zaposlene, ki so kreativni in inovativni, motivirani za delo in pripravljeni na spremembe. Vodje na vseh nivojih v podjetju so seveda tisti, ki udeležujejo poslovne cilje v podjetniško prakso – govorimo o t.i. nosilcih oz. agentih sprememb, ki so odločilnega pomena za prenos ustrezne korporacijske kulture in sprememb po celotnem podjetju. S tem v zvezi bodo podjetja v prihodnje morala nameniti bistveno večjo pozornost sistematičnemu

ukvarjanju z razvojem vodij oz. njihovih kompetenc za uspešno vodenje (Ulrich 1997, 155-188).

Raziskava z naslovom Kako vodimo v Sloveniji, ki jo je podjetje Socius (Žezlina 2007) izvedlo decembra 2006 in raziskava, ki sem jo izvedel v okviru podjetja Energos (skupaj s Planetom GV) v letu 2010 (Brečko in Žezlina 2010), je pokazala, da je to področje v Sloveniji, v povprečju gledano še precej slabo razvito: podjetja se premalo sistematično ukvarjajo z razvojem ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. Posledično pa to pomeni, da podjetja oz. njihovi vodje pogostokrat razvijajo ad-hoc vodstvene kompetence – le-te pa niso strateško naravnane in ne prispevajo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev podjetja. Omenjene značilnosti področja razvoja vodenja v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo naše organizacije na tem, za svojo dolgoročno uspešnost izredno pomembnem področju upravljanja kadrovskega potenciala, še veliko neizkoriščenih priložnosti. Podjetja se bodo morala v prihodnje usmeriti predvsem v razvoj tistih znanj in veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočila prepoznati, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati (talentirane, najboljše) posameznike - zaposlene z znanjem, sposobnostmi in veščinami, ki se jih ne da kopirati in lahko podjetju na dolgi rok prinašajo konkurenčno prednost. To pa bo od vodij zahtevalo bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanju odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od podjetij pa razvoj njim prilagojenih in bolj strateško načrtovanih pristopov k upravljanju in razvoju vodstvenih potencialov oz. kompetenc.

Dobro voditeljstvo je torej timsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju ter obojestranskemu sodelovanju in sporazumevanju (Adizes 1996). Zatorej so dobri voditelji ljudje, ki stalno razvijajo svoje voditeljske kompetence in jih s tem v zvezi zaznamujejo naslednje kvalitete (Gruban 2005a; Korošak 2005; Gruban 2007b in 2007c; Mlakar 2007; Bennis 2009; Košir 2009; Penger in drugi 2009; Adizes 2011; Ulrich in Smallwood 2011):

- 1. Imajo zaokrožen, prožen vodstveni slog (op.p. fleksibilnost je pot do stabilnosti). So sposobni prilagoditi svoj slog vodenja specifičnim razmeram in zaposlenim.**
- 2. Poznajo sami sebe in se zavedajo svojega učinka na druge (imajo uravnoteženo mnenje o sebi, sprejemajo svoje slabosti).**
- 3. Lahko prepoznajo prednosti in potenciale v drugih in se zavedajo, koliko močnejši so skupaj s svojim timom.**
- 4. Zasledujejo najprej zunanjo (vedo, kaj je prav in kako lahko služijo drugim) in nato šele notranjo perspektivo (imajo energijo in značajske lastnosti, da prave stvari**

naredijo na pravi način), s katerima razvijajo in gojijo svojo voditeljsko blagovno znamko.

5. Sprejemajo druge in spoštujejo ter cenijo njihovo »drugačnost«.
6. Zavedajo se, da moč sledi idejam, ne več položaju (poleg avtentičnosti izkazujejo tudi osebno integriteto ter čustveno ter politično inteligenco in osredotočenost).
7. Lahko brzdajo (ustvarjalna) navzkrižja v timu.
8. Ustvarijo sproščeno okolje, ki omogoča učenje in iskanje novih priložnosti v podjetju.
9. Znajo poiskati pravi odgovor za rešitev dileme in paradoksa, kako uravnovesiti pritisk med potrebo na eni strani po hitrem in učinkovitem poslovnem odločanju z uporabo neposrednega vodenja in na drugi strani nujnosti in cilja trajno zagotoviti vključevanje zaposlenih v procese odločanja.

IZVIRNI PRISPEVEK MAGISTRSKEGA DELA

Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela vidim v kombiniranju treh vsebinskih področij, katerih razumevanje in implementacija bodo temeljni za učinkovito delovanje podjetij/organizacij v prihodnosti, in sicer:

1. **Strateškega upravljanja**
2. **Upravljanja s človeškimi viri (t.i. HRM – Human Resource Management) in**
3. **Sodobnega voditeljstva (op.p. Leadership).**

Menim, da so bile omenjene vsebine do sedaj premalo prepletene; tako v teoriji, kot tudi predvsem v slovenski poslovni praksi, glede na moje, dobrih petnajst let dolge, izkušnje pri svetovanju in izobraževanju v slovenskih in mednarodnih organizacijah. Po drugi strani pa se ravno v njihovem medsebojnem prepletu skriva velik potencial za funkcijo Upravljanja s človeškimi viri (v prihodnje tudi UČV), ki bi na ta način pridobila bolj pomembno vlogo znotraj podjetja oz. skupine podjetij. Zadnje raziskave (Brečko 2005a; Petrič 2010, 50-55) kažejo, da ima v Sloveniji funkcija UČV še vedno preveč administrativno in premalo strateško vlogo.

Izvirni prispevek naloge vidim tudi v oblikovanju vodstvenih kompetenčnih profilov, ki bodo ustrezali nalogam, standardom in izzivom, s katerimi se pri delu soočajo slovenski menedžerji, vodje in podjetniki. Po drugi strani želim v okviru naloge kadrovskim

strokovnjakom s področja Upravljanja s človeškimi viri bolj približati omenjene kompetence kot enega izmed zelo učinkovitih orodij strateškega upravljanja s človeškimi viri, kot se tudi dotakniti tistih ključnih kompetenc, ki jih kadrovske strokovnjaki potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela v vedno bolj kompleksnem in dinamičnem poslovnem okolju.

Obenem pa kot dobrodošlo novost za področje upravljanja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah vidim tudi kombiniranje dobrih praks **dela s talentiranimi posamezniki iz neposlovnih področij: športa in umetnosti (glasbe)**, kjer je tovrstna praksa dolgoletna in raznovrstna ter kadrovskim strokovnjakom in drugim vodjem v podjetju nudi obilo idej in priložnosti za prenos/prilagoditev dobrih praks v njihova podjetja.

DELOVNE HIPOTEZE

V mojem magistrskem delu bom preverjal dve ključni hipotezi:

Hipoteza 1:

Slovenske organizacije se strateško in sistematično ne ukvarjajo s procesom Upravljanja in razvoja ključnih kadrov.

Pri prvi hipotezi nato v nadaljevanju naredim še bolj podrobno razčlenitev in preverjam tudi odvisnost te spremenljivke (strateško upravljanje in razvoj ključnih kadrov) od lastništva in velikosti organizacije. S tem v zvezi se različici te prve hipoteze tako glasita:

Hipoteza 1a:

Organizacije s privatnim lastništvom se bolj strateško ukvarjajo z upravljanjem in razvojem ključnih kadrov v primerjavi z organizacijami, ki so v državnem lastništvu oz. mešanem lastništvu.

Hipoteza 1b:

Velike organizacije se bolj strateško ukvarjajo z upravljanjem in razvojem ključnih kadrov v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi organizacijami.

Vodje so ključni za sproščanje in razvoj kadrovskega potenciala oz. talentov posameznikov v organizacijah. Zato me je zanimalo tudi, kakšno je stanje razvitosti vodenja (oz. voditeljskih kompetenc posameznih vodij) v slovenskih organizacijah in kako njihovi voditeljski stili prispevajo h kvalitetnemu izvajanju procesa upravljanja in razvoja ključnih kadrov. S tem v zvezi sem za drugo hipotezo oblikoval naslednjo trditev:

Hipoteza 2:

Vodenje zaposlenih v slovenskih organizacijah ne prispeva k sprostitvi in razvoju potencialov in talentov ključnih kadrov.

Prav tako tudi pri drugi hipotezi nato v nadaljevanju naredim še bolj podrobno razčlenitev in preverjam tudi odvisnost te spremenljivke od lastništva in velikosti organizacije. S tem v zvezi se različici te druge hipoteze tako glasita:

Hipoteza 2a:

Vodenje zaposlenih v organizacijah s privatnim lastništvom je bolj učinkovito glede njegovega učinka na sproščanje in razvoj potencialov in talentov ključnih kadrov, v primerjavi z organizacijami, ki so v državnem lastništvu oz. mešanem lastništvu.

Hipoteza 2b:

Vodenje zaposlenih v velikih organizacijah je bolj učinkovito glede njegovega učinka na sproščanje in razvoj potencialov in talentov ključnih kadrov, v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi organizacijami.

Podrobneje so delovne hipoteze razdelane in operacionalizirane na koncu poglavja št. 5.

METODOLOGIJA

Za izvedbo naloge in preverjanje delovnih hipotez sem uporabil kombinacijo različnih metodoloških pristopov.

Teoretični del naloge je bil izveden s pomočjo študija literature in virov, s poudarkom na že opravljenih mednarodnih in slovenskih raziskavah s področja upravljanja ključnih kadrov,

strateškega upravljanja človeških virov, vodenja zaposlenih in sistemov upravljanja kompetenc.

Empirični del naloge pa sem razdelil v naslednje faze:

V prvi fazi sem s pomočjo **anketnega vprašalnika**, ki je bil po elektronski pošti posredovan vodjem kadrovskih služb, vodjem izobraževanja in direktorjem poskusil ugotoviti, kakšen je njihov pogled in pričakovanja glede stanja upravljanja in razvoja ključnih kadrov v njihovih organizacijah. Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega in odprtega tipa in je zajel reprezentativni vzorec anketiranih (N= 119). Analiza rezultatov vprašalnika je bila izvedena s programskim orodjem SPSS.

Vprašalnik (pripravljen na osnovi različnih virov: Becker in drugi 2001; Michaels in drugi 2001; Stevens 2005; Martin 2007; Žezlina 2007; Athey 2005 in 2008) je bil namenjen merjenju razvitosti področja upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah in opredelitvi vodstvenega potenciala oz. vodstvenih kompetenc, ki jih menedžerji/vodje potrebujejo danes oz. v bližnji prihodnosti.

Vprašalnik je sestavljen iz treh področij:

- 1. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov**
- 2. Vodstveni potencial in kompetence**
- 3. Podatki o organizacijah**

Na področju Upravljanja ključnih kadrov v organizacijah vprašalnik raziskuje, ali se slovenske organizacije sploh sistematično ukvarjajo s svojimi ključnimi kadri (oblikovana strategija in kompetenčni profil ključnih kadrov, bazen ključnih kadrov in kriteriji za njegovo polnjenje, sodelovanje najvišjega menedžmenta pri upravljanju ključnih kadrov), analizira proces razvoja ključnih kadrov (načini analize kompetenc, načrtovanje razvoja teh kompetenc: priprava individualnih razvojnih načrtov, izvajanje programov razvoja kompetenc, izvajalci tovrstnih programov, sredstva namenjena za razvoj kompetenc). V tem delu se vprašanja nanašajo še na uporabo koncepta ciljnega vodenja ter raziskujejo procese nagrajevanja in napredovanja ter planiranja nasledstev v organizacijah.

Na področju Vodstvenega potenciala in kompetenc vprašalnik odkriva, kakšen je prispevek načina vodenja k doseganju vizije in ciljev organizacije, raziskuje prevladujoče stile vodenja ljudi ter ključne vodstvene kompetence za uspešno vodenje v današnjem času in v prihodnjih letih. Na koncu drugega dela vprašalnika vprašujemo tudi po najbolj oz. najmanj razvitih vodstvenih kompetencah vodij v organizacijah.

Na koncu vprašalnika je sklop vprašanj, ki se nanašajo na nekatere značilnosti sodelujočih organizacij oz. anketirancev, kot so funkcija v podjetju oz. organizaciji, glavna dejavnost organizacije, skupno število zaposlenih, velikost in lastništvo organizacije.

VZORČENJE IN ANKETIRANCI

Vprašalnik je bil uporabljen v 119 slovenskih podjetjih/organizacijah iz različnih dejavnosti. Anketiranci so večinoma zaposleni na področju upravljanja človeških virov ter izobraževanja in razvoja kadrov ali pa zasedajo druge vodstvene funkcije. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost.

V drugi fazi sem opravil **intervjuje z desetimi vodji UČV-ja v slovenskih podjetjih**. Na ta način sem pridobil informacije o njihovem pogledu na stanje UČV-ja kot strateške funkcije v njihovem podjetju, kakšne so njihove prihodnje razvojne usmeritve glede upravljanja ključnih kadrov in kje so težave in ovire na poti do tja. Obenem sem preverjal tudi, katere kadrovske kompetence oni vidijo kot ključne za svoje delo v prihodnje.

V tretji fazi sem opravil **intervjuje s petimi predsedniki uprav/direktorji**. Na ta način sem pridobil informacije o njihovem pogledu in pričakovanjih glede UČV-ja kot strateške funkcije v podjetju.

S pomočjo opisanih metodoloških korakov sem na koncu preveril obe delovni hipotezi ter njune razširjene različice in predstavil končen pogled na trenutno stanje upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah.

1 KDO SO VAŠI KLJUČNI KADRI

Vsaka organizacija se mora zase vprašati, kdo so njeni ključni kadri? So to morda posamezniki z redkimi znanji, so to najbolj lojalni posamezniki, so to ljudje, ki se v času največjih gospodarskih pretresov zadnjega stoletja proaktivno odzivajo na spremembe, so to ljudje, ki so najbolj zavzeti pri delu, so to najbolj izkušeni posamezniki (Socius 2006)?

Tradicionalno razvrščanje, izbira in razvoj ključnih kadrov doživljajo precejšnjo prenavo. Relativne metode ocenjevanja delovne uspešnosti nam zdaj pomagajo definirati, kdo so igralci, primerni za »A« moštvo (najuspešnejši z največjim razvojnim potencialom), kdo so tisti iz »B« ekipe (vitalno pomembni za poslovno uspešnost) in kdo si zasluži mesto na rezervni klopi ali celo izpad iz moštva (»C« igralci). Vendar takšno razvrščanje ne zagotavlja opredelitve, ki je za uspešno implementacijo poslovnih strategij še kako usodna: katera so res ključna ali kritična delovna mesta? Fenomenologija ključnih delovnih mest je bila do zdaj tradicionalno vezana na definiranje največje odgovornosti, na iskanje, katera delovna mesta zahtevajo največja znanja, veščine in spretnosti, kje je potreben največji trud. Za ta delovna mesta je kasneje običajno sledil še naslednji, praviloma precej bolj delikaten korak: izbrati ključne kadre, ki so kos izzivom! To prakso zdaj počasi že nadomeščajo t.i. portfeljske metode opredelitve kritičnih delovnih mest, kjer pa je osrednje merilo pozicioniranost delovnega mesta (ali bolje vloge delovnega mesta v poslovnih procesih, saj je delovno mesto zdaj že precej statično pojmovanje) glede na strategijo organizacije (Gruban 2007).

STRATEGIJA IN DODANA VREDNOST

Tako opisani tradicionalni postopki za določitev ključnih delovnih mest, kot jih zagovarjajo strokovnjaki s kadrovskega področja, kot merila, ki jih omenjajo ekonomisti (ti namreč bolj prisegajo na kriterij najbolj plačanih oz. ključnih delovnih mest ali pa priporočajo izbiro na osnovi deficitarnosti določenih kadrov na trgu delovne sile), odslikavajo žal le to, kaj neka organizacija trenutno šteje za najpomembnejše, ali kar najbolj ceni, ne pa tudi tega, katera delovna mesta so za določeno organizacijo v resnici najbolj pomembna = kritična. Ključno merilo izbire stopnje kritičnosti nekega delovnega mesta zato ne more in ne sme izvirati zgolj iz organizacijske sheme ali iz sistemov nagrajevanja, ampak iz poslovne strategije (Gruban 2007). Portfeljski pristop k opredelitvi strateških kritičnih delovnih mest (SKDM) vztraja tudi na dokaj logični podmeni, da je potrebno spremeniti tudi posledično logiko izbire kritičnih kadrov za kritična delovna mesta in le ta zasesti s pravimi A igralci (vsi pač ne sodijo sem),

dobre kadre (B) razvrstiti v podporne funkcije, slabih (C) oz. tistih, ki ne dodajajo vrednost pa se je potrebno znebiti! Zaporedje opravi je samoumevno: najprej torej določiti kritična delovna mesta in jih nato zasesti z »A« igralci. Pri tem sta kriterija za opredelitev kritičnega delovnega mesta vsaj dva (Gruban 2007):

1. Pomembnost oz. zmožnost delovnega mesta za uspešno implementacijo poslovnih strategij oz. dodana vrednost, ki jo to delovno mesto prinaša za doseganje strateških ciljev organizacije.
2. Široka fleksibilnost kakovosti dela ljudi na teh delovnih mestih.

Pri tem se mi postavlja vprašanje, ali je lahko nekdo ključen kader, če ne dela na ključnem oz. kritičnem delovnem mestu? Menim, da je lahko – seveda pa je z vidika organizacije smotno, da se ga razporedi na ključno delovno mesto, v primeru, da ga to seveda zanima oz. da v organizaciji razvijejo to delovno mesto na nivo ključnega delovnega mesta, s tem da nadgradijo delovne procese v smeri večje dodane vrednosti, ki jih to delovno mesto prinaša.

Tabela 1.1: ABC segmentacija ključnih delovnih mest glede na različne kriterije

	A Strateško DM	B Podporno DM	C Izvedbeno DM ali višek
Kriterij razločevanja	neposredni finančni učinek in izkazujejo visoko in raznovrstno DU in potencial za napredovanje ter razvoj	posredni strateški učinek skozi podporo strateškim DM in minimiranje tveganj ali potencialni strateški vpliv, vendar ozkost fleksibilnosti tistih na kritičnih DM	lahko da so potrebna za delovanje, nimajo pa strateškega vpliva
Obseg pooblastil	avtonomnost odločanja	za specifične procese, ki jih mora spremljati	malo diskrecijskih pravic
Kritični dejavnik nagrajevanja	uspešnost	zahtevnost dela	tržna cena
Vpliv na ustvarjanje vrednosti	ustvarja vrednost na prihodkovni ali stroškovni ravni	podpira DM, ki ustvarja vrednost	majhni ekonomski učinki
Posledica napak pri delu	zelo visoke, še večje izgubljene prihodkovne možnosti	zelo visoke in uničujejo vrednost	niso nujno zelo drage
Posledice napačne izbire kadrov	občutni stroški zaradi vlaganj v usposabljanje	se jih da rešiti s primerno zamenjavo	zlahka rešljive z zamenjavo

Vir: Gruban (2007).

Takšno razvrščanje utegne pogosto presenetiti, saj sploh ni nujno, da se v razred kritičnih delovnih mest razvrstijo le tista v samem hierarhičnem vrhu organizacijske piramide.

KATERA SO KLJUČNA DELOVNA MESTA V ORGANIZACIJI?

Ko govorimo o tem kriteriju se moramo tako vprašati (Becker in drugi 2001; Gruban 2007; Athey 2008):

1. Na čem organizacija gradi svojo strategijo in konkurenčno prednost (cena, kakovost, diferenciacija, ipd.)?
2. Iz česa izvirajo strateške zmožnosti pozicioniranja (katere so skupne kompetence)?
3. Katera delovna mesta so za uresničitev strategije in vizije posebej kritična?

Takšnih je po izkušnjah sodeč približno le 20 odstotkov delovnih mest, ne glede na njihovo siceršnjo mesto v organizacijski hierarhiji. Med njimi boste s presenečenjem lahko našli naprimer navadne nabavne menedžerje, prodajne inženirje, sistemske informatike ali marketinške strokovnjake. Drugo omenjeno merilo portfeljskega razvrščanja v kritična delovna mesta je fleksibilnost kakovosti izvajalcev na teh delovnih mestih. Naprimer, 85 odstotno uspešni prodajni referent utegne doseči kar 5 do 10-krat večje rezultate, kot tisti katerega prag delovne uspešnosti je na 50-ih odstotkih (Gruban 2007). Zato je torej izjemno pomembno identificirati, kdo so zares tisti najuspešnejši na teh delovnih mestih.

Za identifikacijo skupin kritičnih ključnih kadrov pa bi se organizacije morale vprašati vsaj naslednja vprašanja (Šutanovac 2006, 61):

1. Katere njihove strategije, veščine in sposobnosti so ključne za njihovo sedanjo in bodočo uspešnost?
2. Kaj na trgu dela bo bistveno vplivalo na sposobnost ustvarjanja dodane vrednosti?
3. Kdo podpira segmente kritičnih kadrov pri njihovem sodelovanju in ali bi te podpornike s težavo nadomestili?
4. Kdo ima velik potencial in ga izkazuje v posameznih segmentih?

Dosedanja praksa, ki je precej drugače kategorizirala ključna delovna mesta, predvsem kot tista, kjer se sprejemajo najpomembnejše odločitve ali pa tista, ki so najbolj plačana, ne pa tista, ki igrajo prave vloge pri ustvarjanju vrednosti, je posledično povzročala, da so se že itak skopo omejena razvojna (finančna) sredstva usmerjala v napačna delovna mesta in se tudi planiranje nasledstev ni odvijalo na pravih koncih! Tudi sicer privlačno merilo o tem, kako

težko je priti do nekaterih kadrov, se je izkazalo za zavajajoče, saj redkost nečesa nima nujno veliko opraviti z vrednostjo (Athey 2008, 1-2).

Kdo so torej ključni kadri v slovenskih podjetjih? Vsaka organizacija, vsako podjetje si bo moralo odgovor na to vprašanje poiskati samo, glede na dejavnost in življenjsko krivuljo organizacije. Pri tem si lahko pomagamo z objektivnimi kriteriji, kot je delovna uspešnost (doseženi delovni rezultati) in tleči (speči), torej še neizkoriščeni potencial, ki ga posameznik ima in ki ga lahko izmerimo (Brečko 2005a). Ali pa rečemo, da so ključni kadri skupine in posamezniki, ki ustvarjajo nadpovprečni delež poslovanja podjetja in nadpovprečno vrednost za stranke in lastnike, kar pomeni, da to niso nujni igralci v prvem timu ali izvršni direktorji (Šutanovac 2006, 63). Ključni kadri imajo zelo razvite veščine in poglobljeno znanje – ne samo o delu samem, temveč tudi o tem, kako zadeve uspešno izpeljati. Brez takih posameznikov bi podjetja težko izpeljala svoje strateške cilje.

Organizacija se mora v prvi vrsti odločiti, kako velika bo skupina ključnega jedra zaposlenih, katerim z različnimi kadrovskimi strategijami želi izkazati svojo pripadnost – jih obdržati zase in si s tem zagotoviti svojo konkurenčnost tudi v prihodnosti. Smiselno je, da v svoje ključno jedro vključi trenutno vodstvo podjetja, njihove aktualne naslednike in še nekatere druge zaposlene s ključnimi sposobnostmi oz. kompetencami (Woodruffe v Stopar 2004).

Ali pa si izberemo enostavno načelo, po katerem si rečemo, da so to vsi posamezniki v organizaciji, ki imajo posebne talente, na podlagi kateri lahko organizacija razvija in ohranja svojo konkurenčno prednost? Kaj pa sploh razumemo pod pojmom talent?

Po Slovarju Slovenskega knjižnega jezika je talent:

talènt -ênta m (è é) - vir SSKJ:

1. **velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar:** imeti talent za glasbo; oblikovati, razvijati svoj talent; odkriti pri kom pesniški talent; talent za matematiko · ekspr. zakopati svoj talent *narediti, povzročiti, da se ne uresniči*
2. **ekspr. kdor je posebno nadarjen za kaj:** iskati, odkrivati nove talente; biti velik slikarski talent

Če smo pri tem zelo natančni in verjamemo, da imajo ljudje mnoge skrite potenciale in talente, nam ta opredelitev, po drugi strani pa tudi najbolj znana matrika ključnih kadrov,

sporoča, da lahko kar iz 80 odstotkov ljudi v organizacijah naredimo ključne kadre in sicer z aktiviranjem njihovega potenciala, ki mora voditi k povečani delovni uspešnosti (Brečko 2005).

Torej s ključnimi kadri se je treba ukvarjati, skrbeti za njihov razvoj ter jih zlasti primerno motivirati. Četudi matriko ključnih kadrov predstavimo vzdolž drugačnih osi kot je intelektualni kapital na eni strani in vse bolj »popularen« emocionalni kapital na drugi strani, dobimo pravzaprav povsem enako razmerje možnosti ključnih kadrov v podjetju. Znova jih kar 80 odstotkov lahko postane ključnih kadrov, če le znamo iz njih izvabiti znanje in spodbuditi njihove (skrite) potenciale (Brečko 2005a).

Med ljudmi, ki torej lahko postanejo ključni kadri je nekje med 20 in 30 % tako imenovanih »problemov«, ki imajo sicer visok potencial, a nizke delovne rezultate. Med 15 in 20% pa je torej praviloma ljudi, ki pa nimajo potenciala, da bi lahko postali v dotični organizaciji ključni kader (Brečko 2005a). In ker statistike ne moremo preslepiti lahko z veliko gotovostjo rečemo, da imamo na voljo velik potencial: ga bodo naše organizacije znale izkoristiti? Da, če bodo dale temu potencialu priložnost in ga spodbudile. Če prevedem to misel na mikroraven podjetja bi lahko rekli: DA, če bo organizacija identificirala ključne kadre v podjetju in z njimi ravnala kot z najbolj dragocenim kapitalom – se pravi, jih plemenitila skozi skrben in načrten razvoj ob istočasnem povečevanju njihove odgovornosti, kreativnosti in podpornem okolju priložnosti (Geldart 2005).

Slika 1.1: Matrika določanja ključnih kadrov vzdolž štirih osnovnih kriterijev



Vir: Brečko (2005a).

Tabela 1.2: Sestavine učinkovitosti zaposlenih

Sestavine učinkovitosti zaposlenih	% v organizaciji	Ključen kader?
ŠAMPIONI - ZVEZDE – visok potencial + visoka učinkovitost + visoka motiviranost	10%	DA
“OPAZOVALCI/VPRAŠAJI OZ. PROBLEMI” – velik potencial – nizka učinkovitost, nizka motiviranost	20%-30%	LAHKO POSTANEJO KLJUČNI KADRI
“IZGUBLJENI TOPOVI/IZKUŠENI - STROKOVNJAKI” – nizek potencial + visoka delovna učinkovitost + visoka motiviranost	20% – 30%	DA
“ŠIBKI ČLENI/PROBLEMATIČNI - NAPAKA” – nizek potencial + nizka delovna učinkovitost+nizka motiviranost	15% – 20%	NE

Vir: Brečko (2005a).

Po zgoraj omenjeni matriki in njeni odgovarjajoči tabeli ima vsaka organizacija torej možnost kar 80% zaposlenih »spreobrniti« v ključne kadre, ki bodo s svojimi kompetencami predvidevali in ustvarjali prihodnost.

Menim, da je to zelo humanističen in pozitiven pristop, ki v teoriji vsekakor drži, težava pa je v njegovi implementaciji v praksi – po mojih izkušnjah predvsem na nivoju vodij, ki ne znajo oz. niso motivirani za optimalen razvoj kadrovskega potenciala v organizacijah.

Vtis, da je upravljanje ključnih delovnih mest in ključnih kadrov, zahteven in delikaten proces, nikakor ni zmoten. To pač ni »HRM za telebane«. Opaziti je, da brez trdih odločitev, ki ne bodo vedno pospremljene z aplavzi in odobravanji, preprosto ne gre. Današnje tekmovalno okolje in neprizanesljiva zahteva glede trajnejše konkurenčne usposobljenosti narekujejo realnost, da z vsemi pač ne moremo ravnati enako, ampak glede na njihov stvaren prispevek k uspehu organizacije. Temu sam pravim delovanje skladno z meritornimi načeli oz. pravično vodenje. Lahko bi pritrdili tistim, ki menijo, da gre za pomemben zasuk v organizacijski kulturi, ki temelji na neizogibnem spoznanju, da je za uspeh poslovnih strategij v bodoče potrebno zagotoviti, ne le razlikovanje proizvodov in storitev ter blagovnih znamk, ampak vse pogosteje tudi delovnih mest in ljudi. (Tschopp 2005; Gruban 2007).

ODGOVORNOST VODJE PRI DELU S (KLJUČNIMI) KADRI

In kakšna je potemtakem lahko prva skrb vodje pri ravnanju z ljudmi in zlasti ključnimi kadri? Da odkrije, s kakšnimi talenti in potenciali razpolagajo ljudje, ki delajo zanj. To pa ni lahko, še zlasti zato, ker se večina talentov skriva v globinah človekove podzavesti in jo lahko izvabite na dan le s skrbno pozornostjo. To pa od večine vodij zahteva, da stopijo korak nazaj od birokratskih postopkov, opisov del in nalog in formaliziranih procesov in se osredotočijo ne le na to, kaj ljudje delajo, ampak predvsem na to, kaj bi lahko delali, pa tega še ne počnejo. V tem preprostem opravilu se skriva prava in avtentična skrb za razvoj ključnih kadrov. To pa vključuje stvari, za katere preprosto nikoli niso dobili priložnosti kot tudi stvari, za katere niti sami ne vedo, da so nadarjeni. Dajanje priložnosti in iskanje novih izzivov sta dve zlati pravili, kako obdržati ključne kadre. Od vodij pa to zahteva, da uporabljajo različne vodstvene stile (t.i. fleksibilno vodenje), kot tudi, da pri sebi razvijajo trenerske in coaching kompetence (Brečko in Žezlina 2010, 50-65).

1.1 IZZIVI NA PODROČJU PRIDOBIVANJA IN ZADRŽEVANJA KLJUČNIH KADROV

Problematika ključnih kadrov pa postane še veliko bolj pomembna in odgovorna naloga za kadrovske strokovnjake v organizacijah, če se soočimo s statističnimi podatki in napovedmi, ki zelo manifestno opozarjajo, da se bo v prihodnjih desetih letih večina evropskih držav soočila s potrebo po zaposlovanju nove delovne sile, da bo nadomestila ljudi, ki bodo dosegli upokojitveno starost, kajpak če bo želela zadostiti potrebam po gospodarski rasti Evrope (Brečko 2005a). Za nadaljnje kakovostno delovanje evropskega gospodarstva bodo UČV menedžerji torej morali znati pritegniti in zadržati dobro izobražene in usposobljene ljudi s primernimi kompetencami. Kljub nezaposlenosti postaja pomanjkanje talentov oz. ključnih kadrov že kar akutno, predvsem zaradi dveh vse pogostejših vzrokov – upokojevanja generacije blaginje (t.i. babyboom, rojene v obdobju 1946-1960) in čedalje večjega vsesplošnega pomanjkanja znanja ter veščin za potrebe novih tehnologij in s tem povezanih delovnih mest (Šutanovac 2006, 61).

Problem pridobitve in zadržanja ključnih kadrov je v Sloveniji že akuten in v nadaljevanju je orisanih 10 največjih izzivov, s katerimi se soočamo na področju pridobivanja in zadrževanja ključnih kadrov (prirejeno po Brečko 2005a; Korpič Horvat 2008; Petrič 2010):

1. **Pomanjkanje kritičnih znanj:** problem s katerim se sooča ne le Slovenija, ampak celotna Evropa, tudi spričo neugodne demografske slike, zlasti pa spričo zastarelih in neučinkovitih izobraževalnih sistemov. Glede reševanja tega problema se bo morala Slovenija osredotočiti na:

- ❖ Izobraževanje in usposabljanje ter preusposabljanje že obstoječega kadra.
- ❖ Pridobivanje strokovnih kadrov iz tujine.
- ❖ Promoviranje visokih standardov vodenja, ki bodo znali pritegniti in voditi kadre s ključnimi znanji in kompetencami.

2. **Predvidljivost ali nepredvidljivost demografskih sprememb:** kar je najbolj predvidljivo na področju demografskih sprememb je, da se bo čez deset let veliko zaposlenih upokojilo. V desetih letih se bo v državah OECD in EU v povprečju upokojilo kar 25 odstotkov ljudi. To bo navkljub trenutni krizi in racionalizaciji gospodarskega sektorja privedlo do novih potreb po zaposlovanju. Kar pa ta hip ne moremo predvideti pa je, kakšna bo demografska slika sveta čez 15 let in iz katerih držav bodo prihajali kadri, ki bodo imeli tiste kompetence, ki jih bodo podjetja in druge organizacije najbolj potrebovale. Ob hitro starajoči se delovni sili, upadanju števila rojstev in pomanjkanju talentov je pomembno razviti ukrepe za zadrževanje in pritegovanje ljudi s ključnimi talenti iz vseh življenjskih obdobj. Podjetja si morajo prizadevati, da bodo zaposleni dali od sebe absolutno najboljše v vseh kariernih obdobjih in poskrbeti, da bodo v nepretrganem krogu ocenjevanja, usposabljanja in razvoja (Glassborow 2007, 11-12).

3. **Ustrezno plačilo za delo:** plače so poglavitni kritični faktor pri zadrževanju kadrov, še zlasti po dveh do štirih letih dela. Sama višina plače kajpak ni edini kritični faktor. Pri tem je ključna tudi možnost vplivanja na plačo z osebno uspešnostjo. Vse raziskave namreč kažejo, da so najbolj atraktivni tisti nagrajevalni sistemi, ki temeljijo na osebni uspešnosti, še posebej za mlajše posameznike, za generacijo X in Y.

4. **Ugled organizacije:** po raziskavah sodeč bo velik izziv UČV strokovnjakov tudi skrb za ugled podjetja. Mladi iskalci zaposlitve, med katerimi najpogosteje iščemo talente, dajo veliko na ugled organizacije.

5. **Oblikovanje organizacijskih vlog in ne delovnih mest:** tako kot se delo spreminja, se spreminjamo tudi ljudje. Znatne so spremembe odnosa do zaposlitve ter dela. Vzdolž

generacije X in Y je zaznati precejšnje spremembe v odnosu do dela in zaposlitve. Mlajše generacije si želijo biti predvsem zaposljive in ne zgolj zaposlene, kar pomeni, da si želijo neprestano razvijati, širiti svoj nabor uporabnih znanj in se preizkusiti na različnih področjih dela. Vse večja je zahteva po individualni obravnavi oz. po sklenitvi tako imenovane individualne psihološke pogodbe, ki na novo opredeljuje vsebino dela (le ta naj bi bila vse bolj izzivov polna in privlačna), karierni razvoj, ugodne delovne pogoje kot je npr. delo na domu ali fleksibilni delovni čas ter ustrezno plačilo za delo vključno z nematerialnim spletom individualno prilagojenih nagrad in ugodnosti (Brečko 2005a). V prihodnosti lahko pričakujemo večjo delitev aktivnega prebivalstva na tiste, ki si želijo zaposlitve po pogodbah o zaposlitvi, praviloma za nedoločen čas s polnim delovnim časom zaradi preživetja, dostojne življenjske ravni ali potrošništva, in na tiste, ki nočejo več tradicionalne zaposlitve, ker menijo, da jim jemlje svobodo (Korpič Horvat 2008, 11).

6. Jasne karierne poti in učinkovito načrtovanje kariere: že ko jemljemo posameznika v službo, bi mu morali pojasniti, kakšno karierno pot ima na voljo in vključiti načrtovanje kariere v merjenje osebne uspešnosti. Pri tem gre predvsem za zelo transparentno razmejitev v smeri načrtovanja horizontalnih in vertikalnih karier ter določanja ciljev znotraj le teh.

7. Pozitiven odnos do razvoja zaposlenih: razvoj zaposlenih je danes najpomembnejši konkurenčni faktor. Tudi v času krize ali pa še zlasti takrat. Varčevanje na nepravih mestih se bo vrnilo kot bumerang. Tako smo vsi pred izzivom, da učinkovito uporabimo spoznanja izobraževalnega menedžmenta in zagotovimo vsakemu posamezniku ustrezen razvoj (usposabljanje in izobraževanje), saj mu s tem omogočamo, da vsaj vzdržuje nivo kompetenc.

8. Razvoj upravljanja in vodenja: po podatkih mnogih raziskav (Ivezič 2004; Uranič 2008; Šuster 2010) o motivaciji zaposlenih, vprašani skorajda v 45 % primerov odgovarjajo, da bi se odločili za drugo delovno mesto zaradi slabega vodenja. Kaj je torej tako hudo narobe z vodenjem oz. kako razviti in povečati število vodij, ki so sposobno voditi druge v duhu nenehnih sprememb in dnevne integracije svetovnega gospodarstva? Poudarek bo moral biti predvsem na modernih oz. novih oblikah vodenja za katere je značilno timsko delo, sodelovanje, odprta komunikacija in priznanje za dobro opravljeno delo.

9. Povečanje mobilnosti: mobilnost, ki jo imamo pri pridobivanju in zadrževanju ključnih kadrov v mislih se nanaša na potrebo po notranji mobilnosti v organizaciji, kjer lahko

najdemo mnoge nove potenciale in neizkoriščene priložnosti. Ob tem gre prav poseben poudarek tudi treningu, tako na področju znanj in veščin, ki jih bodo potrebovali na novem delovnem mestu kot tudi na področju organizacijske kulture in medosebnih odnosov na delovnem mestu, saj bodo prišli tudi v povsem drugo organizacijsko mikro kulturo, ki je v večini še bolj pomemben faktor osebne uspešnosti oz. neuspešnosti v novem delovnem okolju.

10. Izboljšati sistem pridobivanja in zaposlovanja novih sodelavcev: vsaka organizacija si prizadeva pridobiti najboljše ljudi, pri čemer ima na voljo kar nekaj orodij:

- ❖ Uporabo sodobnih metod rekrutiranja oz. pridobivanja kadrov, kot je e-pridobivanje, torej uporabo različnih zaposlitvenih portalov.
- ❖ Sodelovanje z zaposlitvenimi agencijami.
- ❖ Sodelovanje s kariernimi centri univerz.
- ❖ Uporabo »lovcev na glave« (t.i. headhunterjev) za pridobitev izkušenih menedžerjev in vodij.
- ❖ Promovirati ženskam prijazne organizacije in tako pritegniti več žensk predvsem na vodstvena delovna mesta.
- ❖ Kot rezultat internacionalizacije ter globalizacije pa je priporočljivo, da posegamo tudi izven meja Slovenije ter iščemo usposobljene kadre tudi v državah članicah EU, kjer tako ali tako velja načelo prostega trga delovne sile.

Zadrževanje ključnih kadrov je ravno tako pomembno kot njihovo pridobivanje. Stroški povezani z odhodom ključnih kadrov so izjemno visoki in v povprečju dosejajo vrto glave višine od 50.000 pa vse do 200.000 EUR na zaposlenega (Brečko 2010b, 38). Zadrževanje ključnih kadrov je zelo tesno povezano z nagrajevalnim sistemom, toda tudi izzivalne naloge, osebni programi usposabljanja in jasen karierni načrt lahko veliko pripomorejo.

Ob tem ne gre pozabiti, da je (po zgornji matriki) med ključnim kadri tudi veliko starejših ljudi, ki jih je ravno tako treba motivirati kot mlade talentirane kadre, pravzaprav na enak način kot mlajše, pri čemer je potrebno upoštevati specifične potrebe različnih generacij (Svet EU 2005; Dimovski in Žnidaršič 2008, 18-22; Listina o gibanju za medgeneracijsko sodelovanje v Sloveniji 2009). S tem v zvezi je potrebno poskrbeti, da bodo organizacije razumele pomen starejših delavcev in pripravile strategije za privabljanje in zadrževanje te

bistvene, toda premalo izrabljene skupine delovne sile. S tem bodo tudi lažje kos pomanjkanju mladih talentov in optimalno zmanjšale njegov vpliv na vitalne dele poslovanja v prihodnosti (Glassborow 2007, 9-11). Starejši sodelavci v povprečju potrebujejo več usposabljanja, pa morda manj prostega časa, zato bi kazalo pri zadrževanju ključnih kadrov razviti tako imenovane prilagojene generacijske plačne pakete, kot zbir materialnih in nematerialnih nagrad in drugih ugodnosti, ki bolje ustrezajo posamezni generaciji. Ta predlog kajpak za seboj potegne predvsem pozitivno sprejemanje tako imenovanega menedžmenta staranja (op.p. age management) ter večjo fleksibilnost, prilagodljivost in individualnost nagrajevalnega sistema (t.i. individualni vrednostni paketi za zaposlene) ter večjo fleksibilnost delovnega časa (lahko tudi formalni prehod na pogodbeno, svetovalno ali delo za polovičen delovni čas, ki omogoča prožnejši urnik in manjše delovne obremenitve). Druga možnost je, da mu pomagamo najti delo s podjetjem za svetovanje ali zaposlovanje, če starejši zaposleni želi delati samo takrat, ko ga potrebujemo (Glassborow 2007, 11). Predvsem pa jih obravnavajte spoštljivo in jim dajte čutiti, da so del tima.

2 PRIHODNOST UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

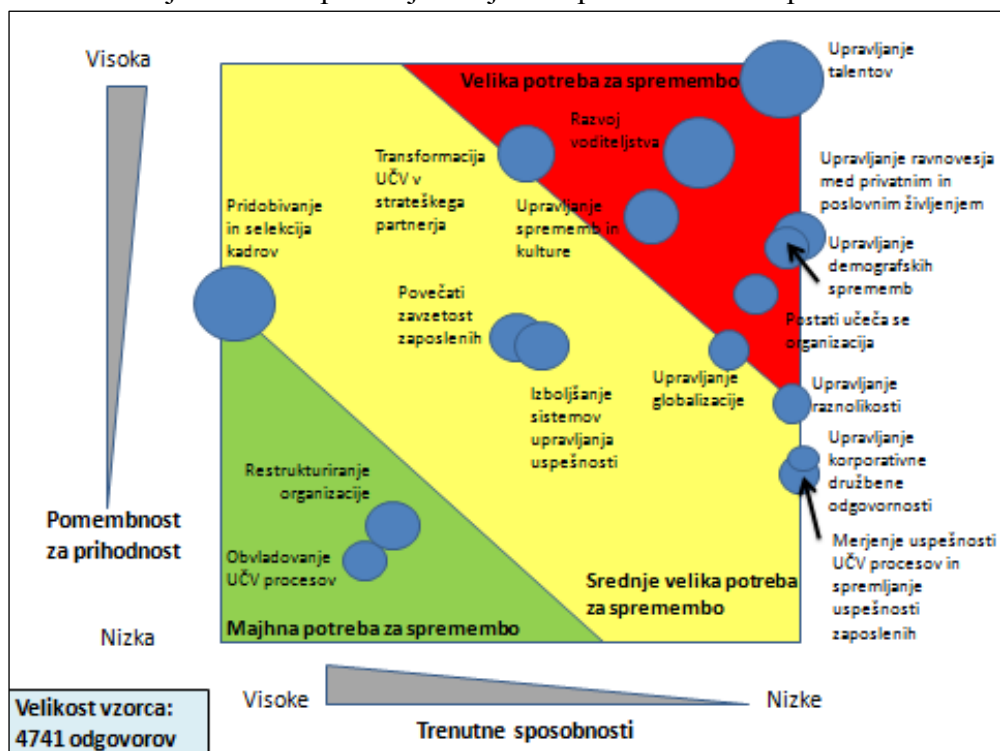
V spletni vseevropski raziskavi, ki sta jo v sodelovanju izvedli skupina BCG (op.p. Boston Consulting Group) in združenje EAPM (op.p. European Association for Personnel Management) v letu 2007 in 2009 (Strack in drugi 2007 in 2009), so kadrovske strokovnjaki skupaj z vodstvom podjetij izpostavili pet glavnih izzivov s področja upravljanja kadrov (v nadaljevanju uporabljam kratico UČV¹) v prihodnosti. V sliki št. 2.2 so prikazana ključna področja upravljanja kadrov po različnih evropskih državah (raziskava iz leta 2007), iz slike št. 2.1 pa je razvidno, da se ključna področja, ki potrebujejo pozornost kadrovske strokovnjakov iz leta 2007 niso spremenila, temveč so se kvečjemu intenzivirala, kar pomeni, da mora biti področje upravljanja talentov oz. ključnih kadrov še vedno prioritarno področje najbolj uspešnih podjetij, vodstev in kadrovske strokovnjakov.

Evropska podjetja se bodo na področju upravljanja svojih kadrovske potencialov v bližnji prihodnosti soočila s petimi posebno kritičnimi izzivi. Samo organizacije, ki bodo uspešne oz. vodilne v soočanju s temi izzivi, bodo lahko pridobile in ohranile konkurenčno prednost.

¹ UČV – upravljanje s človeškimi viri – je v Sloveniji najbolj prepoznavna kratica za angleški izraz Human Resource Management oz. HRM. Po mojem mnenju je beseda človeški **viri** v tej kombinaciji neprimerna in bi izraz lahko zamenjali z veliko bolj pozitivnim terminom Upravljanje človeških potencialov ali pa vsaj Upravljanje kadrov.

Odzivi na raziskavo in dodatni intervjuji (Žezlina 2008 in 2009) po raziskavi so nakazali na nekatere dodatne možne aktivnosti za sprejemanje teh izzivov oz. za krepitev ustreznih sposobnosti in zmogljivosti.

Slika 2.1: Ključna UČV področja in njihova pomembnost za prihodnost



Vir: BCG in EAPM (2009, 14).

Pet glavnih UČV izzivov prihodnosti ne določa samo sposobnosti, ki naj bi bile najpomembnejše pri upravljanju človeških virov v obdobju od 2010 do 2015, temveč so to hkrati tiste zmogljivosti, ki so po mnenju vodilnih v podjetjih trenutno najšibkejša točka in je v njihov razvoj potrebno vlagati dodaten trud oz. jim nameniti posebno pozornost. Na kratko, evropska podjetja bodo največ pridobila, če bodo obvladala omenjenih pet kritičnih UČV izzivov, hkrati pa imajo in bodo imela tudi največ dela pri razvijanju s tem povezanih zmogljivosti in sposobnosti.

Samo 30 odstotkov anketiranih (Strack 2007, 7) je v raziskavi navedlo, da so se že začeli soočati z vsemi glavnimi UČV izzivi prihodnosti. Glede na trenutne trende globalizacije in pripravljenost Evropejcev za delo v tujini morajo biti podjetja pozorna na glavne UČV izzive, s katerimi se sooča Evropa kot celota. Vendar pa se pomen vsake od sedemnajstih (17) kadrovske (UČV) tematik med državami razlikuje, in sicer v skladu s poslovnimi,

ekonomskimi in kulturnimi trendi, značilnimi za posamezne države, ki vplivajo na glavne prioritete lokalnih vodstvenih kadrov.

Slika 2.2: Ključna UČV področja v različnih evropskih državah

Avstrija	Bolgarija	Ciper	Češka	Danska
Upravljanje demografskih sprem.	Upravljanje talentov	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Upravljanje talentov	Upravljanje talentov
Upravljanje talentov	Upravljanje družbene odgovornosti	Upravljanje talentov	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Upravljanje sprememb in kulture v organ.
Upravljanje sistemov uspešnosti	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Merjenje učinkovitosti UČV funkcije	Postati učeča se organizacija	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim
Estonija	Francija	Nemčija	Irska	Italija
Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Merjenje učinkovitosti UČV funkcije	Upravljanje demografskih sprem.	Upravljanje talentov	Upravljanje sprememb in kulture v organ.
Upravljanje talentov	Povečanje zavzetosti	Upravljanje talentov	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim
Upravljanje družbene odgovornosti	Upravljanje demografskih sprem.	Postati učeča se organizacija	Razvoj voditeljstva	Upravljanje talentov
Norveška	Portugalska	Rusija	Slovenija	Španija
Upravljanje talentov	Upravljanje družbene odgovornosti	Upravljanje družbene odgovornosti	Upravljanje talentov	Upravljanje talentov
Razvoj voditeljstva	Upravljanje talentov	Upravljanje talentov	Transformacija UČV funkcije v strat. partnerja	Povečanje zavzetosti
Transformacija UČV funkcije v strat. partnerja	Upravljanje sprememb in kulture v organ.	Upravljanje sistemov uspešnosti	Upravljanje ravnovesja med priv. in poslovnim	Postati učeča se organizacija
Švedska	Švica	Turčija	Velika Britanija	
Upravljanje talentov	Upravljanje demografskih sprem.	Upravljanje talentov	Upravljanje talentov	
Razvoj voditeljstva	Upravljanje talentov	Upravljanje globalizacije	Razvoj voditeljstva	
Upravljanje raznolikosti	Razvoj voditeljstva	Postati učeča se organizacija	Upravljanje globalizacije	

Vir: BCG in EAPM (2007, 17).

2.1 KLJUČNIH PET IZZIVOV NA PODROČJU UČV

1. UPRAVLJANJE TALENTOV

Pomanjkanje talentiranih kadrov postaja vse večji problem tako v Evropi kot na drugih razvijajočih se trgih, zato morajo podjetja ukrepati takoj, če želijo zmanjšati kadrovske primanjkljaje in preprečiti »katastrofo«.

- ❖ Veliko podjetij je že začelo ukrepati in imajo pripravljen načrt kritičnih aktivnosti: raziskave kažejo, da se bo število evropskih držav, ki se bodo preselila na nove lokacije (npr. Indija) z namenom dostopa do talentiranih delavcev, v naslednjih petih do osmih letih približno potrojilo (Strack 2007, 7-10).
- ❖ Podjetja bodo morala oceniti kvalitativne in kvantitativne potrebe po talentih v skladu z lastnimi strateškimi in poslovnimi zahtevami. Na primer, podjetja, ki se želijo geografsko in poslovno razširiti, potrebujejo večje število visoko usposobljenih novih kadrov.

- ❖ Da bi pridobila ustrezno potrebno znanje, morajo podjetja identificirati specifične tipe zelenega kadra in najboljša področja, kjer te delavce lahko najdejo. Na primer, podjetja, ki želijo pridobiti zaposlene z računalniškim znanjem, bodo takšen kader iskala na različnih univerzah in preučevala drugačne profesionalne mreže, kot podjetja, ki recimo rabijo znanje iz področja mehanskega inženiringa.
- ❖ Podjetja, ki želijo popolnoma izkoristiti globalni »bazen« visoko usposobljenih profesionalcev, morajo vire talentov iskati po celem svetu.
- ❖ Pridobivanje in ohranjanje talentov od podjetij zahteva, da sedanjim in potencialnim zaposlenim nudijo dodano vrednost, ki je tesno usklajena z željami določene skupine zaposlenih in hkrati z blagovno znamko podjetja.
- ❖ Podjetja naj bi tudi skrbela, da s svojo »ponudbo« zadostijo potrebam in ciljem, ki so specifični za različne etnične skupine in narodnosti, za ženske in za starejše delavce, zato morajo razširiti svoj »bazen« talentov tako, da pridobivajo in ohranjajo različne skupine zaposlenih in s tem v zvezi tudi prilagajajo svoje kadrovske aktivnosti in dobre prakse.

2. UPRAVLJANJE DEMOGRAFSKIH SPREMEMB

Zaradi staranja delovne sile v zahodni Evropi morajo evropska podjetja blažiti dvoje različnih tveganj: problem zmanjševanja kapacitet in znanja zaradi upokojevanja delavcev ter problem staranja delovne sile.

- ❖ Soočanje z izgubo delovne sile in znanja: najučinkovitejši način, kako zmanjšati izpostavljenost tveganju zaradi demografskih sprememb, je vpeljava kompleksnega sistema »družin delovnih mest« v podjetju. Tak sistem združuje zaposlene, katerih sposobnosti in specifične izkušnje ustvarjajo priložnosti za menjavo delovnih mest na različnih nivojih. Zato morajo podjetja predvidevati, kakšen bo razvoj njihove trenutne delovne sile v prihodnjih petih, desetih in petnajstih letih, upoštevajoč pričakovano zaposlovanje, upokojevanje in izčrpanost delavcev. Poleg tega naj bi podjetja predvidevala različne strateške in taktične scenarije, v katerih bodo določili število in vrsto kadrovskega potenciala, potrebnega za poslovanje v okviru teh »družin delovnih mest« v različnih časovnih obdobjih. Ko podjetja izračunajo razliko med pričakovanim povpraševanjem in ponudbo delovne sile, lahko naredijo nadaljnje korake v smeri reševanja primanjkljaja oz. presežka zaposlenih. Ti koraki vključujejo premeščanje presežnih virov h kritičnim funkcijam, kjer primanjkuje delavcev, pospeševanje internih treningov, ki omogočijo prilagoditev sedanjih zaposlenih na premike in spremembe ali

celo pridobivanje oz. ponovno zaposlovanje že upokojenih delavcev na področja, kjer so v prihodnosti predvideni večji primanjkljaji.

- ❖ Soočanje s staranjem delovne sile: staranje delovne sile bo med drugim vplivalo na produktivnost, sposobnost zaposlenih za delo v različnih okoljih, potrebo po motiviranju delavcev na različne načine, inovativni potencial, izostajanje od dela zaradi bolezni in stroške dela. Podjetja morajo analizirati in predvsem razumeti vpliv staranja delovne sile, nato pa se usmeriti v konkretne aktivnosti, kot so npr. uvajanje ali širitev programov zdravstvenega varstva, ki starejšim delavcem omogočijo ohranjanje visokega nivoja produktivnosti, uvajanje novih kariernih sistemov, prilagajanje sistemov za premeščanje delavcev, ipd. V Sloveniji smo na področju menedžmenta starostnikov šele na začetku. To se kaže tudi v nizkem deležu zaposlenih, starih med 55 in 64 let, pri čemer ima pomembno vlogo tudi naše stereotipno prepričanje v zvezi s starejšimi, saj si nismo enotni, pri katerih letih zaposleni sploh spada v kategorijo starejših zaposlenih. Glede na raziskavo Odnos podjetij do starejših zaposlenih (Razpotnik 2008, 72-76) ima manj kot polovica analiziranih slovenskih podjetij (46 odstotkov) kadrovske načrte upokojevanja zaposlenih, kar 71 odstotkov podjetij pa si ne prizadeva zadržati starejših zaposlenih.

3. POSTATI UČEČA SE ORGANIZACIJA

Podjetja morajo svoje zaposlene pripraviti na soočanje s kompleksnostjo in pospešeno rastjo globalne ekonomije. Ta aktivnost podjetij je še posebej pomembna zato, ker (nekateri) nacionalni izobraževalni sistemi ne usposobijo zaposlenih za kompetence, ki so nujne za ohranjanje hitrega poslovnega tempa. V takšnem okolju bo uspeh ali neuspeh podjetij odvisen od tega, kako dobro bodo povezala usposabljanje zaposlenih z lastno poslovno strategijo (prirejeno po Stopar 2004; Zupan 2004, 14-18).

- ❖ Vzpostavljanje učeče se organizacije se začne z izbiro strategije izobraževanja, ki je najbolj ustrezna oz. prilagojena potrebam in kulturi družbe. Glede na specifične potrebe in stranke, ki jih nagovarjajo, bodo podjetja tako izbrala ustrezne interne treninge, coaching programe, učenje na delovnem mestu, ipd.
- ❖ Na splošno bodo podjetja morala bistveno povečati število programov razvoja na delovnem mestu, kot je npr. premeščanje. Za maksimalni uspeh pa bodo morala te programe povezati s podporo svetovanja in coachinga.
- ❖ Vendar pa podjetja izključno samo s trošenjem večjih sredstev za izobraževalne programe ne bodo avtomatično povečala njihove učinkovitosti. Namesto tega mora vodstvo natančno definirati in tudi meriti donosnost (t.i. ROI), ki jo pričakujejo od spodbujanja

učenja in razvoja, kajti le otipljivi cilji in rezultati programov bodo podjetjem omogočili oz. zagotovili bistveno izboljšanje dosežkov (Ložar 2004).

4. ISKANJE RAVNOVESJA MED DELOM IN PROSTIM ČASOM

S tem, ko se meje med privatnim in poslovnim življenjem brišejo, posamezniki vse bolj izbirajo zaposlitev glede na to, kako dobro jim le-ta omogoča dosegati ravnovesje med delom in prostim časom oz. izpolnjevati določene osebne cilje in vrednote. Da bi pritegnila in obdržala visoko talentirane posameznike, morajo podjetja ponuditi fleksibilne delovne pogoje ter upoštevati naraščajočo potrebo zaposlenih za doseganje višjih ciljev pri delu.

- ❖ Podjetja naj izvedejo interne raziskave in druge meritve oz. ocene, s katerimi bodo bolje razumela različne vrste pomoči in bonitet, ki si jih zaposleni želijo in ki jim bodo pomagale pri iskanju ravnovesja med delom in prostim časom.
- ❖ Podjetja morajo uvesti ali okrepiti programe, ki zaposlenim omogočajo fleksibilni delavnik, priložnosti za delo na domu in delitev dela.
- ❖ Podjetja naj bi z navdušenjem in vidno (javno) sprejemala in uvajala programe, ki spodbujajo korporativno družbeno (socialno) odgovornost. Takšne aktivnosti podjetjem pomagajo izboljšati dostop do kvalitetnejših kadrov, razširiti tržni vpliv in izboljšati njihovo pozicijo na trgu (Vozelj 2006, 4. poglavje).

5. UPRAVLJANJE SPREMEMB IN KULTURNA TRANSFORMACIJA

Ko podjetja zaposlujejo delavce iz vsega sveta in vedno hitreje vstopajo na nove trge, postaja kritična sposobnost upravljanje korporativnih in kulturnih sprememb. Raziskava v podjetjih (Strack 2007, 9 in 28-29) je pokazala, da vodstva od kadrovskih funkcij že sedaj pričakujejo razvoj orodij in metodologij, ki linijskim menedžerjem pomagajo skomunicirati do zaposlenih potrebe po spremembah in jih hkrati pooblaščajo, da te spremembe tudi izvedejo.

- ❖ Evropska podjetja, ki se uspešno soočajo z zahtevami po spremembah, že uporabljajo številne ukrepe, ki vključujejo zagotavljanje podpore vodstvu pri uvajanju sprememb; izvajanje programov za upravljanje sprememb, ki omogočajo uspešno doseganje spodbud oz. ciljev; stalno ocenjevanje vedenj in odnosov zaposlenih ter izvajanje dodatnih aktivnosti za spremembe s ciljem maksimirati učinkovitost; in imenovanje vodje, ki vse dejavnosti korporativnega upravljanja sprememb tudi vodi in nadzira (Kotter 1996; Brewster in drugi 2004; Strack 2007).

- ❖ Raziskava je pokazala, da bodo zadnje štiri omenjene aktivnosti dramatično naraščale, hkrati pa se bo število zaposlenih na področju upravljanja sprememb (t.i. change management officers) povečalo za skoraj 200 odstotkov.

Soočenje s petimi kritičnimi izzivi prihodnosti bo težka naloga za kadrovske strokovnjake, hkrati pa ne edina. Če bodo želeli pridobiti zaupanje zaposlenih na vodilnih položajih, bodo morali razumeti bistvo kadrovske funkcije. Vodstva v raziskavi sodelujočih podjetij so uspešnost kadrovske funkcije vrednotila najvišje, kadar je le-ta obvladovala UČV procese, bila uspešna pri pridobivanju in obvladovanju kadrov ter pri transformaciji v strateškega partnerja (Strack 2007, 9-10 in 31-36).

- ❖ **Obvladovanje UČV procesov:** da bi vodilni menedžment kadrovske funkcije sprejemal pozitivno, mora le-ta sistematično oceniti in izboljšati vse osnovne kadrovske procese. S ciljem povečati učinkovitost/gospodarnost in uspešnost, je smiselno pazljivo razmisliti o premiku določenih storitev ali administrativne funkcije na t.i. outsourcing podjetja ali skupne storitvene centre.
- ❖ **Pridobivanje in obvladovanje kadrov:** ker je usposobljeno delovno silo vse težje dobiti in se lojalnost delovne sile zmanjšuje, poleg tega pa tradicionalna sredstva pridobivanja kadrov (časopisno in internetno oglaševanje) izgubljajo na učinkovitosti, mora kadrovska funkcija v sodelovanju z linijskimi menedžerji prenoviti sedanje procese pridobivanja in obvladovanja kadrov. Kadrovske strokovnjake naj se usmerijo predvsem na notranje zaposlovanje oz. obvladovanje kadrov, kajti to področje je bilo s strani vodstev presenetljivo pogosto omenjeno kot šibka točka funkcije upravljanja s človeškimi viri, kar se mi je potrdilo tudi v mojih intervjujih s slovenskimi vodstvenimi kadri.
- ❖ **Transformacija kadrovske funkcije v strateškega partnerja:** zaposleni na vodilnih položajih od kadrovske menedžerje pričakujejo poslovno znanje oz. širino ter pragmatičnost in učinkovitost pri spodbujanju kulturnih sprememb in povečevanju sposobnosti na vseh nivojih v podjetju. Zato je za kadrovske oddelke pomembno, da zaposlijo tako kadrovske strokovnjake kot menedžerje s poslovnim ozadjem oz. izkušnjami. Kadrovske oddelke morajo hkrati tudi meriti svojo uspešnost s kvalitativnimi, kvantitativnimi in finančnimi indikatorji (Ložar 2004; Ulrich 2007).

Poleg povečevanja zmogljivosti na osmih omenjenih področjih – pet kritičnih področij v Evropi in tri osnovne sposobnosti kadrovske funkcije – bodo podjetja morala določiti, v katero od preostalih UČV tematik (*izboljšanje razvoja vodenja, merjenje uspešnosti*

zaposlenih in kadrovske funkcije, izboljšanje upravljanja uspešnosti in nagrajevanja, povečanje lojalnosti zaposlenih, upravljanje raznolikosti/razširjenosti, upravljanje korporativne družbene odgovornosti, soočanje z globalizacijo, zagotavljanje skupnih storitev in outsourcing kadrovske funkcije, restrukturiranje organizacije) je še potrebno oz. smiselno investirati. Stanje organiziranosti podjetja, dejavnosti podjetja ali države, v kateri se nahaja, določa, katera področja so vredna dodatne pozornosti. Podjetje lahko identificira ta področja z analiziranjem zunanjih in notranjih okolij, v katerih bo poslovalo v prihodnjih letih (Greer 2001, 2. poglavje; Brečko 2005b).

Pri ocenjevanju zunanjega okolja bodo podjetja morala upoštevati vpliv staranja delovne sile (staranje generacije »baby boomers«) in spremenjene socialne pogodbe, ki je povzročila konec doživljenjskih zaposlitev v nekaterih državah, zmanjševanje lojalnosti zaposlenih in vse večji poudarek na iskanju ravnovesja med delom in prostim časom. Poleg tega je treba upoštevati tudi poslovne izzive, tehnološki razvoj in pravne okvire ter spremenjeno usmeritev korporacij od zmanjševanja stroškov in reorganizacije k rasti in globalizaciji (Korošak 2005).

Podjetja bodo morala tudi oceniti sedanje stanje svojih kadrovskih oddelkov z namenom ugotoviti glavne prednosti in slabosti ter glede na te ugotovitve in s pomočjo ocen UČV diagnostike nato določiti spodbude oz. cilje njihovega prihodnjega razvoja. Sedanje kadrovske zmogljivosti naj ocenijo tako kadrovski strokovnjaki kot ostali poslovni partnerji v podjetju (Becker 2001).

Podjetja lahko pomagajo izboljšati kadrovske zmogljivosti tako, da se poslužujejo dveh praks, ki so jih najuspešnejša podjetja pogosto navedla v izvedeni raziskavi (Strack 2007, 10), in sicer: dodeljevanje odgovornosti za spodbude timom, ki so usmerjeni k učinkovitosti in zagotavljanje vidne podpore višjega menedžmenta projektom s področja upravljanja človeških virov (UČV).

V povprečju so vodilni v podjetjih ocenili uspešnost njihovih kadrovskih funkcij bolje, kadar so v teh funkcijah določili sposobne time, ki so nadzirali posamezne UČV tematike. Ocene uspešnosti takšnih kadrovskih funkcij so bile za 21 odstotkov višje od ocen uspešnosti kadrovskih funkcij brez dodeljenih timov (uspešnost kadrovskih funkcij je bila ocenjena na skali z vrednostmi od najnižje 1 do najvišje 6).

Podobno so tisti kadrovske oddelki, ki so pri svojih projektih dobivali podporo višjih menedžerjev (čeprav je bilo takšnih le tretjina), imeli od tega ogromne koristi. Takšne kadrovske funkcije so imele ocene uspešnosti povprečno za 65 odstotkov višje v primerjavi s funkcijami, ki podpore od višjih menedžerjev niso dobivale (Strack 2007, 10).

3 REALNO STANJE – PROBLEMI ZA FUNKCIJO UČV

Pogledali smo si trende na področju upravljanje s človeškimi viri, ki predstavljajo izredno pomembno izhodišče za nadaljnje (strateške, taktične in operativne) aktivnosti kadrovske funkcije – sedaj pa si pogledjmo, kakšno je realno / dejansko stanje oz. s katerimi problemi se trenutno sooča kadrovska funkcija.

Problemi kadrovske stroke so vsaj naslednji (prirejeno po Gruban 2005b, 3; Gruban 2008; Petrič 2010; 50-55):

1. Kadrovska stroka se vse prepočasi prilagaja izzivom in trendom iz okolja (evolucija kadrovske funkcije v mnogih okoljih sicer že poteka, vendar je tempo prepočasen).
2. Kadrovska funkcija je še marsikje neučinkovita, draga, neusposobljena in usmerjena na aktivnosti, namesto na rezultate (učinkovitost in uspešnost kadrovske funkcije).
3. Prepogosto je v vlogi "policaj" reda in nadzora, namesto usmerjena v strateško upravljanje organizacij, zaradi česar nima pravega mesta v upravah podjetij.
4. Pogosto so kadrovske delavci v vlogi, ko se morajo ukvarjati s številnimi človeškimi dilemami, za katere ni vedno končne in ene rešitve.
5. Nadaljevanje takšne prakse utegne peljati v nadaljnjo marginalizacijo stroke.

Tudi zato je funkcija v stalnem procesu spreminjanja in je težko meriti, v kolikšni meri je že presegla taktični in se povzpela na strateški nivo. Poleg tega so vse te nove kadrovske vloge uresničljive in upravičene šele takrat, ko so izpolnjene temeljne naloge, povezane z ljudmi in odnosi v organizaciji (selekcija kadrov, sistem razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti, sistem internega komuniciranja, urejene plače in nagrajevanje, bonitete). Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih menedžerjev, bržkone ostaja premajhna samozavest kadrovske delavcev samih (študija MCE Behind The Mask v Ivanuša Bezjak 2006, 29) in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (Brečko 2004, 72-75; Gruban 2005b, 3; Petrič 2010, 50-55).

Spremembe v svetu (ekonomske, demografske, politične, klimatske, ipd.) prinašajo nove izzive in priložnosti in zahtevajo spremembe tudi od kadrovske funkcije (Gruban 2008):

- ❖ postati mora bolj strateška, vizionarska in manj transakcijska,
- ❖ uskladiti mora UČV strategije z glavnimi poslovnimi cilji,
- ❖ zgraditi močnejše povezave med različnimi možnostmi in inovativnimi strategijami za doseganje uspešnosti ter merami odgovornosti za doseganje učinka in dodajanje vrednosti,
- ❖ nenehno nadgrajevati UČV strategije in kompetence.

Predvsem pa mora razumeti in obvladovati naslednja področja (prirejeno po Anthony 1993; Ulrich 1997; Becker 2001; Svet EU 2005):

- ❖ pridobivanje in razvoj talentiranih posameznikov z vodstvenimi sposobnostmi,
- ❖ ustvarjanje vključujoče (participativne), inovativne in učeče se organizacijske kulture,
- ❖ razvoj ciljnih kompetenc in osebne ravnovesja zaposlenih,
- ❖ globalizacijo in njene trende ter učinke, ki jih globalizacija prinaša za poslovanje in kadrovske procese v organizacijah,
- ❖ sisteme motiviranja in nagrajevanja, ki morajo biti inovativni ter fleksibilni, prilagojeni posameznim ciljnim skupinam oz. posameznikom v organizaciji, obenem pa dinamični in meritorni, s ciljem stimuliranja zavzetosti zaposlenih,
- ❖ staranje delovne sile in s tem povezane naraščajoče zdravstvene izdatke ter kako motivirati različne generacije v organizaciji za boljše medsebojno sodelovanje in spoštovanje (medgeneracijsko sodelovanje),
- ❖ ustvarjanje ugleda (npr. organizacije kot delodajalca), itd.

V naslednjem podpoglavju, ki govori o ključnih kompetencah UČV strokovnjakov si bomo pogledali dodatne probleme oz. izzive kadrovske stroke v Sloveniji, ki trenutno po mojih opravljenih intervjujih z direktorji slovenskih podjetij ter različnih raziskavah (Brečko 2004 in Petrič 2010) še vedno ni pridobila kredibilne in strateške vloge v očeh posloводства oz. menedžementa v slovenskih organizacijah.

Nenazadnje se del neizkoriščenih priložnosti v slovenskih (in tudi mednarodnih) organizacijah kaže tudi na področju evalvacije uspešnosti oddelka UČV, ki je zelo skromna, saj uspešnost dejavnosti v zelo veliki meri evalvira le 8 % (Cranet 2008) sodelujočih podjetij, v srednji oz. večji meri pa skupaj nadaljnjih 66 % sodelujočih podjetij.

3.1 KOMPETENCE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Kakšne bodo torej kompetence kadrovskih strokovnjakov, če želijo le-ti kakovostno opravljati svoje strateške naloge? Njihove kompetence vse bolj pridobivajo na pomenu, saj zagotavljajo že 20 odstotkov poslovnih rezultatov in tako postajajo vedno bolj pomemben del organizacijskih konkurenčnih prednosti, ugotavlja raziskava, izvedena s strani Skupine RLB, in poslovne šole Ross School of Business (Ulrich in drugi 2009). Da bi bili pripravljene na vse večje zahteve, morajo kadrovski strokovnjaki opredeliti, oceniti in izboljšati svojo uspešnost glede na specifične kompetence, določene v Raziskavi UČV kompetenc iz leta 2009.

Kadrovska funkcija postane strateški partner in prispeva k implementaciji strategije (ustvarja ustrezne pogoje in dodano vrednost), kadar so kadrovski procesi in prakse usklajene s poslovno strategijo organizacije (Zupan 2004).

Različne strategije zahtevajo različne kadrovske procese in različne načine vodenja, menedžmenta in funkcijskih kompetenc oz. vedenj. »Za kadrovske strokovnjake ni več dovolj, da imajo cilj prispevati k čistemu dobičku podjetja, temveč morajo vedeti tudi, kako to narediti in imeti sposobnosti, da pri tem uporabijo, kar znajo,« pravi Dave Ulrich, partner in soustanovitelj Skupine RLB in profesor na Poslovni šoli Ross na Michiganski univerzi. »Intelektualni kapital, talenti, neopredmetena osnovna sredstva in zmogljivosti podjetij izvirajo iz kompetenc in zavzetosti kadrovskih strokovnjakov,« dodaja Ulrich (Ulrich in drugi 2009).

Raziskava UČV kompetenc je bila izvedena petkrat v zadnjih dvajsetih letih in je najbolj splošen, globalen in empiričen pregled kadrovske stroke. Več kot 40.000 kadrovskih strokovnjakov in linijskih menedžerjev je sodelovalo v raziskavah od leta 1988. Raziskava UČV kompetenc iz leta 2009 vključuje več kot 10.000 kadrovskih strokovnjakov in linijskih menedžerjev iz ZDA, Kanade, Latinske Amerike, Evrope, Kitajske, Avstralije, Pacifiške Azije in Indije.

»Ko smo začeli z raziskavo UČV kompetenc, nismo predvidevali, da bo v podatkovni bazi tekom dvajsetih let vključenih več deset tisoč sodelujočih,« pravi Wayne Brockbank, partner Skupine RBL in direktor Centra za strateško UČV vodenje na Poslovni šoli Ross. »Širina in obseg rezultatov raziskave imata izjemno vrednost za kadrovske strokovnjake in kadrovske

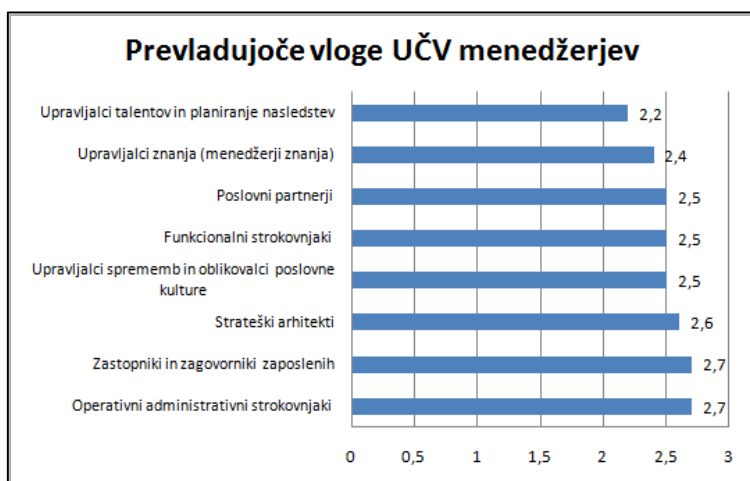
oddelke po vsem svetu. Prvotni namen raziskave UČV kompetenc je pridobiti empirične dokaze na globalni ravni, ki UČV oddelkom in strokovnjakom pomagajo pri dodajanju vrednosti, določene s strani kupcev in kapitalskih trgov,« dodaja Brockbank (Ulrich in drugi 2009).

K tem rezultatom dodajam še rezultate nedavne slovenske raziskave (Petrič 2010, 50-55), ki je bila z naslovom Raziskava o vlogi HR managerjev v slovenskih podjetjih ter medgeneracijskem HRM-ju, izvedena oktobra 2010 (v raziskavi je sodelovalo 156 slovenskih podjetij). Ta raziskava je pokazala, da se UČV managerji pri nas še vedno najbolj znajdejo v kadrovsko administrativni vlogi (glej sliko 3.1), pri čemer upoštevajo zakonodajo in skladno z njo izvajajo posamezne UČV procese, predvsem na področju zaposlovanja in razvoja kadrov. Hkrati se zavedajo izzivov, ki jih čakajo v prihodnosti. Sem uvrščajo predvsem učinkovito upravljanje talentov, sprememb, medgeneracijskih razlik in postopen razvoj vloge strateškega partnerja v podjetju, z visoko stopnjo ugleda in vrednosti za menedžment in zaposlene.

Kot vidimo iz slike 3.1 je upravljanje talentov v slovenskih podjetjih še vedno v svoji začetni fazi, saj UČV menedžerji najmanj od vseh vlog skrbijo ravno za sistematično delo s talentiranimi posamezniki.

Slika 3.1: Prevladujoče vloge UČV menedžerjev

uporabljena lestvica od 1 do 4 (1 – ne drži, 2 – malo drži, 3 – večinoma drži, 4 – popolnoma drži).



Vir: Petrič (2010, 55).

Sedaj pa si **poglejmo podrobneje vseh šest glavnih kompetenčnih področij** (slika 3.2), ki jih morajo pokrivati kadrovski strokovnjaki, s ciljem, da bi zagotovili največjo dodano

vrednost svojemu delu oz. poslovanju (pri tem pri določenih vlogah dodajam še ugotovitve slovenske raziskave iz leta 2010):

Slika 3.2: Nove vloge kadrovskih strokovnjakov



Vir: Ulrich in drugi (2009).

1. Najbolj kritična kadrovska kompetenca je po mednarodni raziskavi sodeč »**Kredibilni aktivist**« (t.i. **Credible activist**).

»Kadrovski strokovnjaki morajo biti tako kredibilni kot aktivni,« pravi Ulrich. »Biti morajo zaupanja vredni, spoštovani, cenjeni, poslušani, predvsem pa morajo imeti svoje mnenje in zavzemati določen položaj v organizaciji. Kadroviki, ki so kredibilni, niso pa aktivisti, so sicer cenjeni, nimajo pa veliko vpliva. Tisti, ki so aktivisti, niso pa dovolj kredibilni, imajo sicer ideje, ki pa jih nihče ne posluša,« meni Ulrich. »Le 20 odstotkov kadrovskih strokovnjakov se trenutno uvršča med »kredibilne aktiviste« pri svojem delu, 60 odstotkov jih lahko obvlada to ključno veščino s pravilnim treningom in zavedanjem, preostalih 20 odstotkov pa najverjetneje nima pravih sposobnosti in/ali osebnosti za poslušanje in aktivno delovanje,« pravi Ulrich.

Študija določa nadaljnjih pet glavnih kompetenčnih področij, na katerih se morajo kadrovski strokovnjaki odlikovati, in sicer:

2. »**Upravljavec sprememb in snovalec kulture**« (t.i. **Culture and Change Steward**):

Kadrovski strokovnjaki prepoznavaajo, širijo in sooblikujejo kulturo organizacije.

»Upravljanje kulture obsega sklop aktivnosti, ne le posamezne spremembe. Začne se z določitvijo jasnih pričakovanj glede zunanjih strank (kupcev), nato se ta pričakovanja prenese

na zaposlene in v organizacijo. Poleg upravljanja sprememb uspešni kadrovski strokovnjaki pomagajo pri ustvarjanju kulture in razvijajo načine za uvajanje sprememb v organizacijo. Skozi implementacijo strategij in projektov ter iniciative, pretvarjajo znanje v dosežke,« meni Ulrich.

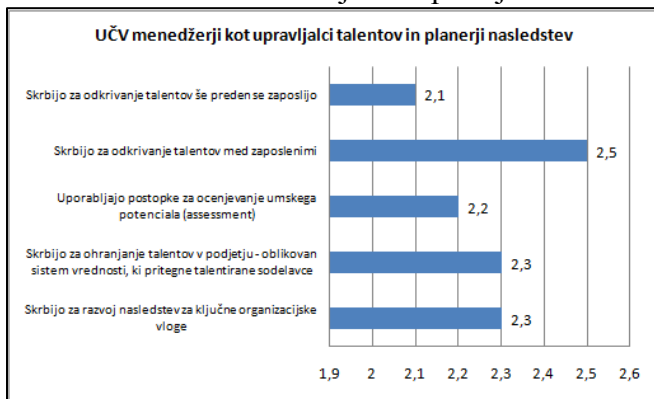
Slovenski UČV menedžerji (Petrič 2010, 52) sodelujejo pri oblikovanju organizacijske kulture (ocena 2,8 od 4), manj pa so sposobni predvideti ovire ter priložnosti (spremembe) in tako oblikovati programe stalnega učenja ter ustvarjanja novega znanja. Najslabše ocenjeno področje pri slovenskih UČV menedžerjih (2,2 od 4) je skrb za prenos pričakovanj zunanjih strank (kupci, vlagatelji) v vedenje zaposlenih in podjetja kot celote.

3. »**Upravljevec talentov/snovalec organizacije**« (Talent Manager/Organization Designer): Kadrovski strokovnjak obvlada teorijo, raziskovanje in prakso, tako v upravljanju talentov kot v oblikovanju organizacije.

»Upravljanje talentov je usmerjeno na vključevanje posameznikov ter njihovo napredovanje in premike po organizaciji. Oblikovanje organizacije se osredotoča na sposobnosti organizacije, ki so vtakane v strukturo, procese in politike, katere oblikujejo delovanje organizacije. Kadrovski menedžment ni le upravljanje talentov ali organizacije, temveč oboje skupaj. Dobri talenti brez organizacijske podpore ne bodo prosperirali, dobra organizacija pa brez talentov ne bo polno izkoriščena,« ugotavlja Ulrich.

Upravljanje talentov je pri slovenskih podjetjih (Petrič 2010, 54) očitno še v povojih, saj so tu dobili najnižje ocene (ocene med 2,1 do 2,5 od možnih 4), glede na druga področja. Najnižji ocenjeni področji (glej tudi sliko 3.3) sta skrb za odkrivanje talentov še preden se zaposlijo (2,1 od 4) ter uporaba postopkov za ocenjevanje umskega potenciala oz. t.i. assessment (2,2 od 4).

Slika 3.3: UČV menedžerji kot upravljavci talentov in planerji nasledstev



Vir: Petrič (2010, 54).

4. »Strateški arhitekt« (Strategy Architect):

Kadrovski strokovnjaki morajo imeti vizijo o tem, kako bo organizacija uspešna v prihodnosti, hkrati pa igrati aktivno vlogo v ustvarjanju strategije, ki sledi tej viziji. »Ta kompetenca vključuje sposobnost prepoznavanja poslovnih trendov in njihovega vpliva na poslovanje, sposobnost napovedovanja možnih ovir pri uspehu ter poznavanje in izvajanje procesov, ki vodijo do večje jasnosti strategije organizacije,« pravi Ulrich.

Slovenski UČV menedžerji kot strateški arhitekti (Petrič 2010, 52) poznajo predvsem trg dela, iz katerega podjetje črpa nove kadre (ocena 3,0 od 4), nekoliko manj pogosto pa svetujejo upravi pri načrtovanju in pridobivanju ključnih kadrov ter zagotavljajo usklajenost poslovnih in kadrovskih strategij ter načrtov (oceni 2,7 od 4). Še najmanj pa so sooblikovalci poslovne strategije podjetja (ocena 2,2 od 4).

5. »Operativni izvajalec« (Operational Executor):

Kadrovski strokovnjaki izvajajo operativni vidik upravljanja ljudi in organizacije, kot so snovanje, prilagajanje in uvajanje politik. Prav tako zagotavljajo, da je za osnovne potrebe zaposlenih (plačevanje, premeščanje, najemanje in izobraževanje zaposlenih) učinkovito poskrbljeno.

V tej vlogi se slovenski UČV strokovnjaki (Petrič 2010, 54) še vedno najboljše znajdejo, pri čemer v skladu z delovnopravno zakonodajo večinoma izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge (ocena 3,4 od 4). Večinoma pokrivajo tudi področje plač (ocena 2,8 od 4), vloga »policajev reda in nadzora« pa jim ni pisana na kožo (ocena 2,2 od 4).

6. »Poslovni zaveznik« (Business Ally):

Kadrovski strokovnjaki k poslovnemu uspehu prispevajo s poznavanjem socialnega konteksta ali okolja, v katerem njihove organizacije poslujejo. »Vedo, kakšni posli prinašajo denar, kdo so njihovi kupci in zakaj kupujejo njihove produkte oz. storitve. Poznajo osnove delovanja različnih organizacijskih oddelkov, kot so finance, marketing, R&R in inženiring, in na ta način pomagajo pri pridobivanju dobička,« meni Ulrich.

UČV menedžerji v Sloveniji so v vlogi poslovnih partnerjev slabo zastopani (Petrič 2010, 53). Slabo poznajo posamezne druge segmente poslovanja, kot so marketing, finance, razvoj (ocena 2,6 od 4), enaka ocena velja tudi za ustvarjanje dodane vrednosti in vpliv na uspešnost podjetja. Povezanost UČV-ja z zunanjimi deležniki je slaba (ocena 2,2 od 4), zlasti pri uglasovanju interesov internih in eksternih strank s strategijo podjetja.

Glede na omenjeno raziskavo, najpomembnejše štiri kadrovske kompetence – »kredibilni aktivist, upravljavec sprememb in snovalec kulture, upravljavec talentov/snovalec organizacije, ter strateški arhitekt – prispevajo več kot 75 odstotkov k uspehu kadrovskih strokovnjakov.

»Izvršni direktorji pri kadrovskih strokovnjakih vse pogosteje iščejo znanje na področjih razvoja talentov, spreminjanja organizacijske kulture in prodiranja na nove trge,« trdi Ulrich. Kadrovski strokovnjaki se tudi vedno bolj ukvarjajo s strankami oz. njihova pričakovanja povezujejo z oblikovanjem kadrovskih politik. Zagotoviti morajo, da so kadrovske prakse usklajene s pričakovanji kupcev in s strategijo, da so medsebojno združljive in inovativne. Te povezave omogočajo, da so na kupca usmerjene strategije realne in razumljive za vse zaposlene v organizaciji. S tem v zvezi sem med leti 2008 in 2009 izvedel preko 20 razgovorov s slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki in direktorji (Žezlina 2008 in 2009), na temo ključnih UČV kompetenc – odgovori nakazujejo sledeče ugotovitve, ki potrjujejo in dopolnjujejo ugotovitve omenjenih raziskav.

Katera ključna znanja oz. kompetence bodo UČV menedžerji potrebovali v prihodnje?

UČV menedžerji bodo v bodoče potrebovali še več strateškega znanja (če želijo, da jih vodstvo družbe sprejme kot kredibilne partnerje oz. da jih prepoznajo kot njihove interne svetovalce) in poznavanja globalnih razmer na trgu delovne sile, boljše poznavanje

medkulturnih razlik posameznih skupin zaposlenih in več poglobljenega znanja s področja čustvene, socialne in duhovne inteligence.

Kadroviki potrebujejo tudi organizacijska in interdisciplinarna poslovno ekonomska (širina, poznavanje različnih področij dela, poznavanje okolja podjetja) znanja - biti morajo poslovni zaveznik (generalist) in sposobni uravnotežiti pričakovanja vodstva in zaposlenih. Zelo pomembna kompetenca za prihodnost je pri kadrovskih strokovnjakih kompetenca systemskega razmišljanja ter znanja o spodbujanju inovativnosti. S ciljem učinkovite implementacije kadrovskih ciljev v poslovno prakso podjetja in animacije vodij ter ostalih zaposlenih za kakovostno (strokovno in skrbno/odgovorno) izvajanje kadrovskih aktivnosti kadrovski strokovnjaki potrebujejo komunikacijska, marketinška, prodajna in lobistična znanja (za interni in eksterni marketing), s ciljem prepričljive prodaje (svojih) idej oz. novih kadrovskih modelov/orodij/rešitev naprej oz. navduševanja/animiranja internih (zaposleni) in eksternih strank (klienti). Zanimivo pri vsem tem pa se mi zdi spoznanje, da noben izmed sodelujočih kadrovskih strokovnjakov kot pomembne kompetence za prihodnost ni omenil znanj o novih informacijskih tehnologijah in poznavanja orodij spletnega mreženja oz. spletnih socialnih mrež (npr. LinkedIn, Facebook, Twitter, itd.). Le-te postajajo in bodo tudi v prihodnje izredno pomembno orodje spoznavanja, komunikacije, druženja in usposabljanja novih generacij, kar pomeni, da se bodo tudi podjetja morala temu prilagoditi in s svojimi kadrovskimi aktivnostmi podpirati uporabo teh tehnologij oz. uporabljati/vključevati tovrstna orodja v različne kadrovske procese (Franca 2010).

3.2 KAKO NAJ FUNKCIJA UČV POSTANE STRATEŠKI PARTNER

Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati s ključnimi kadri v svojih organizacijah je nujno, da tudi UČV funkcija postane strateški partner menedžmenta/vodij/lastnikov. Vendar pa na vprašanje, kako naj UČV postane strateški partner s top menedžmentom, ni splošnega oz. enotnega odgovora, ker je seveda vsaka organizacijska kultura edinstvena.

Možnosti, da UČV postane strateški partner menedžmentu, bodo seveda večje, če bodo kadrovski strokovnjaki obvladovali naslednje kompetence (Ulrich 1997 in Mencin Zorko 2005, 67-69):

1. **Poslovna odličnost** (razumevanje različnih vidikov poslovanja – produkti, storitve, konkurenca, marketing, finančni in strateški cilji, razvoj organizacije/panoge/dejavnosti).

2. **Osebna kredibilnost** (odzivnost, etičnost, ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, sprejemanje drugačnih mnenj, poudarjanje pomena UČV aktivnosti).
3. **UČV odličnost** (sposobnosti za obvladovanje vseh kadrovskih področjih oz. procesov).

Pri tem je ključno, da UČV funkcija menedžmentu dokaže, da obvladuje (t.i. odličnost) potrebne UČV kompetence in da zna uskladiti strategijo upravljanja človeških virov s poslovnimi strategijami organizacije (Zupan 2001b; Turk 2004; Zupan 2004; Vild 2005, 56-62). Najboljši način za uspešno partnerstvo je postavitve načrta za doseganje uspešnosti UČV funkcije, ki temelji na poslovnih strategijah (razvoj UČV strategij, ki podpirajo različne poslovne strategije) – to je menedžmentu tudi dokaz, da UČV dodaja vrednost. Pomembno je, da te povezave konstantno preučujemo, še posebej v obdobju sprememb in da jih ažurno prilagajamo strateškim usmeritvam organizacije (Vild 2005, 56-62).

Pri tem lahko UČV funkcija uporabi naslednje nasvete oz. dodatne korake, s ciljem pozicioniranja svoje vloge strateškega partnerja (Trockmorton 2010):

- ❖ vključevanje širšega kroga zaposlenih (sodelovanje z zaposlenimi iz različnih oddelkov),
- ❖ sodelovanje pri organizacijskem strateškem načrtovanju (lasten vložek),
- ❖ t.i. “walk the talk”(zgled za posnemanje drugih),
- ❖ prostovoljno vodenje različnih aktivnosti,
- ❖ iskanje priložnosti za pridobivanje operativnih izkušenj v dejavnostih podjetja,
- ❖ merjenje in promoviranje vplivov človeškega kapitala na poslovno uspešnost (npr. kompatibilnost timov, zavzetost in lojalnost zaposlenih, stopnja izgub, itd.).

Pri tem pa je bistven razvoj strateškega razmišljanja (sposobnost abstraktnega mišljenja, razumevanja kompleksih sistemov, detajlov in hkrati širše slike). UČV mora postati strateški partner in izvajati strateško UČV, kar pomeni predvsem stopiti izven tradicionalnih dolžnosti UČV funkcije in razviti široko razumevanje usmeritve in ciljev organizacije – pri tem je ključno vprašanje, kaj želi organizacija doseči in kako povezati UČV procese (pridobivanje kadrov, razvoj talentov, ipd.), da bodo pripomogli k izpolnjevanju širših ciljev organizacije (Greer 2001, 4. poglavje).

S tem v zvezi je ključno razumevanje naslednjih postavk (Kiger 2006):

- ❖ strategije podjetja (ki je zgrajena iz različnih komponent – trg, ciljne stranke, konkurenca, priložnosti in nevarnosti okolja, organiziranost podjetja, finance, ipd.),
- ❖ da je glavna naloga funkcije UČV pomoč in podpora pri doseganju širših ciljev podjetja,
- ❖ da strateške odločitve, ki vključujejo celotno poslovanje v daljšem obdobju, vsebujejo vedno tudi določeno tveganje, a hkrati precejšen donos,
- ❖ sprememb in obvladovanje teh sprememb (npr. razvijanje ustreznih kompetenc zaposlenih, ki podpirajo strateške cilje).

Kadrovski menedžerji lahko s strateškimi spodbudami in ukrepi za optimiziranje kadrov pomembno vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja.

Pri tem pa morajo upoštevati vsaj naslednje korake, ki jim omogočijo strateško optimizacijo njihovih kadrovskih procesov (Live up to HR's role as a Strategic Partner 2010):

1. Identificirati izgube/šibke točke pri produktivnosti (npr. ponavljajoče in dolgotrajne naloge, ki se jih da eliminirati).
2. Stopiti izven UČV okvira – začeti razmišljati kot marketing menedžer, produktni vodja, funkcijski menedžer, ipd.
3. Poiskati konkretne rešitve za specifične potrebe podjetja.
4. Predstaviti vodstvu potrebe in predvsem ugotovitve glede izboljšav in njihovega vpliva na produktivnost.

Ko je v procesih dosežena učinkovitost, se lahko UČV menedžerji osredotočijo na razvoj kompetenc, potrebnih za uspešno upravljanje človeških virov (Ložar 2004). Kot ugotavljamo zgoraj je za uspešno delovanje UČV funkcije pomembno, da zna stopiti izven svojih UČV okvirjev in da svoje ključne izzive in naloge pogleda z drugačnimi očmi oz. očmi nekoga drugega (kar ji omogoči t.i. out of the box razmišljanje, ki pripelje do novih, kreativnih in inovativnih idej v kadrovskih procesih). Tovrstno razmišljanje je seveda zelo zaželeno tudi pri razmišljanju o dodatnih dobrih praksah dela s talentiranimi posamezniki, kjer je ključno, da imamo stalno sveže in atraktivne ideje, ki bodo motivirale naše ključne kadre. Pri tem pa je pomembno tudi to, da znamo tovrstne projekte oz. dobre prakse interno, pa tudi eksterno, dobro spromovirati med našimi strankami (internimi strankami – zaposlenimi, eksternimi – klienti).

VLOGE V PROCESU UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV

Za zaključek tega poglavja prilagam še sliko različnih vlog, ki jo opravljajo različni nivoji zaposlenih v procesu upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizaciji, ki sem jo pripravil na podlagi pregleda teorije in mojih dosedanjih praktičnih izkušenj. Iz nje je razvidno, da ima vsak zaposleni s tem v zvezi pomembno vlogo, katera mu mora biti ustrezno predstavljena in za katero je potrebno tudi sistematično usposabljanje, katerega priprava je v domeni kadrovske službe.

Vloge različnih skupin posameznikov v procesu upravljanja ključnih kadrov so naslednje:

- ❖ **Vodstvo:** se pojavlja predvsem v vlogi sponzorja oz. promotorja kadrovske razvojne politike, zagotavlja (moralno in finančno) podporo procesu ter s svojim vsakodnevnim delovanjem deluje skladno s ciljnim vrednotami podjetja (ponotranji in prenaša ciljne vrednote ter razvija in promovira organizacijsko kulturo v podjetju).
- ❖ **Kadrovska služba:** deluje v vlogi svetovalca in kadrovskega strokovnjaka, s tem ko pripravlja politike in orodja za uresničevanje / izvajanje različnih (strateških, taktičnih in operativnih) kadrovske ciljev / procesov ter usposablja vodje za vsakodnevno izvajanje kadrovske vodstvenih aktivnosti.
- ❖ **Vodje:** se pojavljajo predvsem v vlogi izvajalca kadrovske vodstvenih aktivnosti (izvajalci kadrovske razvojne politike) ter v vlogi t.i. „kadrovika na terenu“ (trenerji in coachi, motivatorji in vodje, komunikatorji) – oni so tisti, ki poznajo svoje delovno okolje, specifične in težnje svojih zaposlenih in morajo z uporabo različnih stilov vodenja vplivati na zavzetost njihovega tima zaposlenih. S svojim vsakodnevnim delovanjem delujejo skladno s ciljnim vrednotami podjetja (ponotranjijo in prenašajo ciljne vrednote ter razvijajo in promovirajo organizacijsko kulturo v podjetju).
- ❖ **Ključni zaposleni:** aktivno sodelujejo v kadrovske razvojnih programih ter proaktivno usmerjajo (dajejo povratno informacijo) svoje nadrejene, s ciljem razvijanja dolgoročnega partnerstva in obojestransko koristnega sodelovanja med zaposlenimi, vodjem in organizacijo.

Vzajemno sodelovanje in medsebojno spoštovanje vseh akterjev v procesu upravljanja in razvoja ključnih kadrov je seveda ključno za uspešno implementacijo procesa v vsakodnevno delovanje organizacije.

Slika 3.4: Sistematičen razvoj ključnih kadrov in vloge posameznih funkcij



Vir: Lastno delo (2011).

4 STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Fombrun je že daljnega leta 1984 kot utemeljitelj Michigenske šole futuristično izjavil (Brewster in drugi 2000), da strateško upravljanje sestavljajo trije ključni, medsebojno povezani elementi: poslovna strategija, organizacijska struktura in upravljanje človeških virov. Tudi mnogi drugi današnji avtorji vidijo strateško upravljanje človeških virov kot integralni del poslovne strategije organizacije (Kuzmits 1986; Fishman in Cherniss 1990; Townley 1994; Sparrow in Marchington 1998; Gratton in drugi 1999; Gratton 2000; Greer 2001; Dessler 2003; Paauwe 2004; Zupan 2004; Ulrich 2005) . Še posebej je to prepričanje prisotno dandanes, ko v poslovnem svetu govorimo o globalni storitveni ekonomiji in družbi znanja, kjer so ljudje in njihove kompetence ključen vir konkurenčne prednosti posamezne organizacije (Mills in drugi 2002; Sparrow in drugi 2004).

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

Pri tem Strateško upravljanje človeških virov predstavlja načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije (glej tudi sliko 4.1).

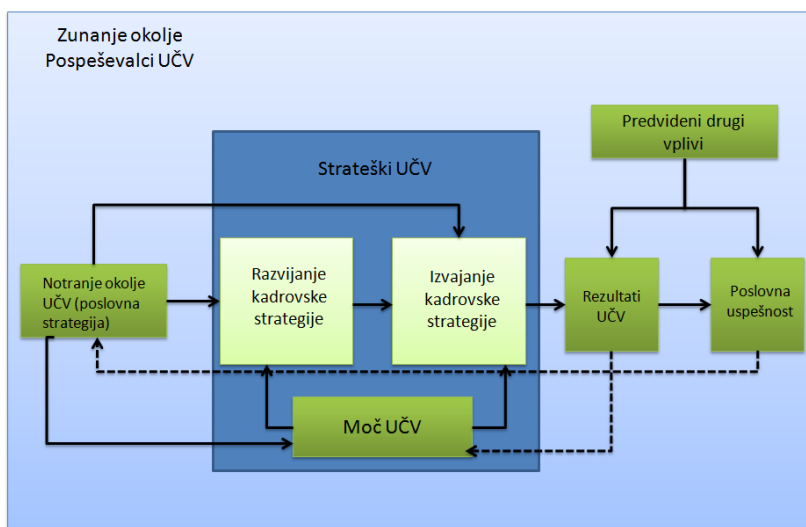
Strateški pristop UČV vsebuje šest značilnih karakteristik (Anthony 2005, 1. poglavje):

- 1. Priznava pomen zunanjega okolja.**
- 2. Priznava konkurencu in dinamiko trga dela.**
- 3. Ima dolgoročen pristop (3 – 5 let).**
- 4. Osredotoča se na možnost izbire in odločanja.**
- 5. Upošteva vse zaposlene.**
- 6. Je integralen del skupne korporacijske strategije in funkcionalnih strategij.**

S tem v zvezi model strateškega UČV za slovenske organizacije (slika 4.1) poleg standardnih povezav med poslovno strategijo, strateškim UČV ter rezultati UČV in uspešnostjo podjetja, uvaja nekatere nove dejavnike, ki so zaradi razvoja UČV v preteklosti in v obdobju tranzicije razvidnejši, ko skušamo vzpostaviti povezavo med UČV in uspešnostjo organizacije (Svetlik in Zupan 2009, 110 - 111). Ko govorimo o okolju je potrebno poudariti pomen **pospeševalcev**

UČV, med katere uvrščamo razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj in organizacij, razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost informacij, programe državne pomoči razvoju UČV, ipd. Drug pomemben dejavnik pa je **moč UČV** znotraj organizacije, ki ne vpliva le na uspešnost pri izvajanju kadrovske strategije, temveč v naslednji fazi tudi na njeno učinkovito izvedbo. Moč UČV izvira iz različnih dejavnikov: strokovnosti kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev ter vseh vodij, ki izvajajo aktivnosti UČV, organiziranosti kadrovskega oddelka ter vloge in položaja kadrovskega menedžerja v organizaciji, ugleda kadrovskega oddelka oz. dejavnosti, sredstev, ki so na razpolago za izvajanje aktivnosti UČV, razvitosti kadrovske informacijskega sistema ter tudi podpore področju UČV pri različnih interesnih skupinah (sindikati, lastniki). Dosedanje raziskave (Svetlik in Zupan 2009, 111) kažejo, da je prav premajhna moč UČV v mnogih slovenskih podjetjih tisti kritični dejavnik, ki ovira hitrejši razvoj in uspešnosti UČV ter posledično tudi uspešnosti organizacij.

Slika 4.1: Model strateškega UČV za slovenske organizacije



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 110).

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

1. kot sestavni del splošne strategije organizacije oz. na **korporacijski ravni**,
2. kot sestavni del poslovne strategije oz. na **poslovni ravni**,
3. kot funkcijska strategija oz. na **funkcionalni ravni**.

Na **ravni organizacijske strategije** le-ta zajema (a) poslanstvo in vizijo, (b) vrednote, kulturo in stil vodenja, (c) organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi in tako povezuje aktivnosti in sisteme v harmonično celoto. V takem primeru govorimo, da je strateško upravljanje človeških virov integralni del širše, splošne strategije organizacije, ki podpira poslanstvo in doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji (povzeto po Bratton v Kohont 2005, 23-24).

Na **ravni poslovnih strategij** je strateško upravljanje človeških virov usmerjen v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev, itd. – v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot.

Na **funkcijski ravni** pa strateško upravljanje človeških virov določa konkretne politike na specifičnih funkcionalnih področjih upravljanja človeških virov, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje, itd.

Za nadaljnjo obravnavo pa je zelo zanimiv in uporaben tudi t.i. **kontingenčni model strateškega upravljanja človeških virov**, ki opredeljuje štiri vrste strategij upravljanja človeških virov (Greer 2001; Anthony 2005):

1. **razvojna strategija**, poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev,
2. **kontrolna strategija**, ki daje prednost ocenjevanju uspešnosti in njenemu nagrajevanju,
3. **administrativna strategija**, ki temelji na kratkoročnem načrtovanju in zunanjem pridobivanju delavcev, nima pa razvitih postopkov upravljanja s kadrovskimi viri,
4. **preiskovalna strategija**, ki izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud, ipd.

Ključno pri tem je, da je izbor strategije odvisen od problemov, s katerimi se sooča posamezna organizacija. Če gre npr. za problem preživetja, spodbujanja inovacij in nadaljnje rasti v konkurenčnem poslovnem okolju, bo podjetje verjetno izbralo razvojno ali pa kontrolno strategijo. V stabilnem, manj nepredvidljivem in manj konkurenčnem okolju pa bi bila verjetno boljša izbira kombinacije administrativne in preiskovalne strategije.

Kot sem že večkrat omenil je za funkcijo UČV ključno, da pozna korporacijsko strategijo svojega podjetja oz. strateške usmeritve organizacije (Bulc in drugi 2004, 28-33; Ferk 2005, 80-81), ki predstavljajo podlago za pripravo prilagojenih UČV strategij, kot je razvidno tudi iz tabele 4.1.

Tabela 4.1: Primeri korporacijskih strategij in z njimi povezanih UČV strategij

Korporacijska strategija	Primer podjetja	UČV strategija
Racionalizacija (zmanjševanje stroškov)	General Motors	Začasne odpustitve, znižanje plač, višanje produktivnosti, preoblikovanje delovnih mest, spremenjeni delovni sporazumi
Rast	Intel	Agresivno zaposlovanje, hitro naraščajoče plače, ustvarjanje novih delovnih mest, poudarek na usposabljanju in razvoju
Ponoven začetek/rast	Chrysler	Upravljanje prometa, selektivnečasne odpustitve, organizacijski razvoj, višanje produktivnosti premeščenih zaposlenih, udeležba zaposlenih
Osredotočenost na nišo	Kentucky Fried Chicken	Ustvarjanje specifičnih delovnih mest, odprava drugih delovnih mest, specializirano usposabljanje in razvoj
Prevzem	General Electric	Selektivnečasne odpustitve, premeščanje zaposlenih, kombiniranje delovnih mest, usmerjanje in usposabljanje, upravljanje kulturnih razlik

Vir: Anthony (2005, 14).

4.1 ZNAČILNOSTI USPEŠNE UČV STRATEGIJE

Organizacije na različne načine in na različnih temeljih oblikujejo svoje strateške usmeritve. Pogosto je ta proces izrazito usmerjen v zunanje poslovno okolje, zanemarljivo pa se notranje okolje in človeška plat organizacije. Pri definiranju strateških usmeritev podjetja ima oz. mora imeti kadrovska funkcija pomembno vlogo.

Smisel strateških usmeritev je namreč naslednji (prirejeno po Zupan 2004; Bulc in drugi 2005; Zupan 2007; Vild 2005, 56-62):

1. Jasno formuliranje strateškega namena organizacije (vizija in poslovna strategija).
2. Opredeljene vrednote podjetja, ki predstavljajo temelje želeni organizacijski kulturi.
3. Jasno formuliranje ciljev in strategij UČV – prevesti poslovne cilje oz. strateški namen v UČV jezik.
4. Inspiracija / mobilizacija zaposlenih za izvedbo strateških poslovnih ciljev.
5. Na osnovi strateških usmeritev podjetja se pripravljajo kadrovske politike, cilji, strategije, načela, akcijski načrti.

Neupoštevanje kadrovskih (človeških) parametrov v procesu oblikovanja strateških usmeritev pa lahko privede do resnih težav pri njihovem uresničevanju.

Kadrovske strokovnjake morajo zato sodelovati v procesu strateškega načrtovanja predvsem iz dveh razlogov (Ulrich 2005):

1. Da posredujejo svoje poznavanje in razumevanje stanja v organizaciji in na trgu delovne sile (kot eno od osnov za proces strateškega načrtovanja).
2. Da poznajo in dobro razumejo strateške usmeritve organizacije (za kakovostno izvajanje procesov upravljanja s kadri).

Oba razloga postavljata kadrovske strokovnjake v partnersko vlogo menedžerjem.

PREVAJANJE STRATEŠKEGA NAMENA PODJETJA V UČV STRATEGIJE IN SREDNJEROČNI PLAN

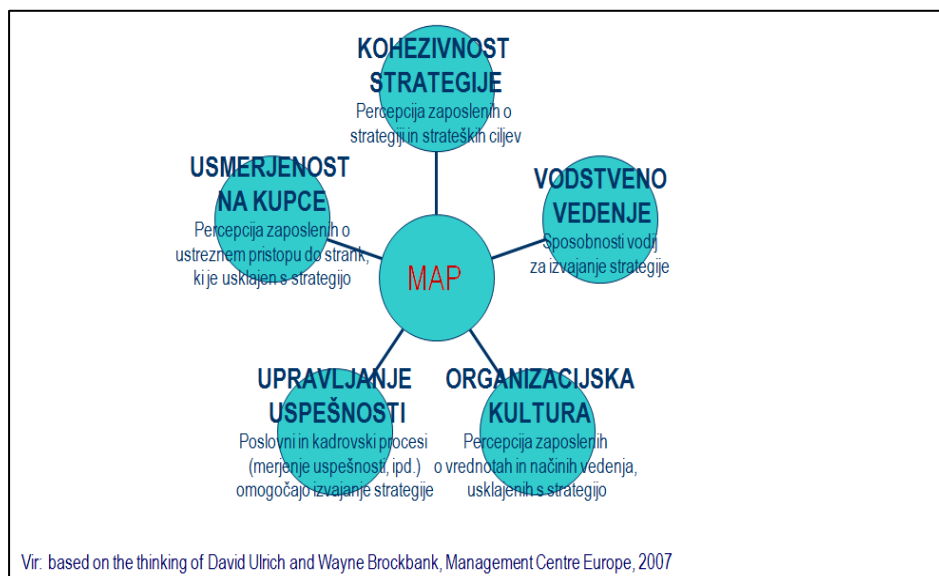
Ko so strateške usmeritve organizacije jasne, jih običajno organizacije podprejo po posameznih poslovnih funkcijah preko funkcijskih strategij, ki imajo ravno tako močan vpliv na strategije UČV. Šele na osnovi poznavanja drugih funkcijskih strategij lahko kadrovske

menadžerji postavijo cilje UČV ter razvijejo potrebne kadrovske strategije in srednjeročne načrte UČV-ja. Pomembna značilnost UČV strategije je tudi, da mora biti prilagojena organizaciji, torej narejena po meri in nikakor ne kopija ali zbir nečesa, kar počnejo druge. Obenem mora biti uravnotežena glede usmerjenosti med cilje in ljudi, tako da ne upošteva le ekonomskih meril, ki izhajajo iz poslovnih ciljev, temveč tudi potrebe in interese zaposlenih (Zupan 2007, 8).

Uspešna kadrovska strategija mora zagotavljati usklajenost petih medsebojno povezanih dimenzij (slika 4.2), ki so vodilo delovanja / vedenja zaposlenih (Ulrich in Brockbank 2007):

1. **Kohezivnost strategije:** UČV podpira vodstvo pri spodbujanju strateškega komuniciranja (dvosmerna komunikacija in feedback omogoča zaposlenim razumeti strategijo in povezavo njihovih delovnih nalog s strategijo) in meri učinkovitost komunikacije.
2. **Usmerjenost na kupce:** UČV omogoča poznavanje odnosa s kupci, ciljnih segmentov, vrednostne ponudbe in tako spodbuja pripadnost podjetju in njegovi viziji.

Slika 4.2: Uspešna kadrovska strategija



Vir: Ulrich in Brockbank (2007).

3. **Vodstveno vedenje:** UČV razvija vodstvene sposobnosti vodij (zavzetost, sposobnost odločanja, navduševanja ipd.) skozi coaching in mentorske programe.
4. **Upravljanje uspešnosti:** UČV skrbi za usklajenost med cilji in merami uspešnosti ter strategijo in povezavo med merjenjem “mehkih” dejavnikov in sistemom merjenja uspešnosti - v tem primeru kadrovska funkcija ni le podpora pri usklajevanju, ampak ga

tudi usmerja (ocenjevanje uspešnosti, procesi nagrajevanja in upravljanja talentov), kar pomeni, da določi kompetence in nato izbira, razvija, ocenjuje in nagrajuje ljudi v skladu s temi kompetencami.

5. **Organizacijska kultura:** UČV pomaga uvajati spremembe kulture, ki bodo uspešne le v primeru, da so cilji, vrednote in vedenja zaposlenih usklajeni z vrednotami in strategijo podjetja.

4.2 SPREMENJENA VLOGA FUNKCIJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Funkcija upravljanja s človeškimi viri (UČV) se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema preselila v sam center organizacije. Če ta premik preslikamo v strukturo, pomeni, da lahko pričakujemo določeno stopnjo centralizacije – v smislu njenega strateškega premika in integracijo v strateško poslovno odločanje. Vodje kadrovske oddelkov so postali člani najvišjih odločevalskih organov in teles. Podjetja so seveda spoznala, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svojo človeške vire, in sicer v celotnem podjetju. Še posebej pa se morajo z njimi ukvarjati vodje na vseh ravneh, kar prinaša poleg centralizacije kadrovske funkcije tudi prenos nalog kadrovskega oddelka na neposredne vodje. Brewster in Larsen (v Svetlik in Ilić 2004, 37) sta proces poimenovala devolucija in premik nalog kadrovskega oddelka na linijske oz. neposredne vodje.

Omenjene spremembe tako prinašajo kadrovske funkciji bistveno bolj strateško vlogo, zmanjšala se je njena administrativna vloga in povečala vloga svetovanja.

Jackson in Schuler (v Svetlik in Ilić 2004, 40-41) govorita o t.i. »kadrovske triadi« med strokovnjaki za človeške vire, neposrednimi vodji in zaposlenimi. Dejansko gre pri tem za soodgovornost obeh skupin: vodje opravljajo naloge, kadrovske strokovnjaki svetujejo in nadzorujejo – rezultat so učinki dela obojih.

Kakšne izzive in tveganja pa to predstavlja za funkcijo UČV in njene nosilce, odkrivajo raziskave, ki spremljajo posledice in stanje na področju devolucije v Evropi. Hyman in Torrington Hall (v Svetlik in Ilić 2004, 39) govorijo o optimistični in pesimistični hipotezi glede razvoja kadrovske funkcije. Na podlagi analize štirih škotskih organizacij Hyman ugotavlja, da se je delovna obremenitev neposrednih vodij povečala, hkrati pa se je povečala

tudi njihova kritičnost do storitev, ki jih kadrovski strokovnjaki ponujajo vodjem pri opravljanju kadrovskih nalog. Le-tem očitajo pomanjkanje usmeritev, vodenja in svetovanj ter predvsem premalo izobraževanja za prevzem teh vlog. Zaposleni pa so reagirali z zmanjševanjem pripadnosti in morale, postali so bolj kritični do slabega upravljanja in komuniciranja z njimi.

Renwick in MacNeil (v Svetlik in Ilić 2004, 39) sta tako strnila raziskave na področju devolucije in ugotovila, da se negativne posledice za razvoj zaposlenih lahko kažejo v diskriminaciji zaposlenih pri ocenjevanju za napredovanje, zagotavljanju dostopa do razvojnih priložnosti, participaciji in podobno. Negativne posledice za razvoj neposrednih vodij pa se kažejo v različnih nesposobnostih, neučinkovitosti, pomanjkanju usposabljanja in konservativizmu vodij za uresničevanje kadrovskih nalog ter njihovih slabših možnosti za karierni razvoj.

DEVOLUCIJA IN INTEGRACIJA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

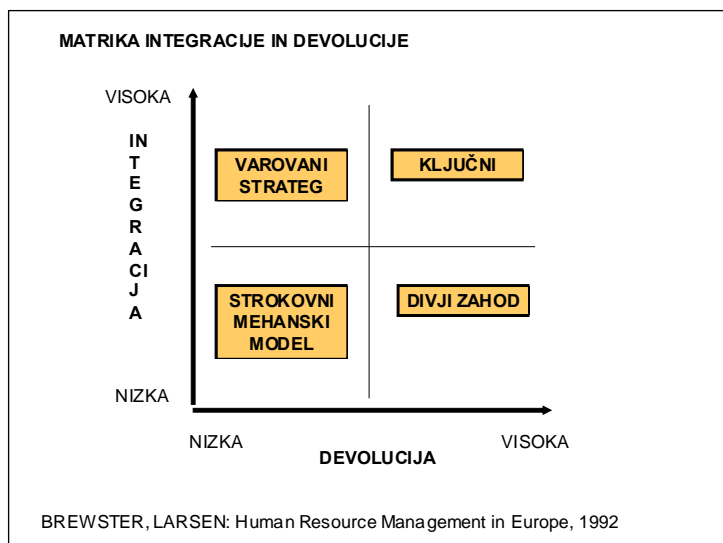
Devolucija je sicer del širšega procesa, ki na drugi strani poteka kot integracija upravljanja človeških virov, ki jo Brewster in Larsen (v Svetlik in Ilić 2004, 37-44) označujeta kot stopnjo, na kateri so vprašanja upravljanja človeških virov razumljena kot del oblikovanja poslovne strategije. Integracija vključuje dimenzijo oblikovanja poslovne politike v sozvočju s politikami UČV in zahteva tesno vpletenost in vključenost kadrovskih strokovnjakov v delo višjih menedžerjev pri oblikovanju poslovne politike. Takšna proaktivna narava kadrovske funkcije je dobila naziv »strateško upravljanje človeških virov« in praktično pomeni bolj poslovno naravo kadrovske funkcije.

Brewster in Larsen sta s tem v zvezi izdelala matriko devolucije in integracije in oblikovala štiri modele UČV (v Svetlik in Ilić 2004, 42-44), ki sta jih poimenovala kot:

- ❖ »**Mehanični model**« (The Mechanic Model), kjer je vloga strokovnjakov sicer poudarjena, vendar izvajajo bolj rutinske kadrovske naloge.
- ❖ **Model »Divji zahod«** (The Wild West) predstavlja šibko integracijo UČV v poslovno strategijo.
- ❖ V modelu »**Varovani strateg**« (Guarded Strategist) so kadrovski strokovnjaki integrirani v poslovno strategijo, vendar visoko izolirani od ostalih funkcij v organizaciji.

- ❖ V četrtem, »**Ključnem**« modelu (Pivotal) pa so oddelki UČV majhni, združujejo nekaj ključnih visoko usposobljenih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri, vendar je v podjetju kadrovska politika in odločitve v zvezi z njo devolvirana z visoko stopnjo. V tem zadnjem modelu je vloga neposrednih vodij v nalogah UČV izrazito poudarjena, vodje pa se tudi usposabljaajo za njihovo opravljanje.

Slika 4.3: Matrika integracije in devolucije



Vir: Svetlik in Ilić (2004, 43).

S tem v zvezi tudi podajamo naslednja priporočila za menedžment (Svetlik in Ilić 2004, 59-60):

1. Kolikor strateškega UČV, toliko devolucije, je eno izmed načel, ki se ga lahko držijo v podjetju. Če strateškega UČV ne bo, visoke stopnje devolucije v slovenskih podjetjih lahko pomenijo zakrnevanje funkcije UČV in potiskanje kadrovskih vprašanj v kot. To pa lahko ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo podjetja.
2. Kadrovske oddelke naj bodo dobro ekipirani: ni nujno, da so velikoštevilni, morajo pa imeti strokovnjake, ki so opremljeni z znanjem o sodobnem razvoju na kadrovskem področju.
3. Treba je oblikovati partnerstva med strokovnjaki za UČV in neposrednimi vodji na vseh ravneh podjetja, pri čemer strokovnjaki za UČV delujejo predvsem kot svetovalci neposrednim vodjem.

4. Neposredni vodje se morajo zavedati opredeljenih kadrovskih politik v podjetju. Le-te naj bi jasno prevevale celoten menedžment, saj morajo zagotavljati konsistentnost pri izvajanju kadrovskih politik.
5. Predvsem pa morajo biti neposredni vodje deležni usposabljanja na vseh področjih UČV.
6. Neposredni vodje morajo kadrovskim problemom in področju kot takemu nameniti ustrezno mesto in pozornost pri svojem delu. Preobremenjenost vodij lahko vodi v zanemarjanje problematike UČV, kar pa seveda z vidika razvoja podjetja in zaposlenih ni dobra in učinkovita opcija.
7. Strokovnjaki za UČV naj pripravijo politike, ki izhajajo iz kadrovskih strategij, neposredni vodje pa naj te politike ustrezno izvajajo. V tej vlogi igrajo kadrovski strokovnjaki nekakšno nadzorno funkcijo nad delom linijskih vodij.
8. Horizontalne komunikacije med strokovnjaki za UČV in linijskimi vodji morajo biti neposredne, odprte in čim bolj pogoste ne glede na morebitno oblikovanje »klicnih centrov« v kadrovskih oddelkih. Temu primerno je potrebno oblikovati strukturo v organizaciji.

5 UPRAVLJANJE TALENTOV – DOBRE PRAKSE

Živimo v obdobju, ki sta ga priznana švedska guruja menedžmenta Jonas Ridderstrale in Kjell Nordstrom slikovito opisala kot Bitka za talente (Ridderstrale in Nordstrom 2002). S tem v zvezi je v neposredni povezavi tudi študija McKinseya z naslovom Vojna za talente (Michaels 2001), ki je med drugim pokazala, da je za privabljanje ključnih ljudi (talentov) najpomembnejša kultura in vrednote v organizaciji.

Zato mora biti strateški cilj upravljanja s človeškimi viri v podjetju razvoj najboljših praks, ki bodo zagotovile učinkovito identifikacijo, motivacijo, zadržanje in razvoj najboljših ljudi, ki prinašajo in bodo prinašali konkurenčno prednost podjetju.

Jack Welch (Welch 2001), legendarni direktor General Electric-a pravi: "Talenti naših ljudi so zelo podcenjeni in njihove veščine neizrabljene (Kovač 2006, 13). Naša največja naloga je, da od temeljev redefiniramo odnos z našimi zaposlenimi. Cilj je zgraditi okolja, kjer bodo ljudje svobodno izražali svojo kreativnost, kjer bodo imeli občutek, da so nekaj dosegli – okolja, ki izvabijo najboljše iz vsakogar.« Z nadarjenimi zaposlenimi ravnajmo kot z zakladom, kajti trajen oz. dolgoročen uspeh podjetja je odvisen predvsem od sposobnih posameznikov.

Praktične izkušnje so pokazale, da številne organizacije vlagajo precej sredstev in dela v izbiro najprimernejših kadrov. Ko pa jih zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali se ukvarja na napačen način. Posledice so znane – imajo odlične sodelavce, njihovi delovni rezultati pa so pod pričakovanji. Raziskave Kathy Kolbe (Kovač 2006, 10) so pokazale, da je več kot 80 odstotkov izgubljene produktivnosti posledica napačne uporabe ali uporabe posameznikovih instinktivnih moči (naravnih talentov) v nasprotju z njegovimi naravnimi prednostmi. Razlog za to je preprost: vodje ne znajo ustrezno voditi, motivirati, nagrajevati njihove talentirane posameznike. Tako njihovi največji potenciali in talenti kljub ustreznim izbirnim postopkom ostajajo neizkoriščeni. Veliko odličnih sodelavcev takšno delovno okolje tudi hitro zapusti. Zato bi morali v organizaciji imeti tri zemljevide: zemljevid znanja, obnašanja in talentov in jih zajeti v osebni izkaznici zaposlenega, ki je podlaga za psihološko pogodbo (op.p. gre za niz vzajemnih, a neartikuliranih pričakovanj med zaposlenim in delodajalcem) s posameznikom (Kovač 2006, 8-13).

Štiri temeljna izhodišča za učinkovit sistem motiviranja zaposlenih so (Kragelj 2007):

1. Bistvo motivacije je menjalni odnos. Nekaj, kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za nekaj, kar je pomembno njim. Motivacija je odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja.

2. Motivacija je situacijsko pogojena. Je izključno posledica ustreznega ravnanja z zaposlenimi pri delu (vodenja, nagrajevanja). Ni nekaj, kar ljudje prinesejo s seboj na delovno mesto.

3. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben.

4. Ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje. Za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

Eden izmed možnih pristopov začetka načrtovanja procesa upravljanja s talenti govori o treh ključnih kategorijah, katerih sistematično upravljanje nam omogoča boljše rezultate (Bachelereau 2007):

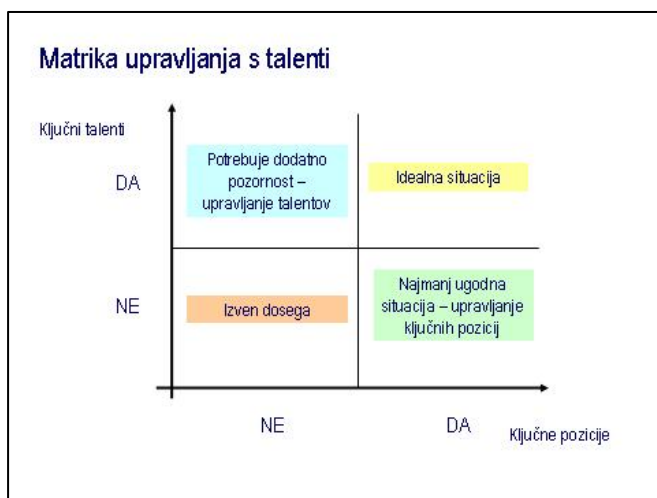
1. Identificirajte ključne pozicije (delovna mesta) v podjetju.

2. Identificirajte ključne talente v podjetju.

3. Identificirajte visoko perspektivne sodelavce v podjetju.

Skladno z identifikacijo teh treh kategorij je temeljna naloga upravljanja s talenti v podjetju ta, da omenjeni kadrovski proces zagotovi, da so pravi visoko perspektivni sodelavci in ključni talenti v podjetju povezani s ključnimi pozicijami, kar prikazuje tudi spodnja matrika upravljanja s talenti.

Slika 5.1: Matrika upravljanja s talenti



Vir: Bachelereau (2007).

Strateški cilj upravljanja s talenti mora tako biti, da so ključne pozicije kratkoročno zapolnjene s ključnimi talenti in da srednjeročno predstavljajo priložnost za visoko perspektivne sodelavce. V idealnem primeru naj bi podjetje imelo nekaj več ključnih talentov kot ključnih pozicij.

Pri tem pa je najmanj ugodna situacija v desnem spodnjem kvadrantu, kjer imamo identificirane ključne pozicije, katere pa niso zapolnjene s ključnimi talenti – v tem primeru podjetje postavlja svojo prihodnost v nevarnost, saj na svojih ključnih delovnih mestih nima urejenega sistema načrtovanja nasledstev.

5.1 ŠEST SKRIVNOSTI UPRAVLJANJA S TALENTI

V nadaljevanju podrobneje opredeljujem šest skrivnosti upravljanja s talenti in nekatere druge dobre prakse, ki se jih poslužujejo uspešna podjetja (Lowenthal 2006; Tjan 2011).

1. VODENJE, ki je usmerjeno k ljudem in temelji na zaupanju.

Visoko talentirani ljudje želijo delati za organizacijo, v kateri bodo lahko zaupali svojim vodjem. Vodstvo take organizacije postavlja organizacijske interese pred lastne osebne interese. V vodenje vključujejo vse zaposlene, vrednote so sprejeli in prevzeli vsi zaposleni, cilji podjetja so enaki ciljem posameznikov. Eden od glavnih izzivov sodobnega menedžerja/vodje je v tem, kako spoznati speče človeške potenciale in talente ter jih skozi uspeh in zadovoljstvo posameznika vpeti v dober rezultat celotne organizacije. Zato je potrebno nameniti pozornost dobremu vodenju, kar pomeni, da poskrbimo za trdno, pozitivno vodstvo in da jasno predstavimo vizijo in cilje podjetja. Obenem zaposlene navdihujemo z načrti za prihodnost in se iskreno pogovarjamo o naših načrtih, z njimi ravnamo po načelu enakosti in doslednosti ter spodbujamo sodelovanje vseh zaposlenih. Tako bomo ustvarili prijetno in spodbudno delovno okolje.

2. MEDOSEBNI ODNOSI (timsko delo, prijateljske vezi).

Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenim in nadrejenim. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacije, odhajajo pa zaradi ljudi oz. vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizacijah, kjer s sodelavci delijo težnjo po kvalitetnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med

zaposleni razvite prijateljske vezi. Zaposleni naj se počutijo kot pomemben člen procesa dela, obenem pa je pomembno, da v podjetju spodbujamo interni prenos znanja (tudi s pomočjo timskega in projektnega dela), kot tudi, da podpiramo sodelavce, ki jih pestijo težave, saj s tem pridobivajo na občutku pomembnosti in varnosti, kar jih nenazadnje ohranja na daljši rok v podjetju.

3. ZADOVOLJSTVO PRI DELU.

Raziskave pri iskalcih zaposlitve kažejo, da je na vprašanje »Kaj je najpomembnejši faktor odločitve za zamenjavo službe?«, najpogostejši odgovor »delo, ki ustreza sposobnostim delavca in je hkrati polno izzivov«. Če delo postane dolgočasno, brez namena oz. pomena, zaposleni niso več zainteresirani, pade produktivnost, učinkovitost in kvaliteta. Zaposleni, ki niso zadovoljni s svojim delom, delajo manj kot zadovoljni delavci. Absentizem je indikator nezadovoljstva z delom. Organizacija mora imeti razvit sistem (prepoznavanja sposobnosti, interesov in talentov), s katerim odkrivajo »zvezde« med zaposlenimi in zagotovijo, da so le-ti pripravljeni za ključne pozicije. Za organizacijo je dobro, da se preko različnih pristopov (pogovori in razgovori, raziskave, 360 stopinjska analiza, neformalni intervjuji) pozanima o ozadju in navadah ter vrednotah zaposlenih ter (če se le da) prilagodi delo njihovim željam, pričakovanjem in potrebam. S tem v zvezi je potrebno tudi redno preverjati, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim okoljem.

4. RAVNOVESJE MED ŽIVLJENJEM IN DELOM (kvaliteta življenja in pogoji dela).

Organizacija naj bi omogočila zaposlenim, da dosežejo ravnovesje med delom in prostim časom. Pomembno vlogo pri doseganju ravnovesja ima možnost zaposlenih, da nadzorujejo stres na delovnem mestu. Stres povzročajo različni viri, izraža pa se lahko na različne načine. Pogost stresor je občutek, da ima nekdo več delovnih nalog in obveznosti kot sodelavci. Pogosto stres povzroča tudi občutek, da je treba službo postaviti na prvo mesto in je torej pomembnejša celo od družine. Skrivnost, kako obdržati talentirane zaposlene, je zaposlenim zagotoviti podporni sistem, ki jim bo pomagal pri soočanju z vsakodnevnim stresom v življenju. Dobre prakse na tem področju so usmerjene v razvoj okolja, kjer poskrbimo za izzive, a hkrati ne pozabimo na to, da je delo lahko tudi zabavno; kjer poskrbimo, da so delovni prostori privlačni za delo, obenem pa pazimo, da sta službeni in zasebni del njihovega življenja čimbolj v ravnovesju.

5. MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE.

Zaposleni želijo dobiti pošteno nadomestilo za opravljeno delo in prispevek k uspešnosti organizacije. To nadomestilo je vsota plače, dodatnih ugodnosti, nagrad in drugih spodbud oz. stimulacij. Nadomestilo mora imeti vrednost za zaposlenega, izražati mora pričakovanja glede uspešnosti in s tem povezanih nagrad za doseganje ciljev. Ključ je v tem, da vemo, kaj motivira zaposlene. Zadržati nadarjene zaposlene je dolgoročen dostop do najboljšega dela najboljših ljudi. Pomembno je, da sestavimo domiselne pakete nagrad za zaposlene (alternativni tipi nagrajevanja), kot so npr. nagrade za zvestobo (t.i. »zlate lisice«), ki jih izplačujemo samo osebam, ki so ostale v podjetju daljše obdobje; ali pa udeležba pri dobičku v obliki deležev ali možnosti ugodnega nakupa dodatnih delnic. Pri tem je ključno, da so ugodnosti prilagojene posamezniku (nekateri imajo raje pokojninsko zavarovanje, drugi zdravstveno, tretji več dopusta, itd.) in da z njimi spodbujamo dajanje predlogov in povratnih informacij. Učinkoviti motivator je lahko tudi večja fleksibilnost delovnih mest ter fleksibilni delovni urnik. Organizacije naj torej uvedejo različno upravljanje talentov (motiviranje, nagrajevanje) glede na različne vloge ter horizontalno razvrščanje glede na pomembnost vlog (namesto vertikalnega razvrščanja glede na funkcije).

6. OSEBNA IN PROFESIONALNA RAST (priložnosti za izobraževanje in razvoj).

Talentirani zaposleni niso nikoli zadovoljni s statusom quo, temveč težijo k nenehnemu izboljšanju vsega, kar počnejo. Zato iščejo povratne informacije, coaching, treninge, torej priložnosti za izobraževanje in razvoj. Skrivnost, kako obdržati talentirane zaposlene, je zagotavljanje možnosti za rast, razvoj in nenehen napredek ter izdelava osebnih razvojnih načrtov, ki jim omogočajo doseganje zastavljenega nivoja znanj oz. kompetenc, zagotavljanje možnosti, da prevzamejo odgovornost za svoje delo, osredotočanje na interni trg kadrov/talentov ter omogočanje izzivov pri njihovem delu (premislimo, ali bi jim ponudili (začasno) premestitev, zamenjavo delovnega mesta, spremljanje projekta v vlogi učenca, mentorstvo, posebne naloge, ipd.).

Predvsem pa si moramo v zvezi s talenti postaviti naslednja štiri ključna vprašanja (Majcen 2008, 25):

1. Ali se dovolj trudimo, da jih prepoznamo?
2. Ali jim dajemo dovolj možnosti, da se izkažejo z rezultati in dosežki?
3. Ali jim ponujamo dovolj možnosti za razvoj njihovih izjemnih sposobnosti?
4. Ali pravilno ukrepamo, da bi jih zadržali in da nam ne bi odšli drugam?

S tem v zvezi si v tabeli 5.1 pogledjmo še nekaj pomembnih vprašanj in možnih odgovorov nanje.

Tabela 5.1: Menedžerska vprašanja in talenti

Vprašanja (in rešitve) v zvezi z upravljanjem talentom, ki zanimajo vodstvo:	
Kje dobiti ustrezen kader za nova podjetja (predvsem v tujini)? Pomanjkanje kadrov na nivoju srednjega menedžmenta.	Rešitev: identificiranje potencialnih posameznikov na lokalnih in tujih trgih, načrtno usposabljanje ljudi za te položaje, premeščanje in kroženje.
Iz kje naj izhaja naslednja generacija vodij? Prevladujejo starejši vodje in neizkušeni kadri.	Rešitev: razvijanje vodstvenih veščin, trenerstvo in mentorstvo (prenos znanja).
Kako ustvariti kulturo, ki temelji na uspešnosti?	Rešitev: določitev ustreznega sistema ocenjevanja uspešnosti, vodenje z zgledom.
Kako pritegniti in zadržati generacijo X in Y? Mlajše generacije imajo druge cilje in vrednote.	Rešitev: fleksibilnejši delovnik, repozicioniziranje blagovne znamke, promocija podjetja.
Kje najti ustrezno usposobljen tehnični kader? Pomanjkanje tehničnih strokovnjakov.	Rešitev: nagrajevanje, fleksibilno delo polno izzivov, priložnost za dokazovanje in razvoj, interni treningi za razvoj talentov.

Vir: Lastno delo (2010).

5.2 VODENJE TALENTOV

Vodenje, ki naj bi tim talentiranih posameznikov pripeljalo v ustvarjalno vzdušje seveda ne sme biti gospodovalno in ukazovalno. Ali kot pravi Janez Mayer: »Prej bo bolj podobno dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi/sme biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno - mojstrstvo prepušča posameznim članom tima, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglašanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvirnosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju - vrhunski izvedbi« (Mayer 2004b).

Vodenje ustvarjalnega procesa je podobno tudi treniranju. Dober trener ni nujno vrhunski izvajalec, je pa dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih vzajemno razvije do popolnosti. Dober trener je tudi kreator zmagovalnega vzdušja. Le-to je v ekipi katalizator, ki sicer pospešuje kemično reakcijo, a v njej ne reagira. "Tudi trener v nobenem primeru ne sme prevzeti vloge ključnega igralca, saj se v tistem hipu vsede na dva stola in samemu sebi postane kapetan. S tem sklence neskončno vrtenje tima v začaranem krogu." (Mayer 2004b)

V korist končnega cilja mora vodja zvezdniku – seveda če želi, da ta izpolni pričakovanja – ne samo zagotoviti poseben status, ampak doseči, da ta status sprejmejo tudi preostali v timu. Če tega ne stori, ravna kot dirigent, ki ne da priložnosti najboljšemu solistu. Če stvar ne deluje, se najprej vprašamo o kakovosti dirigenta. In ker tudi receptov ni, govorimo o umetnosti vodenja.

»Spominjam se mojstra Bojana Adamiča, ki je dejal, da je bila edina uspešna taktika dirigenta in orkestra v odnosu do vrhunskega virtuoza, da so mu skušali čim bolj zavzeto slediti, a hkrati poudariti tudi lastne vrhunske elemente.« (Mayer 2004b).

Ali kot pravi naš violinski virtuoz in kulturni ambasador Miha Pogačnik (Žezlina 2008):

»Dirigent torej ni demagog, ki bi soliste potiskal naprej in nazaj. On seveda mora popolnoma obvladati materijo, on je tisti, ki ima veliko, celotno sliko (vidi gozd in posamezna drevesa v njem) in nato »povabi« umetnike, da dajo tisto najboljše, kar imajo v sebi (razvijajo lastne potenciale in talente). V nasprotnem primeru, ko se izkaže, da deluje kot demagog oz. klasični šef (t.i. top down ali pa command – control pristop) bi moral takoj izgubiti službo - saj se kakovost njegovega voditeljstva ne bi smela meriti samo preko rezultatov, ki jih ustvarja podjetje, temveč predvsem preko tega, koliko kakovostnih sodelavcev je znal v določen času razviti (voditi, motivirati); le-ti pa so nato pripeljali do pozitivnih rezultatov podjetja.«

Vse prevečkrat namreč vodje nenamena ovirajo oz. demotivirajo njihove zvezdnike oz. talentirane posameznike. To je večinoma nenamensko dejanje, rezultat tega, da posamezni vodja ne ve, kako lahko motivira svoje najbolj talentirane posameznike oz. razvija talente zaposlenih v svojem timu.

Vodenje talentov je torej izredno zahtevno, polno nagrad, pa tudi pasti, obenem enkrat samotno dejanje, drugič pa povsem timska igra. Od vodij zahteva veliko različnih kompetenc, od katerih so jih pri Hamilton Davenport Partner opredelili osem ključnih in sicer so te naslednje (Courtois 2008, 7-12):

- 1. Oblikovanje timov, prodornih kot laser.**
- 2. Privabljanje talentov.**
- 3. Vplivno komuniciranje.**
- 4. Premagovanje težav.**
- 5. Coaching za doseganje odličnosti.**

6. Gradite mostove.

7. Vodite skozi prehodna obdobja.

8. Ugotavljanje osebnih sider.

Predvsem pa se mora vsak vodja zavedati, da je edino resnično merilo uspešnega voditeljstva vpliv – nič več in nič manj (Maxwell 1998). Kdor nima vpliva oz. ga ni sposoben ustvariti – ta ne bo mogel nikoli voditi drugih.

KAKO ZADRŽATI KLJUČNE KADRE

"Zadrževanje ključnih kadrov je zelo tesno povezano z nagrajevalnim sistemom, toda tudi izzivalne naloge, osebni programi usposabljanja in jasen karierni načrt lahko veliko pripomorejo. Ob tem ne gre pozabiti, da je med ključnim kadri tudi veliko starejših ljudi, ki jih je ravno tako treba motivirati kot mlade talentirane kadre, pravzaprav na enak način kot mlajše, pri čemer je treba upoštevati specifične potrebe različnih generacij. Starejši delavci v povprečju potrebujejo več usposabljanja, pa morda manj prostega časa, zato bi kazalo pri zadrževanju ključnih kadrov razviti tako imenovane generacijske plačne pakete kot zbir materialnih in nematerialnih nagrad, ki bolj ustrezajo posamezni generaciji. Ta predlog kajpak za seboj potegne predvsem pozitivno sprejemanje tako imenovanega menedžmenta staranja ter večjo fleksibilnost nagrajevalnega sistema," pojasnjuje dr. Daniela Brečko, direktorica GV Planeta, strokovnjakinja, ki se med drugim ukvarja tudi s proučevanjem načrtovanja kariere (Brečko 2010).

In kakšna je lahko prva skrb vodje pri ravnanju z ljudmi in zlasti ključnimi kadri? Da odkrije, s kakšnimi talenti razpolagajo ljudje, ki delajo zanj. To pa, meni dr. Brečkova, ni lahko, še zlasti zato, ker se večina talentov skriva v globinah človekove podzavesti in jo lahko izvabite na dan le s skrbno pozornostjo.

"To od večine vodij zahteva, da stopijo korak nazaj od birokratskih postopkov, opisov del in nalog ter formaliziranih procesov in se osredotočijo ne le na to, kaj ljudje delajo, ampak predvsem na to, kaj bi lahko delali, pa tega še ne počnejo. V tem preprostem opravilu se skriva prava in avtentična skrb za razvoj ključnih kadrov. To vključuje stvari, za katere preprosto nikoli niso dobili priložnosti, kot tudi stvari, za katere niti sami ne vedo, da so nadarjeni. Dajanje priložnosti in iskanje novih izzivov sta zlati pravili, kako obdržati ključne kadre." (Brečko 2010).

Problem pridobitve in zadržanja ključnih kadrov je po prepričanju dr. Brečkove v Sloveniji že akuten. Po njenem se na področju pridobivanja in zadrževanja ključnih kadrov srečujemo s pomanjkanjem tako imenovanih kritičnih znanj, zato bo treba v prihodnje veliko večjo pozornost posvetiti izobraževanju in (pre)usposabljanju že obstoječega kadra, pridobivanju strokovnih kadrov iz tujine in promoviranju visokih standardov vodenja, ki bodo znali pritegniti in voditi kadre s kritičnimi znanji. Tudi plače naj bi bile pomembne pri zadrževanju kadrov, še zlasti po dveh do štirih letih dela. "Sama višina plače kajpak ni edini kritični faktor. Pri tem je ključna tudi možnost vplivanja na plačo z osebno uspešnostjo. Vse raziskave namreč kažejo, da so najbolj atraktivni tisti nagrajevalni sistemi, ki temeljijo na osebni uspešnosti, še posebno za mlajše posameznike, za generacijo X in Y."

POMEMBEN JE TUDI UGLED PODJETJA

Po raziskavah sodeč bo velik izziv strokovnjakov tudi skrb za ugled podjetja. Mladi iskalci zaposlitve, med katerimi podjetja najpogosteje iščejo talente, dajo veliko na ugled organizacije. Veliko pozornost naj bi v prihodnosti namenili tudi oblikovanju organizacijskih vlog in ne delovnih mest.

"Tako kot se delo spreminja, se spreminjamo tudi ljudje. Mlajše generacije si želijo biti predvsem zaposljive in ne zgolj zaposlene, kar pomeni, da se želijo neprestano razvijati, širiti svoj nabor uporabnih znanj in se preizkusiti na različnih področjih dela. Vse večja je zahteva po individualni obravnavi oziroma po sklenitvi tako imenovane individualne psihološke pogodbe, ki na novo opredeljuje vsebino dela (ta naj bi bila privlačna), karierni razvoj, ugodne delovne pogoje, kot so na primer delo na domu ali fleksibilni delovni čas, ter ustrezno plačilo za delo, vključno z nematerialnimi nagradami." (Brečko 2010).

Najpomembnejši konkurenčni faktor pa je danes, dodaja, razvoj zaposlenih. Varčevanje na nepravih mestih se bo vrnilo kot bumerang, meni dr. Brečkova.

Povečala naj bi se tudi notranja mobilnost v organizaciji, kjer so mnogi novi potenciali in neizkoriščene priložnosti. Ob tem gre prav poseben poudarek tudi treningu na področju znanj in veščin, ki jih bodo potrebovali na novem delovnem mestu kot tudi na področju organizacijske kulture in medosebnih odnosov.

VODENJE IN MOTIVACIJA GENERACIJE Y

S ciljem, da bodo v podjetjih in drugih organizacijah še bolje upravljali in razvijali ključne kadre je pomembno pogledati tudi medgeneracijske razlike glede vodenja in motivacije različnih generacij. Pri tem imam v mislih še posebej generacijo Y, ki organizacijam in kadrovskim strokovnjakom ter njihovim vodjem, predstavlja še poseben izziv (Špiler 2010).

Sociologi in antropologi so generacije, ki se danes srečujejo na delovnem mestu, namreč razdelili v štiri kategorije (letnice pomenijo datume rojstev): tradicionaliste (1900–1945), baby boom generacijo (1946–1964), ki jo označujeta solidarnost in trdo delo, generacija X (1965–1978), to so individualisti, in generacija Y (1979–2000). Generacijo Y tvorijo tisti kandidati, ki se jih na delovnih mestih skorajda bojijo, saj zahtevajo veliko. A s primernim pristopom tudi največ dajejo. To je generacija, ki od rojstva naprej posluša, da je nekaj izjemnega. V družini so se vedno vrteli okoli njih in se jim prilagajali. Tudi šola se jim je prilagajala. Zato to zdaj pričakujejo tudi na delovnem mestu. Študije ugotavljajo, da bo generacija Y zamenjala največ služb v svojem poklicnem življenju od vseh generacij do zdaj, kar 1,1 na leto. Niso zvesti delodajalcem. Tudi niso zvesti intimnim partnerjem; družina jim je pomembna, vendar jo obravnavajo kot naložbo časa, truda in denarja (Levičnik 2010).

Generacija Y ni bila nikoli soočena s pomanjkanjem, temveč s samimi presežki ter velikim številom možnosti, kar se kaže v konstantnem pomanjkanju časa in upadu pozornosti. Pozornost se pridobiva na račun zabave in ne kakovosti. Življenje dojemajo kot niz odločitev. »Komunikacija je na račun interneta in pojava socialnih omrežij na drugačni ravni. Posledično se to zrcali tudi v odnosih, ki so površinski in usmerjeni v sedanost. Ljudi obravnavajo kot posameznike in ne kot vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo. Spoštovanje v očeh generacije Y si mora vsak pridobiti in zaslužiti. Predvsem pa jih združujejo določeni skupni ekonomski in družbeni dejavniki,« meni Helena Felc, predsednica Študentske sekcije Društva za marketing Slovenije (Levičnik 2010).

Štiriindvajsetletni vodja proizvodnje v švicarskem podjetju Nestle, s katerim sem se pogovarjala pred kratkim, se je pritoževal, da ga hoče delodajalec poslati v Južno Ameriko. Tam naj bi spet postavil na noge eno njihovih podružnic, ki ima že dlje časa slabe poslovne rezultate. Rekli so mu, da bo to dobro zanj. »Ampak zakaj naj bi si želel oditi tja,« je pripomnil, »ko pa živim sredi gora v najlepši deželi na svetu, obdan z močno podporno mrežo? Ne morejo me premamiti s potovanji po eksotičnih deželah. Še preden sem bil star

dvajset let, sem prepotoval vseh pet celin. Zaslužil ne bi nič več, živel bi v groznih razmerah, daleč od družine in prijateljev. Kaj je v tem tako imenitnega?» (Moloney 2005, 7).

Kar se kadrovanja tiče, bi lahko rekli, da je generacija Y tista, ki bo pokazala točno tiste hibe podjetij, ki bi jih bilo treba odpraviti (Kužet 2010). Če ne bodo motivirani, ne bodo delali, če ne bodo imeli možnosti za izobraževanja, ne bodo delali; če ne bodo imeli letnih razgovorov, ne bodo delali; če ne bodo imeli bonitet, ugodnosti, fleksibilnega delovnika itd., ne bodo delali, razlaga Maja Radišek (Moje delo) in dodaja: »Kot povsod drugod se tudi v delovnih okoljih pojavlja medgeneracijska vrzel, ki jo je treba reševati. Seveda ni celotna generacija takšna in na podlagi določenih povprečnih generacijskih značilnosti ne moremo ocenjevati vseh posameznikov v podjetjih, ki so se rodili po letu 1980, in jih označiti za tipične predstavnike generacije Y, ne da bi jih prej spoznali.«

Generacija Petra Pana

Svoje mnenje o generaciji Y je na nedavnem srečanju članov Društva za marketing Slovenije z generacijo Y podal tudi priznani in cenjeni psihoterapevt in transakcijski analitik dr. Zoran Milivojević (Levičnik 2010). Po njegovem mnenju je bila do druge svetovne vojne družba tradicionalna. Ljudje so se ukvarjali s preživetjem. Po vojni je prišlo do tako imenovanega baby booma in z njim do spreminjanja miselnosti, ko je postalo vse bolj pomembno ugodje. Prek zmedene generacije X se je izkristalizirala generacija Y. Že z nastankom filma in televizije ljudje vzorcev obnašanja niso več nujno posnemali (samo) od svojih staršev, temveč iz navideznega medijskega sveta. Počasi so postali pomembni kakovost življenja, posameznik in njegova občutenja. »Generacija Y je usmerjena samo še v to, da živi prijetno. Pravijo ji tudi generacija Petra Pana, dečka, ki ni želel odrasti. Ne želijo delati, nočejo prevzemati odgovornosti. Zato tudi ni zvestobe do službe, znamke, ljudi. Imajo jih za narcise, sam bi jih poimenoval »narkizi« – ker so kot pod narkozo, neobčutljivi,« meni Milivojević. Posamezniki na družbo gledajo kot na supermarket in si jemljejo, kar jih zabava. Ko se naveličajo, zamenjajo. Od tod tudi tak razmah ekstremnih športov. Navadnih športov so se naveličali, želijo ekstremne, da se počutijo žive.

Generacija, ki jo je zaznamoval internet

So pa zadnje čase zelo moderne primerjave med generacijo X in Y, ki naj bi si bili zelo različni. Tako nekateri viri navajajo, da generacija X ljubi prosti čas, Y pa obvlada tehnologijo. Generacija X bi rada čim prej obogatela, in to celo brez dela, cilj generacije Y pa naj sploh ne bi bilo bogastvo, temveč je njen glavni moto živeti. »Pripadniki generacije Y

imajo drugačen vrednostni sistem kot njihovi starši; želijo si prilagodljive službe, iščejo ravnotežje med zasebnim življenjem in delom ter možnostmi potovanja,« je prepričan Žiga Vavpotič, poslovni direktor Zavoda Ypsilon. Razumevanje generacij postaja tako pomembno, da nekateri celo pripravljajo seminarje na temo, kako bolje razumeti in uspešno ravnati z generacijama X in Y.

»Kot pripadnik generacije Y se strinjam s tem, da so se vrednote spremenile. Še vedno pa menim, da je prava pot v medgeneracijskem dialogu in sodelovanju. Ob tem se moramo zavedati, da generacije vplivajo druga na drugo in da so si za zgled. Res je tudi, da se to zgledovanje ne dogaja več samo hierarhično, v smislu, da starejša generacija uči mlajšo. Prepričan sem, da poznate veliko vnukov, ki svojim babicam in dedkom pomagajo ter svetujejo pri osvajanju tehnologije,« dodaja Vavpotič (Levičnik 2010).

Ravno internet je globoko zaznamoval generacijo Y. Informacije dojemajo drugače, čeprav jim nikoli niso prilagodili šolskih sistemov. Komunicirajo drugače, kar zna izkoristiti predvsem gospodarsko-podjetniški sektor, malo manj pa drugi. In navsezadnje, živijo drugače. »Vendar to ne pomeni, da ne opazujemo, poslušamo in razmišljamo. Zaradi vseh informacij, ki so nam na voljo, si upam trditi, da to delamo še bolj organizirano, pogosteje in z veliko mero pričakovanj,« pove Vavpotič, Helena Felc (Levičnik 2010) pa dodaja: »Družba predstavnike generacije Y dojemata kot povzpethiške, sebične in nehvaležne posameznike, ki so obremenjeni s svojim trenutnim položajem. Svojo prihodnost ljudje generacije Y vidijo na delovnih mestih, ki zahtevajo individualnost in kreativnost. So izziv za posameznika ter mu prinašajo ugled in denar.«

Digitalni domorodci

Zato ni nobeno presenečenje, da uspešno funkcionirajo tisti, ki so odkrili, kaj radi počnejo in kaj jim gre dobro od rok, ter tisti, ki imajo delovno enako spodbudno okolje, kot so ga doživljali doma. Sicer pa hitro pride na dan dejstvo, da ne želijo odrasti in da se nočejo truditi. »Če se nimajo za kaj potruditi, se pač ne. Kajti oni imajo vedno varianto B – dom in starše. Ti »otroci« so tudi digitalni domorodci (t.i. digital natives) – digitalni jezik jim je bližji od slovenščine. Za svoje poznavanje želijo enako spoštovanje, kot ga morajo izkazovati starejšim in nadrejenim. Imajo tudi težave z avtoriteto, kajti priznavajo samo vsebino, oblike ne,« pa ocenjuje generacijo Y Nastja Mulej (Levičnik 2010), direktorica ter trenerka de Bonovih delavnic ustvarjalnega razmišljanja in reševanja problemov. Sama ima s predstavniki generacije Y zelo dobre izkušnje. »Z mnogimi sem sodelovala prav nedavno v okviru priprav

na Zlati boben in v okviru Društva za marketing Slovenija, kjer deluje izjemno propulzivna študentska sekcija, in moram priznati, da so med njimi sami zagreti posamezniki. Kot pravi literatura: če je generacija Y nad nečim navdušena, ne boste našli boljših delavcev,« meni Mulejeva. Kajti zanje ni delovnega časa, zanje ni sobot in nedelj, zanje so samo projekti, ki morajo biti opravljeni čim bolj kakovostno in kreativno.

Čeprav se vam zdi, da z »gen-Y-ji« nimate nič skupnega, boste lahko z njimi prav dobro shajali. Predstaviti se jim morate kot resničen vodja z integriteto, ne samo dodeljeno avtoriteto. Dovolite njim in sebi nenehen sproten pozitiven odziv. To so »otroci«, ki so rasli ob nenehnem občudovanju svojih staršev, vzgojiteljev in učiteljev ter so navajeni biti zvezde. Hkrati pa se zavedajo svoje ranljivosti in so hvaležni za neformalno vzajemno mentorstvo. »Omogočite jim nenehne priložnosti za učenje in rast. Vse, samo da se ne dolgočasijo,« svetuje Mulejeva. »Težko se znajdejo v nekreativnih, enoličnih poklicih. Delovno okolje jim naredite zabavno in dovolj jim zaupajte, da ne boste sedenja v pisarni naredili za obveznost. Saj so tehnološko tako močni, da lahko delajo kjer koli in kadar koli. Če bo služba prostor za ustvarjanje in ne zapor, bodo radi hodili tja.« Zoran Milivojević pa je glede prihodnosti generacije Y pesimističen. Trend vidi v smeri dekadence, hedonizma in posledično zatona zahoda. Uspešno prihodnost vidi v družbah, ki imajo veliko otrok in ki trdo delajo. Čez 30, 40 let vidi pohod novega kolektivismu.

Vsekakor bo treba počakati, kaj bosta prinesla čas in generacija, ki bo sledila ipsiloncem, obenem pa vsemu zgoraj napisanemu dajem v razmislek naslednji citat: »Današnja mladina je nemogoča: lena, pasivna in neodgovorna. Popolnoma neambiciozna in nesamostojna. Pričakuje, da ji bo vse prineseno na zlatem krožniku.« (prevedeno in prepisano s stene egiptovske piramide). Pomembna je torej samo ugotovitev, da se vsaka generacija na določenih področjih razlikuje od prejšnje. Sposobnost razlikovanja je temeljni pogoj povezovanja in združevanja ter poenostavitve sodobnega motivacijskega procesa (Čurić 2008, 43):

TALENT RAZVIJA SVOJ POTENCIAL V USTVARJALNEM OKOLJU

MULTIPLIKATIVNIH AKTIVNOSTI

Podlago za tovrstno razmišljanje mi je dal članek v Dnevnikovem Objektivu (Žezlina 2010), kjer avtor omenja Kleiberjev zakon, ki ga v nadaljevanju predstavljam. Švicarski biolog Max Kleiber se je sredi dvajsetega stoletja v Kaliforniji lotil raziskave, v kateri je ugotavljal

povezavo med težo živali in njenim metabolizmom oziroma hitrostjo, s katero žival porablja energijo. Znano je, da so majhne živali bistveno hitrejše in bolj odzivne od velikih. Slon se le počasi premika, medtem ko miška zelo hitro šviga sem ter tja, da o mušicah sploh ne govorimo.

Pred nekaj leti se je fizik Geoffrey West z inštituta Santa Fe vprašal, ali morda velja Kleiberjev zakon tudi za človeške tvorbe, kot so denimo mesta. Z ekipo raziskovalcev je zbral najrazličnejše podatke o »metabolizmu mest« z vsega sveta. Zanimali so ga denimo stopnja kriminala, poraba elektrike in bencina, intenziteta prometa in podobni podatki, ki kažejo na hitrost porabe energije. Izkazalo se je, da tudi za »metabolizem« mest veljajo enake zakonitosti, kot so jih opazili že v naravi. Poraba energije v mestih je bila v enakem razmerju z velikostjo, kot so to izmerili že pri živih bitjih.

Vendar pa se vsaj en parameter vseeno nikakor ni ujema s Kleiberjevim zakonom in ravno ta se je izkazal za najbolj zanimivega. Vse, kar se je navezovalo na ustvarjanje novih idej (naložbe v raziskave, patenti, iznajdbe, umetniška dejavnost in drugi parametri, ki odražajo kreativnost okolja), je imelo drugačno povezavo z velikostjo mesta kot parametri hitrosti porabe energije. Večje ko je bilo mesto, bolj intenzivno je rojevalo nove ideje. Izkazalo se je, da je povprečen prebivalec metropole s petimi milijoni prebivalcev v povprečju trikrat bolj kreativen kot prebivalec mesta s sto tisoč prebivalci.

Kaj ta zakon pomeni za razvoj talentiranih posameznikov v podjetjih in organizacijah?

Ali v prenesenem pomenu to pomeni tudi to, da v večjem mestu/večji skupini ljudi lahko ljudje bolj uspešno razvijajo svoje talente? Kar pomeni, da je v večjih organizacijah tudi več talentov in nasprotno v manjših podjetjih teh talentov manj? In to zato, ker v večji skupini večkrat prihaja do kresanja mnenj in stališč, ker se v mešani skupini različnih posameznikov lahko prenašajo znanja in izkušnje, predvsem pa preizkuša in plemeniti svoje ideje in s tem razvija svoje potenciale? To seveda ni nujno povezano z velikostjo tima oz. podjetja - tudi v manjših podjetjih je veliko razvitih talentov, kar je po mojem mnenju bolj odvisno od uspešnega vodenja/uglaševanja/treniranja teh posameznikov - je pa ravno to lahko zelo učinkovita podlaga za uspešnejši razvoj potencialov oz. talentov posameznikov v večjih sredinah.

Zavedujoč se te možnosti je za vsako organizacijo (tudi manjšo) zato ključno, da ustvari čim več različnih možnosti za multiplikacijo, ko bodo lahko njeni zaposleni v večjih sredinah razvijali svoje talente, kar nakazuje najmanj naslednje možnosti (Žezlina 2010):

- ❖ Čim več delovnih aktivnosti naj se opravi v mešanih projektnih timih, kjer talentirani posamezniki ustvarjajo v vzporednih projektih, ki niso nujno povezani z delom, skladnim z njihovo hierarhično funkcijo.
- ❖ Razvoj internih poslovnih »akademij«, kjer naj gre tudi za medgeneracijsko izmenjavo dobrih praks med različnimi zaposlenimi v organizaciji.
- ❖ Kroženje zaposlenih (t.i. job rotation) po različnih delovnih mestih znotraj organizacije ali med različnimi podjetji v skupini podjetij.
- ❖ Sodelovanje podjetij v formalnem izobraževalnem procesu, udeležba na študentskih in kariernih sejmih – srečevanje sedanjih in potencialnih kadrov, s ciljem pridobivanja/izmenjave/križanja teoretičnih znanj in praktičnih izkušenj.
- ❖ V primeru, da mešanih projektnih timov, zaradi majhnosti organizacije, ni možno organizirati, naj se posamezniki povežejo s sorodnimi organizacijami in partnerskimi mrežami (t.i. princip coope-tition = cooperation + competition – sodelovanje s konkurenti) in se na rednih tematskih srečanjih s strokovnjaki iz drugih organizacij, neformalno pogovarjajo o projektih, izsledkih svojih raziskav, svojih izzivih in delovnih nalogah. Osamljeni »eureka« trenutki se vedno bolj izkazujejo za redkost.
- ❖ Pri talentiranih posameznikih, ki ustvarjajo večinoma v samoti, vlogo neformalnih skupin lahko odigrajo dnevniki, v katere si sistematično zapisujejo vse svoje misli. Vnovično prebiranje lastnih zapiskov (spet gre za multiplikacijo, tokrat njihovih lastnih misli) jim lahko služi kot nekakšen pogovor s samim seboj, ki jim nato pomaga pri iskanju prelomnih idej in razvoju svojega potenciala.

5.3 DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV V SLOVENSKEM IN MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU

Podjetja, ki trgujejo z znanjem, potrebujejo talent: treba ga je ustvariti, patentirati, predstaviti, deliti z drugimi in ga izrabiti. Zato so najbolj cenjen kapital v podjetju tisti, ki imajo znanje in ga uporabljajo pri delu. Upravljanje talentov je strategija, s katero si podjetja zagotovijo, da so njihovi ključni zaposleni z znanjem deležni skrbne pozornosti. Najprej jih je treba iskati, najti

in pripeljati v podjetje. Nato morajo zanje skrbeti, jih podpirati, motivirati, navduševati. Skratka, treba jih je ceniti in jim to tudi jasno pokazati, zato da ne bodo odšli h konkurenci. Inovativnost, iskanje in razvijanje kadrovskih talentov, spodbujanje mehanizmov povezovanja univerz s podjetji in podobni pristopi so nujni.

Zaposleni so ključni in osrednji dejavnik vsake organizacije, zato je pravilna kadrovska sestava izredno pomembna. Za uspešno poslovanje so potrebni sodelavci z ustreznim strokovnim znanjem, poklicno usmerjenostjo, sposobnostmi in delovnimi izkušnjami, ki so ustrezno motivirani in pravično nagrajeni za opravljeno delo. Pomen upravljanja s človeškimi viri/talenti je vse večji, saj se mora upravljalvska struktura v današnjem času spopadati s problemi motiviranja, navduševanja, usklajevanja, odstranjevanja ovir za ustvarjalne posameznike in vzpostavljanja ustreznih pogojev za spodbujanje napredka (Ivanuša Bezjak 2006).

S tem v zvezi lahko uspešno uporabijo in svojim ciljem ter potrebam prilagodijo naslednje dobre prakse upravljanja talentov (prirejeno po intervjuju, Tschopp 2005):

- ❖ Nove metode za pridobivanje perspektivnih kadrov in asimilacijo v podjetje (iskanje, prepoznavanje, izbiranje in razvijanje talentov, načrtovanje nasledstev) – večja inovativnost in učinkovitost.
- ❖ Usmerjeni razvojni programi in načrti - vlaganje v razvoj zaposlenih v zgodnji fazi (razvoj strateških kompetenc, metoda 360, pridobivanje izkušenj v tujini, razvoj mednarodnih kompetenc, delo v mešanih projektnih timih, učni programi za vodstveni kader, coaching, mentorstvo in trenerstvo, premeščanje na druge sektorje/oddelke, opolnomočenje).
- ❖ Predvidevanje raznolikih področjih kariernega razvoja ključnih zaposlenih (zasledovanje dolgoročnih kariernih ciljev, analiza kariernih sider, spodbujanje načrtovanja karier pri posameznikih, letni razvojni pogovori oz. pomenki, kroženje zaposlenih).
- ❖ Določitev vlog potencialnim kadrom, in sicer v povezavi s pomembnostjo za posel (op.p. business-critical) in definiranje kompetenc, ki jih zahteva posamezna vloga oz. funkcija.
- ❖ Učinkovito ocenjevanje in upravljanje uspešnosti (različni načini motiviranja in nagrajevanja).
- ❖ Razvijanje organizacijske kulture in delovnega okolja, ki spodbuja pripadnost zaposlenih, spodbujanje raznolikosti (različni pogledi, vključevanje zaposlenih v procese odločanja).
- ❖ Upravljanje znanja (usklajevanje znanja in veščin, kroženje informacij) in razvijanje baze znanja (op.p. »talent pool« in »talent market«).

- ❖ Pri tem procesu je ključna vloga vodij – sistematično razvijanje njihovih kompetenc.
- ❖ Strategija načrtovanja nasledstev in upravljanja talentov mora biti usklajena s poslovno strategijo podjetja in z drugimi procesi upravljanja človeških virov.
- ❖ Ustvarjanje notranjega trga talentov in implementacija koncepta notranjega trženja v poslovno prakso podjetja.

Spoznanje, da zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev na enak način, kot to potrošniki počnejo pri izbiri najprimernejših izdelkov oz. storitev na trgu, omogoča, da pri razumevanju notranjega trženja uporabimo koncept zunanjega trženja. Notranje trženje (Vozelj 2006) v smislu odnosov z zaposlenimi definiramo kot proces identificiranja in vzpostavljanja, ohranjanja in stopnjevanja ter po potrebi omejevanja odnosov z zaposlenimi na vseh ravneh v organizaciji tako, da vključuje njihove cilje (vzajemno dajanje in izpolnjevanje obljub, obojestranski odnos, usklajevanje in zadovoljevanje potreb). Ko organizacija obvlada skrivnosti upravljanja s talenti, ne bo le zmagala v bitki za talente, ampak bo povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila nivo učinkovitosti in produktivnosti, zvišalo se bo zadovoljstvo tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček. Vse to pa so faktorji oz. pokazatelji konkurenčne prednosti. Vlaganje v talente je investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju bistvenih strateških ciljev in v uspešnosti.

DOBRE PRAKSE V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

V nadaljevanju navajam nekaj primerov dobrih praks (urejenih po abecednem vrstnem redu podjetij) upravljanja talentiranih posameznikov oz. ključnih kadrov v slovenskih podjetjih (Krajnovič in Bertoncej 2009) – poleg omenjenega vira so mi bili podlaga za to poglavje tudi intervjuji s kadrovske strokovnjaki in direktorji slovenskih podjetij, ki sem jih z njimi opravil v letih 2008 in 2009 (Žezlina 2008 in 2009).

V zavarovalniškem podjetju **Adriatic Slovenica** praviloma na sproščena in izpraznjena vodilna in vodstvena delovna mesta napredujejo interne sodelavce, razen izjemoma, ko znotraj nimajo primernih kandidatov. Eksterno se praviloma pridobivajo strokovni kadri s potencialom za razvoj ali že visoko usposobljeni. Perspektivne kadre sistematično identificirajo, se pa morajo najprej izkazati na svojem delovnem in strokovnem področju.

O letnih razvojnih pogovorih Davor Jakulin, direktor podjetja **ATech**, pravi: »Običajno sodelavcu rečem, naj pride do mene na pomenek«. Ta seveda ravno tako zajema vse potrebne komponente, a če so te speljane skozi bolj sproščeno ozračje, lahko tako vodja kot zaposleni eden od drugega na nivoju prepoznavanja in usmerjanja talentov dobita bistveno več, kot če je zastavljen kot »zaslišanje«.

V **Banki Koper** (Sabadin 2011) so se konec leta 2008 odločili, da se bodo sistematično lotili razvoja mladih perspektivnih kadrov, za katerega so prejeli tudi nagrado najboljši HRM projekt leta 2010. Vsebina njihovega projekta ima več sklopov:

1. Identifikacija potencialov, ki jo izvedejo vodje v organizacijskih enotah: vodje najprej opredelijo, katera so ključna delovna mesta v posamezni organizacijski enoti in določijo mlajše perspektivne kadre.
2. Prvi razvojni razgovor s kandidati v strokovni službi: kadrovska služba izpelje strukturirani razvojno spoznavni razgovor (ocena dosedanjega dela, lastna ocena potenciala, želje za razvoj, pričakovanja v zvezi z banko in vodjem) s kandidati.
3. Ocena potenciala, ki jo izvede zunanji izvajalec (t.i. assessment center): pridobitev neodvisne strokovne ocene potenciala kandidata.
4. Priprava skupne ocene glede usmeritve razvoja kandidata: priprava individualnega razvojnega načrta za dvoletno obdobje. Kandidate razvrstijo v eno izmed treh skupin: potenciali za delovna mesta vodenja, potenciali za strokovna delovna mesta, potenciali za delovna mesta v komerciali.
5. Priprava in potrditev programa razvoja na upravi za dvoletno obdobje: razvojni načrt za omenjeno obdobje je sestavljen iz dveh delov: izobraževalnega dela oz. aktivnosti (odgovorna kadrovska služba) in osebnega razvoja v okviru delovnega mesta (odgovorni mentor oz. vodja skupine skupaj s kandidatom).
6. Sklepni oz. drugi razvojni razgovor s kandidati: po potrditvi načrta s strani uprave sledi drugi krog razvojnih pogovorov, sestavljen iz dveh delov: predstavitev ocene ter priporočene smeri razvoja kandidatom ter seznanitev s predvidenim razvojnim načrtom za obdobje dveh do treh let.
7. Povratne informacije neposrednim vodjem: predstavitev splošne ocene in smeri razvoja kandidata njihovim neposrednim vodjem in seznanitev z njihovo mentorsko vlogo.
8. Konkretna organizacija načrtovanega izobraževanja in začetek izvajanja ter spremljanje izvajanja zastavljenih razvojnih načrtov.

9. Projekt kot kontinuiran proces: v projektu se bo stalno preverjalo izvajanje razvojnih načrtov vključenih kadrov in vključevalo nove kandidate v projekt.
10. Permanentno vsebinsko dopolnjevanje projekta: projekt se sproti nadgrajuje z novimi spoznanji – dodajale se bodo nove vsebine, ki bodo prinesle še večjo uporabnost in učinkovitost projekta v praksi. V letu 2012 načrtujejo nadgradnjo projekta s sistemom naslednikov za ključna vodilna in strokovna delovna mesta.

Izredno zanimiv in domišljen je tudi pristop podjetja **Cimos**, imenovan Cimosov KARAT (KAdrovske Razvojne Tehnike), s katerim želijo poudariti neprecenljivo vrednost, ki jo imajo zaposlenimi za podjetje. Zaposlene primerjajo z diamanti, ki z brušenjem pridobivajo na vrednosti. Njihov model razvoja kadrov je sestavljen iz štirih faz (Černigoj 2008):

1. Iskanje diamantov – načrtovanje kadrovskih virov: v to fazo se vključuje tako interna (zaposleni) kot eksterna javnost (osnovnošolci, srednješolci, študenti in drugi iskanci zaposlitve). Cimos nastopa kot partner izobraževalnim institucijam pri promociji tehničnih poklicev in preko raznih aktivnosti vpliva na drugačno vrednotenje le-teh ter s tem spodbuja nadaljevanje šolanja v tehničnih vodah.
2. Prepoznavanje diamantov – prepoznavanje potencialov in oblikovanje skupinskih razvojnih načrtov: v tej fazi upoštevajo več vizij (posameznikovo, od podjetja) in orodij (samocena, ocena sodelavcev), ki so med seboj ekvivalentne. Zaposlene razvrstijo v osebne profile (tehnično funkcionalni, managerski, raziskovalni, pogajalski, itd.), ki jih povezujejo podobne osebne lastnosti in delujejo kot nekakšen usmerjevalec razvoja posameznika. V podjetju verjamejo, da je heterogenost zaposlenih pomembna prednost razvoja podjetja, zato si prizadevajo spoštovati (in ne spreminjati) raznolikost znanj, izkušenj, idej in v končni fazi tudi osebnosti.
3. Brušenje diamantov – upravljanje s kadrovskimi viri: različne aktivnosti, ki prispevajo k razvoju kompetenc in zadovoljstvu zaposlenih. Brušenje se začne že pri uvajanju novih zaposlenih (seznanjanje z načini in politiko zaposlovanja). Zavedajo se, da je transparentnost poslovne politike podjetja pogoj za identifikacijo posameznika z vrednotami podjetja, kar se odraža tudi v večji uresničljivosti ciljev podjetja.
4. Ohranjanje diamantov – spremljanje razvoja: končna, vendar ne dokončna faza je spremljanje razvoja posameznikov. V njej s pomočjo merljivih in nemerljivih pokazateljev dobijo povratno informacijo glede učinkovitosti posameznih faz. Preverjajo, ali so pravilno načrtovali in izbrali kandidate za potrebe delovnega procesa, prepoznali talente posameznikov in določili adekvatne aktivnosti za njihov dodatni razvoj, ali so z

razvojem kompetenc prispevali k večji fleksibilnosti in širini zaposlenih ter z vsem tem ustvarili ugodno organizacijsko klimo.

Dnevnik se kot uspešna medijska hiša poslužuje projektne delo v timih, kakršni so Zlata nit, tematske priloge in Gazela. To orodje daje priložnost početja stvari, ki se jih ne da predvideti ali določiti vnaprej, saj se odpirajo sproti. Preko tega zaposleni pridobiva še več izkušenj in priložnosti, da na dan pridejo talenti, ki sicer ne bi ali vsaj ne v takšni meri.

Čeprav je spoznavanje zaposlenega pogosto vpeto v druga orodja, je kljub vsemu kot samostojno lahko neprecenljivo. V podjetju **Elektronček** bi brez tega nemara izgubili del ključnega kadra. Danes vodja enega najpomembnejših oddelkov je začela kot snažilka v času študija. Zanimanje za zaposlene in spoznavanje njih nenazadnje spodbuja tudi željo po samospoznavanju, kar je dodatna vrednost tega orodja.

V **Gorenju** v zadnjih letih veliko pozornosti namenjajo mlajšim kadrom. Ti se prek poslovnih šol in drugih oblik menedžerskega in poslovnega izobraževanja usposabljujejo za prevzem najodgovornejših del v podjetju.

Samospoznavanje je tudi sestavni del naslednjega orodja, opolnomočenja. Eden od ciljev podjetja **Halcom** je, da si njihov zaposleni lahko dviguje lastno vrednost. Zato že ob iskanju kadrov izhajajo iz tega, da si bo novi zaposleni pri njih lahko našel tisto, kar ga najbolj zanima. Verjamejo, da se posameznik lahko dobro svobodno odloča le na podlagi visoke samozavesti in zaupanja v svoje sposobnosti. Obenem načrtno prepoznavajo potenciale in razvijajo vodstvene kompetence svojega kadra.

V **Hidrii** intenzivno razvijajo prenos znanja v okviru projekta HLS - Hidria Leadership System. Sistem pomeni njihov nabor metod vodenja stalnega izboljševanja. Posebej se osredotočajo na razvoj sposobnosti za prepoznavanje načinov in orodij izboljševanja, tako pri vodjih kot pri drugih zaposlenih. Kot pomemben dejavnik nadgrajevanja znanj navajajo sodelovanje z vodilnimi naravoslovno-tehničnimi izobraževalnimi ustanovami doma in po svetu. To po njihovem mnenju krepi vez med osnovnimi raziskavami in industrijo, ki je zainteresirana za hiter prenos raziskav v prakso. Izobrazbeno sestavo zaposlenih dvigujejo tudi z možnostjo izobraževanja ob delu, ki ga 50-odstotno sofinancirajo.

Krka med drugim prisega na **karierna sidra**. Če podjetje s toliko zaposlenimi želi čimbolje izkoristiti in hkrati razviti talente pod svojo streho, se mora znati približati vsakemu od njih. Prepoznavanje dejanskih potreb zaposlenih je najboljša pot za doseg pripadnosti in ta je ena temeljnih lastnosti »krkašev«. Strokovnjake v Krki spodbujajo k dodatnemu izobraževanju z ugodnostmi, kot so študijski dopust in delno plačilo stroškov izobraževanja, predvsem pa z mentorstvom v hiši in izbranimi temami nalog pri formalnem izobraževanju. Aleš Rotar, član uprave in direktor razvoja in raziskav Krke, pravi, da se jim zdi pomembna spodbuda za strokovnjake tudi delo pri najzahtevnejših projektih, kjer se srečujejo s specialisti iz partnerskih podjetij ali institucij z vsega sveta. Pravi še, da na ravni podjetja letno vlagajo 6,5 milijona evrov. Večji del teh sredstev namenjajo za specializirane oblike strokovnega izobraževanja. »Ob klasičnih akademskih podiplomskih šolanjih, kjer trenutno študira 95 sodelavcev, uporabljamo tudi »in-house« seminarje specialistov. Tej zadnji obliki dajemo čedalje večjo težo, ker je bolj aplikativno usmerjena«, še pojasnjuje Rotar. Kadre usmerjajo v iskanje izvirnih inovativnih rešitev razvojnih težav in patentiranje tega znanja v okviru podjetja (t.i. notranje podjetništvo). Za to imajo po njegovi oceni vzpostavljen učinkovit in z zakonodajo skladen sistem evidentiranja, recenzij in nagrajevanja predlogov.

V **Leku** dodano vrednost znanju zaposlenih dodajajo z možnostjo prehajanja med različnimi strokovnimi področji v podjetju. Kot pojasnjujejo, tako posameznik pridobiva znanje za različne poslovne funkcije in je usposobljen za celovito obvladovanje poslovnih procesov znotraj družbe. Sposobnim vodjem omogočajo prehajanja med vodstvenimi položaji na vseh ravneh. Z dodatnim usposabljanjem na programih MBA ali na ustreznih podiplomskih študijih jim omogočajo izboljševanje delovnih dosežkov in osebno rast.

V **Livar Groupu** je njihova tradicija delati na lastnem kadru (interni sistem razvoja karier je dobro ocenjen po SIOKu). 50 % interne vodstvene ekipe nastane z lastnim usposabljanjem. Priložnosti vidijo v določitvi ciljnega razmerja med internimi in eksternimi talenti. Ključni kadri so interno prepoznani (na podlagi razgovorov z vodji) in vključeni v različne oblike usposabljanja. Vključeni so tudi v projektne time po celi skupini njihovih podjetij (te delujejo kot valilnica tehničnih kadrov). Vodja projektne tima da oceno o članih; naloge se prezentirajo vodstvu podjetja, kjer še dodatno prepoznavajo talente.

Še eno od orodij porajanja in razvoja talentov je kroženje ali rotacija. V **Microsoftu** zaposlenim, ki so denimo na svojem področju že odlični, želijo pa se razvijati tudi na katerem

drugem, to tudi omogočijo. Zaposleni lahko krožijo po delovnih mestih in tako preko različnih izkušenj tudi pri sebi odkrivajo še neodkrите talente – ali pa razvijajo tiste, ki jih na svojem področju ne morejo v enaki meri, pa jim vendarle pridejo še kako prav. V Microsoftu v sklopu programa prostovoljstva vsakemu zaposlenemu namenijo dodatne tri dni dopusta, saj se zavedajo, da je današnjim generacijam, še posebej pa t.i. generaciji Y, delovanje v prostovoljnih organizacijah zelo pomembno, z vidika doseganja njihovega osebnega poslanstva – zaposleni to znajo ceniti in zato tudi vračajo podjetju v obliki večje angažiranosti in pripadnosti.

Sistematično izobraževanje je pristop, ki ga pri upravljanju talentov ne gre izpustiti. Pri tem sploh ne gre le za zunanja izobraževanja in uposabljanja. V najboljšem slovenskem sosеду **Mercatorju** je ocenjena vrednost izobraževanj in prenosa znanj v letu 2007 znašala kar 2 milijona evrov! V znesek so všteta tako zunanja kot notranja izobraževanja.

V **poslovni skupini Merkur** že leta veliko vlagajo v razvoj svojih ključnih zaposlenih. S tem v zvezi so ustanovili SMPA – Skupina Merkur Poslovna Akademija za razvoj mladih menedžerjev (predstavlja interni bazen talentov), kjer mlade perspektivne kadre usposablja jo kar člani uprave. Njihov bazen kadrov pa se polni tudi skozi MLR-je (Merkurjev Letni Razgovor) in razgovore z izvršnimi direktorji ter tudi skozi izvajanje assessment centrov (kar izvajajo eksterni izvajalci).

V podjetju **Mimovrste** dajejo poseben pomen dajanju priložnosti vsakemu in na ta način zelo spodbujajo notranje podjetništvo. Vsak zaposleni, ki ga zanima drugo področje izven odgovornosti in pristojnosti njegovega delovnega mesta, se s tem lahko seznani, in vsakomur, ki ima dobro idejo za nov projekt, se realizacijo le-te, če je le možno, tudi omogoči.

Podobno je z modelom razvoja kompetenc, s pomočjo katerega se organizacijsko razvija **Trimo**. V podjetju za nove pristope v voditeljstvu vsako leto za slehernega med 500 zaposlenimi izdelajo osebne cilje. Tako vsak točno ve, katere kompetence mora nadgraditi, kar seveda še bolj odpira vrata tudi talentom, da se izrazijo v polnem sijaju. Ogromno pozornosti, časa in sredstev namenja jo tudi razvijanju inovativnega poslovnega okolja v podjetju, kar dodatno motivira ključne kadre. Vsako leto razpišejo natečaj za novo idejo (Klopčič 2008, 50-52). S tem želijo pridobiti ideje za večje preskoke pri razvoju izdelkov, poslovnih modelih, trženjskih pristopih in tehnologijah. Avtorji norih idej svoje zamisli predlagajo anonimno, tako da komisija ocenjuje povsem nepristransko in izbere najboljše.

Podobno idejam so tudi nagrade malce nore. Dozdajšnji nagrajenci so teden dni preživeli v Nasinem centru na Floridi, obiskali najstarejšo jedrsko podmornico, dirkali s pravim dirkalnikom formule ena in preizkušali svoje moči v naravi na tečaju preživetja. K inovativnemu sodelovanju privabljajo tudi prihodnje sodelavce in strokovnjake na različnih področjih z vsakoletnim mednarodnim razpisom raziskovalnih nagrad za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela. V devetih letih so tako podelili že 348 nagrad in navezali najmanj toliko stikov s prihodnjimi strokovnjaki iz različnih držav. Pri raziskovalnih nalogah tesno sodelujejo tudi s profesorji in raziskovalci na fakultetah in tako povezujejo akademsko sfero z gospodarstvom ter vključujejo teoretična spoznanja v njihove izdelke. Študente arhitekture pa spodbujajo k inovativnemu sodelovanju tudi prek razpisa arhitekturnih nagrad in mednarodnega natečaja Trimo Urban Crash.

Trenerstvo oz. coaching pa je nepogrešljivo orodje, ki velja za najučinkovitejšo večino vodenja. Ker odkriva in krepi vodstveni potencial, vodstvene kadre pa kar najbolje usposobi za učinkovito komuniciranje z zaposlenimi, vodenje, delegiranje in seveda preproznavanje ter upravljanje talentov zaposlenih, nanj stavijo tudi v **Zavarovalnici Maribor**. Prepričani so, da so za uspeh in ugled družbe s 180-letno tradicijo zaslužni prav zaposleni.

UPRAVLJANJE TALENTOV V MEDNARODNEM OKOLJU

Vsako podjetje bi moralo imeti načrt, v katerem bi bilo zapisano, kdo bo nasledil direktorja, ko bo ta odšel v pokoj. Vendar pa je le malo podjetij pripravljenih na tak položaj. Večina največjih evropskih koncernov se presenetljivo pri vzgoji vodilnih kadrov slabo odreže. Do takšne ugotovitve so prišli avtorji raziskave z naslovom Najboljša podjetja za voditelje, ki so jo opravili sodelavci svetovalne družbe Hewitt Associates (Manager 2004). Večina podjetij sicer priznava, da je razvijanje menedžerskega naraščaja pomembno, a uresničevanje tega cilja je pogosto le polovičarsko in zato manj uspešno. Strokovnjaki so raziskavo izdelali na podlagi ankete v 110 evropskih podjetjih.

Glavno pozornost so usmerili na naslednja vprašanja:

- ❖ Sodelujejo člani uprave osebno pri vzgoji menedžerskega podmladka?
- ❖ Ali podjetje resno načrtuje nasledstvo za najvišje položaje v podjetju?
- ❖ Ima strategijo za podporo mladim talentom?
- ❖ Kako uspešno je pridobivanje menedžerskega naraščaja?

Le malo podjetij je pozitivno odgovorilo na zgornja vprašanja in se uvrstilo na seznam delodajalcev, ki najbolje skrbijo za menedžerski podmladek. Prvo mesto si je zagotovil francoski izdelovalec kozmetike L'Oréal, sledi pa mu izdelovalec avtomobilov BMW. Na tretje do peto mesta so se uvrstili finska Nokia, britanski Vodafone in švicarski Nestlé. Le malo slabše so bili ocenjeni britanski farmacevtski velikan Astra-Zeneca, britanska veriga živilskih trgovin Tesco, banki Unicredito Italiano in španska Bilbao Vizcaya Argentaria ter britanska založba Pearson (lastnica gospodarskega dnevnika Financial Times). Vseh deset podjetij ima za ključna vodilna mesta podrobne sezname z morebitnimi nasledniki. Zmagovalci se res lahko veselijo, saj se njihov trud splača. Tisti, ki se dobro odrežejo pri vzgoji mladih kandidatov za vodilna mesta, so tudi podjetniško uspešnejši od konkurence, dokazuje raziskava. Kar 98 odstotkov podjetij, ki zasedajo mesta v prvi četrtini lestvice, se odlikuje po posebej visoki donosnosti. Za preostale to drži le v 36 odstotkih primerov. Vzgajanje mladih talentov torej ni samo sebi namen, saj je poplačano z lepimi denarci.

Vse to je dokaz, kako pomembno je načrtovati upravljanje s talentiranimi posamezniki v podjetju. Nobeno podjetje tega ne bi smelo prepustiti naključju, saj so dobri menedžerji (ali pa strokovnjaki) odločilnega pomena za razvoj podjetja. Prizadevanja pa so uspešna le, če se podjetje ne zanaša samo na posamezne projekte. Tisti, ki stavi vso energijo samo na notranji program usposabljanja, ne bo uspešen, ker hkrati zanemarja druge pomembne naloge. Le mešanica usposabljanja, nadzora nad uspehom in nagrajevanja po uspehu pelje k cilju. Po drugi strani pa je izredno pomembno zadržati najboljše kadre (potem, ko jih enkrat identificirano oz. zaposlimo). Najbolj uspešna podjetja jim s tem v zvezi ponujajo različne možnosti osebne rasti ter razvoja lastnih sposobnosti in zmožnosti.

Pa poglejmo, kakšne so dobre prakse na področju upravljanja ključnih kadrov v teh mednarodnih podjetjih, obenem pa na koncu tega poglavja dodajam še nekaj dobrih praks drugih evropskih podjetij, zapisanih na podlagi lastnih intervjujev z menedžmentom teh družb.

L'OREALOVA NEGA

Lep primer upravljanja s talenti je podjetje L'Oréal. Izdelovalec kozmetike z odličnimi poslovnimi rezultati si v kadrovskem oddelku privošči sodelavce, ki skrbijo samo za menedžerski naraščaj. Vsaka dva meseca se kadrovski delavci sestanejo s člani uprave in se z njimi pogovarjajo o razvojnih možnostih mladih talentov. Ti se morajo izobraževati v

posebnem notranjem programu usposabljanja, poleg tega pa se morajo pri vsakdanjem delu spoprijemati z novimi izzivi. Pogosto jih predstavljajo, včasih hitreje, kot to pričakujejo. Pošiljajo jih tudi v tujino. Posebej prizadevno izbirajo mlade sodelavce. Iščejo odlične osebnosti različnega izvora in izobrazbe, s katerimi sestavljajo ustvarjalne, k uspehu usmerjene time. Odločilnega pomena je kulturna odprtost, ki si jo je kandidat pridobil med študijem ter bivanjem ali prakso v tujini. Kandidati morajo dokazati, da znajo prevzemati pobudo, da so pragmatični, ustvarjalni in da znajo prepričevati. Zgolj formalna merila niso preveč pomembna. Ker mladim menedžerjem že zelo zgodaj prepuščajo odgovornost in svobodo, od njih pričakujejo samostojno razmišljanje in ravnanje. Znati morajo zanimivo predstaviti svoje ideje in se zanje pogumno zavzemati. Ob vsakoletni podelitvi L'Oréalove nagrade za trženje se sodelavci iz kadrovskega oddelka seznanijo z novimi kandidati za zaposlitev v koncernu. Študenti morajo ob podpori oglaševalske agencije razviti trženjski koncept za kozmetični izdelek. Izbiranje mladih talentov je dolgotrajno in utrudljivo, a je na koncu poplačano.

KULTURA ZAUPANJA PRI BMW

BMW ima izdelan vzorec idealnih lastnosti vodilnih ljudi. Pospeševali naj bi kulturo zaupanja v podjetju, usmerjali podrejene in prevzemali osebno odgovornost. Vsako leto to preverjajo v pogovorih s šefom in drugimi menedžerji. Pri tem sodeluje najvišje vodstvo koncerna. To je pomembno, saj vsak obetaven začetnik potrebuje mentorja. Tisto, kar mladim posredujejo vodilni menedžerji in jim s svojim življenjem postavljajo za zgled, pusti na njih sledove. Talente išče BMW že med praktikanti. Tistega, ki se že na začetku izkaže, sprejmejo v program, v katerem študenti, skupaj z univerzo, sodelujejo pri projektih koncerna. Kar 80 odstotkov udeležencev po končanem študiju ostane v BMW.

NOVARTIS

»Upravljanje talentov je ena izmed petih strateških kadrovskih prioritet Novartisa«, pravi Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, izvršni direktor farmacevtske multinacionalke Novartis za področje upravljanja s človeškimi viri (Brokatzky-Geiger 2006). O tem področju in njegovih dobrih praksah v Novartisu pravi naslednje:

»Veliko časa preživim v razvijanju talentov in razpravljanju o talentih. Dnevno v Novartisu razpravljamo o ljudeh, ki smo jih prepoznali kot tiste, ki imajo možnost uspeti, v kateri smeri bi lahko uspeli, na katerem položaju in podobno. Dejstvo je, da se proces upravljanja s talenti začne na lokalni ravni – recimo v Leku govorijo o talentih v Leku. Na

primer, kdo v Leku, bi lahko uspel v proizvodnem oddelku, kdo v razvojnem oddelku, kdo bi lahko uspel v tujini in podobno. Vodje potem naredijo načrte, v katerih imajo prepoznane talente na vsakem področju. Vodje prepoznajo talente na vseh nivojih – naredijo seznam talentov na vseh področjih. O teh imenih potem razpravljajo menedžerji in izberejo ljudi, ki postanejo del določenih razvojnih programov. Tako da vsakodnevno, konstantno vlagamo trud v to, da bi našli prave ljudi. Dejstvo je, da ko se na primer odločimo, da bomo zaposlili kemika, želimo najboljšega, ki je na razpolago. Vendar pa moramo tudi ugotoviti, ali je to oseba, ki bo lahko menedžer drugim ljudem. Ko nekoga že zaposlimo, ga še vedno opazujemo in ugotavljamo, kako se ta oseba prilagaja naši organizaciji. In tako se talent razvija od vsega začetka. Včasih je treba pri ljudeh tudi tvegati, jim dati možnost, da razvijejo kariero, da uspejo v večjem poslu.»

Zadržanje talentiranih posameznikov je tudi eden izmed pomembnih kazalnikov uspešnosti (t.i. KPI – key performance indicators) posameznega menedžerja – v podjetju imajo določeno, kakšen je lahko odstotek talentiranih posameznikov, ki v določenem letu lahko odidejo iz podjetja – kar pomeni, da svoje vodje stimulirajo za to, da razvijajo in motivirajo (zadržijo) svoje naslednike. Zanimivo je pogledati tudi, kako v Novartisu vrednotijo pomen/vpliv razvojnih aktivnosti, saj tudi v tem lahko prepoznamo, da jim je praktična modrost in kvalitativni dejavniki zelo pomembni:

- ❖ *Treningi, delavnice (prenos znanja, spoznavanje in ustvarjanje kulture, zavedanje) – pomen na izobraževanju (10%).*
- ❖ *Prevzemanje vlog (posnemanje vedenja, sposobnosti) – pomen na ustvarjanju odnosov, povratne informacije, coaching, mentorstvo (metoda 360) – pomen na odnosih (20%).*
- ❖ *Razvoj (projekti, naloge) – pomen na pridobivanju izkušenj, polna zaposlenost/odgovornost delovnega mesta (načrtovanje, sklepanje in zaključevanje poslov) – pomen na izkušnjah (70-85%).*

»Kadre pridobivamo na različnih ravneh. Na stopnji družbe, torej celotnega Novartisa, uslužbenke med drugim najamemo tudi iz univerz s katerimi smo povezani – na primer MBA šole. Na stopnji oddelka pa je povsem odvisno – nekaj jih zaposlimo preko razpisov, nekaj preko raznih povezav, ki jih imajo naši kemiki v različnih državah. Letno dobimo tristo tisoč prošenj, med njimi se znajdejo tudi takšne, ko nas študenti obvestijo, da končujejo študij in se priporočajo za službe na določenih področjih. V nekaterih državah obstaja zanimiv način pridobivanja uslužbencev, in sicer vsa stvar poteka preko poznanstev. Na primer, ko na

razpisu opravljamo razgovore, pri tem spoznamo samo del osebe. Če pa nekdo to osebo priporoča kot potencialno dober kader, potem so možnosti, da to osebo najamemo, veliko večje, saj imamo zanesljiv vir, ki to osebo pozna. Predlagatelj potem, ko nekoga priporoča, nima nobenega vpliva na to, ali bo potem ta oseba najeta ali ne. V primeru, da to osebo najamemo, potem tisti, ki jo je predlagal, dobi denarno nagrado. Slednjo dobi zato, ker je privarčeval kar nekaj denarja, ki ga sicer vlagamo v iskanje novih kadrov. Ta sistem uporabljamo v Švici, v ZDA, morda še v nekaterih drugih državah.» pravi Geiger.

Končni cilj Novartisa je, da čim več vodstvenih kadrov pridobi iz lastne (interne) mreže talentov – pri tem naj bi bilo optimalno (ciljno) razmerje med zunanjimi in notranjimi talenti približno 30:70, kar kaže na njihovo preferiranje notranjega razvoja talentov pred zaposlovanjem zunanjih talentov. To pa je tudi v skladu s številnimi raziskavami, ki so pokazale, da je interno razvijanje oz. zadržanje talentov bistveno cenejše, kot pa pridobivanje novih talentov iz okolice podjetja.

FRANCOSKA MULTINACIONALKA THOMPSON

Francoska multinacionalka Thompson se je v začetku tega stoletja v nekaj letih čudežno in povsem prestrukturirala (Bachellereau 2007): zamenjala je kar 85% svojih ključnih izdelkov in storitev, prestopila iz B2C (sektor široke potrošnje) v B2B (poslovanje s podjetji), naredila celovito kadrovske prestrukturiranje (če so prej večino zaposlenih v podjetju predstavljali t.i. modri ovratniki – proizvodni delavci, je sedaj ravno obratno – večino podjetja predstavljajo t.i. beli ovratniki – visoko usposobljeni inženirji, delavci znanja). Pri tem je imela ključen vpliv sprememba organizacijske kulture (nov vrednostni sistem in z njim povezan sistem nagrajevanja) ter sistematično delo s ključnimi kadri, ki bazira na naslednjih aktivnostih:

- ❖ Definiranje temeljev (ciljev) poslovanja: »Smo mednarodno podjetje, delujemo na globalnih trgih, na področju visoke tehnologije in sistematično razvijamo talentirane zaposlene (naš cilj je, da postanemo eden izmed 100 najbolj zaželenih globalnih delodajalcev na svetu), « pravi Eric Bachellereau, njihov izvršni kadrovski direktor.
- ❖ Definiranje menedžerskih načel: 1. razvoj talentov, 2. podjetništvo (empowerment), 3. odličnost, 4. inoviranje.
- ❖ Cilj njihove UČV funkcije: pritegniti, razvijati, motivirati in obdržati najboljše kadre.
- ❖ Nagrajevanje (polletni načrti) in napredovanje je vezano na uspešnost za večino menedžerjev.

- ❖ Notranji razvoj zaposlenih temelji na notranji mobilnosti in migraciji ljudi ter fokusiranju na različne projekte.
- ❖ Ohranjajo samo strateške aktivnosti v podjetju, ostale kadrovske aktivnosti se izvajajo preko outsourcinga (npr. izobraževanje, plačevanje).
- ❖ Pri spodbudah zaposlenim so naredili premik iz dolgoročnih planov na srednjeročne motivacijske programe (npr. izobraževanje kot nematerialna nagrada).
- ❖ Njihovi faktorji uspeha pri upravljanju talentov so fleksibilno vodenje, stalno in dinamično usklajevanje ciljev in potreb ter skrbno načrtovani kadrovski procesi.
- ❖ Komisija za upravljanje talentov (t.i. Talent Management Committee) izbira skozi proces t.i. talent reviewa (ocena potenciala talentiranih posameznikov) najboljše potencialne kadre, glavne talente in glavne pozicije. Pravilo je, da so ključne pozicije kratkoročno zapolnjene s ključnimi talenti in predstavljajo priložnost za srednjeročni razvoj največjih potencialov.
- ❖ Talentirani posamezniki se identificirajo tudi skozi projekt TOP 100, v katerega povabijo 100 najboljših posameznikov iz podjetja, katere sistematično usposabljuje v interni menedžerski akademiji, kjer kot predavatelji in trenerji sodelujejo interni in eksterni strokovnjaki.

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU GOOGLE

Google slovi kot eno najbolj zanimivih in nekonvencionalnih podjetij, obenem pa s celovito in inovativno paleto ugodnosti za svoje zaposlene nudi raznovrstne možnosti in ideje glede še boljšega upravljanja in razvoja ključnih kadrov tudi za druga podjetja (Grkinič 2008). Njegova preprosta, sproščena in igriva podoba z jasno zastavljeno vizijo, ki jo pozna celotno podjetje, je veliko pripomogla k današnjemu uspehu in razvoju podjetja. Njihovo delovno okolje v Kaliforniji imenujejo kar »Googleplex«, kjer imajo do dela in zaposlenih čisto poseben odnos.

V podjetju upoštevajo vsi zaposleni deset (10) zlatih pravil, ki spodbujajo spoštovanje in ustvarjalnost. Google je značilno novodobno podjetje, v katerem so stare metode vodenja zamenjali z novimi, mehkejšimi in ljudem prijaznejšimi. Poglejmo, katera so Googlova pravila za vodenje ustvarjalnih ljudi (Grkinič 2008, 41-42)

1. Pazljivo zaposlovanje: v Googlu se z vsakim kandidatom za zaposlitev sreča vsaj šest zaposlenih, od vodilnih delavcev do potencialnih sodelavcev. Postopek je dolg, a drag, vendar se splača.

2. Skrb za potrebe zaposlenih: v Googlu želijo, da zaposleni razmišljajo samo o svojem delu, za vse drugo poskrbi podjetje. V kompleksu podjetja imajo odlično restavracijo, telovadnico, sobo za masažo, čistilni servis, pralnico, frizerski salon, itd.
3. Spodbujanje skupinskega dela: člani skupine delajo v istem prostoru, tako da si lahko nenehno in brez ovir izmenjujejo informacije.
4. Zelo enostavna koordinacija: vsak član delovne skupine pošlje enkrat na teden drugim članom delovne skupine elektronsko sporočilo, v katerem piše, kaj je počel v minulem tednu. Tako vsak član vedno ve, kaj se dogaja s projektom, v katerem sodeluje.
5. Nove izdelke najprej preizkusijo zaposleni: vsak novi izdelek ali storitev najprej nekaj mesecev uporabljajo zaposleni, saj so to najzahtevnejši uporabniki.
6. Spodbujanje ustvarjalnosti: vsak zaposleni lahko petino delovnega časa (20%) porabi za delo na projektu po lastni izbiri.
7. Nenehno iskanje konsenza: v Googlu zagovarjajo trditev, da več glav več ve. Direktor podjetja ne sme biti direktor, temveč koordinator različnih mnenj.
8. V podjetju prevladuje misel: »Ne bodite zlobni«. V Googlu ne želijo imeti poslušnih ljudi, ki bi slepo sledili navodilom njihovih nadrejenih. Direktorji spoštujejo vsakega zaposlenega in so pripravljeni poslušati njihova različna mnenja.
9. Odločanje na podlagi podatkov: v Googlu merijo vse aktivnosti in rezultate in pred vsako odločitvijo zberejo na desetine informacij.
10. Učinkovito komuniciranje: zaposleni in vodilni delavci se vsak petek dobijo na neformalnem klepetu ob hrani in pijači, kjer prosto debatirajo.

Dodatne dobre prakse upravljanja ključnih kadrov v podjetju Googlu pa so naslednje (Grkinič 2008, 42-50):

- ❖ Brezplačen prevoz: do vhodnih vrat podjetja vozi za zaposlene brezplačen avtobus, ki pokriva celoten kompleks. Zaposleni lahko za prevoz po kompleksu uporabljajo električne skiroje in kolesa.
- ❖ Stimuliranje osebnega priporočanja za nove potencialne kadre: močan motivacijski dejavnik za zaposlene je tudi ta, da če Google zaposli osebo na priporočilo zaposlenega, je le-ta upravičen do 2.000 dolarjev nagrade (Google dnevno prejme preko 1000 prošenj za zaposlitev).
- ❖ Google nudi dobro plačilo svojim zaposlenim, vendar ne takšnega, ki bi izstopal. V svoje vrste povabijo le najboljše in najobetavnejše na svojem področju in jih motivirajo predvsem skozi neverjetno ugodne pogoje dela.

- ❖ Njihov delovni urnik je izrazito fleksibilen, tako da se preprosto zdi, kot da ga nimajo. V podjetju ustvarjajo družinsko okolje, kjer se zaposleni počutijo kot doma in ne čutijo delovnega pritiska (zaposleni se veliko družijo, sodelujejo in delujejo kot prava mala družina). V podjetju imajo tudi dva prosta dneva, ki sta namenjena poletnemu pikniku in smučarskemu izletu za zaposlene (sprememba okolja in dodatna sprostitev). Fluktuacija in bolniška sta tudi zato na izjemno nizki ravni.
- ❖ Velika pripadnost podjetju se kaže tudi skozi dejstvo, da zaposleni na delovnem mestu nosijo majice, kape, šale in druga oblačila od podjetja. Prav tako uporabljajo svinčnike, značke in druge »spominke« podjetja.
- ❖ Delovno okolje, kjer zaposleni preživijo večino svojega časa, je privlačno, estetsko (prostori so barvni in igrivi) in funkcionalno urejeno. Vsak zaposleni ima svojo pisalno mizo, računalnik in prenosni računalnik. Svoje delovno okolje si lahko poljubno uredijo. Obenem lahko delajo kjerkoli želijo (po celotnem Googleplexu je brezžični internet). V kompleksu imajo tudi sobe za počitek in sobe za globinsko sprostitev, ki so v različnih nenavadnih oblikah (zaposleni se telesno in duševno sprostijo kar v službi).
- ❖ Poleg izjemno privlačnega okolja se podjetje od drugih loči tudi preko posebne filozofije in vrednot, ki se jih podjetje striktno drži.
- ❖ Podjetje sodi med družini prijazna podjetja, zato za zaposlene nudi naslednje ugodnosti: vrtec, igrače za otroke in mlajše, novoletna obdaritev otrok, v primeru posvojitve otroka dobi zaposleni 5.000 dolarjev za pokritje dela stroškov, za rojstvo vsakega otroka dobijo 500 dolarjev, pomoč pri najemu posojila.
- ❖ Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja: vsak zaposleni ima možnost izobraževanja do 5.000 dolarjev letno. Izobraževanje je ciljno in osebno, izobražujejo jih s čustvi in z dušo. Predvsem pa se vsi zaposleni in podjetje samo zavedajo pomembnosti vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja oz. potrebe po stalni rasti in razvoju.
- ❖ V podjetju imajo zelo zanimivo razporeditev delovnega časa v odstotkih. Imenujejo jo kar sistem 70-20-10. 70 % časa posvetijo glavni dejavnosti podjetja (iskalnik in oglaševanje), 20 % časa posvetijo dejavnosti, ki je povezana z glavno dejavnostjo oz. ji je sorodna (npr. Google News in Google Earth), na voljo pa imajo tudi 10% časa, ki ga lahko posvetijo povsem svojim projektom in idejam (izkazalo se je, da tudi takrat, ko delajo na lastnih projektih, pridejo do izredno zanimivih, novih izvirnih idej). Vsi zaposleni imajo tudi tedensko predstavitev svojega dela in rezultatov (to spodbuja uspešnejšo timsko delo in boljšo obveščenost).

- ❖ Delo vedno poteka v manjših skupinah (mešani projektni timi, sproščeno vzdušje) in timsko delo je najbolj cenjena vrednota v podjetju. Z Google kulturo in pozitivno atmosfero so ustvarili prijetno, sproščeno in ustvarjalno vzdušje, ki se kaže v tesnejših odnosih med zaposlenimi, njihovi večji kolegialnosti, boljšemu pretoku idej in informacij.
- ❖ Zadovoljni in zdravi zaposleni imajo več energije, so bolj zadovoljni s samim seboj in s tem posledično tudi bolj uspešni in učinkoviti. Zato podjetje skrbi tudi za dobro počutje na področju športa in zabave. Nudijo veliko športnih aktivnosti, kot so: fitness, notranje in zunanje odbojgarsko igrišče, košarkarsko igrišče, dvorana za jogo in aerobiko, mize za namizni tenis, zaposleni lahko plavajo v malem ali velikem bazenu, na voljo imajo tudi plezalno steno. Na področju zabave pa imajo na voljo številne sobe z video igricami, bilijard mizami, sobe za počitek, klavir, šah, vrsto družabnih iger, s katerimi se lahko družijo med odmori ali v prostem času. Zaposleni lahko v podjetje pripeljejo celo svoje hišne ljubljence.
- ❖ Znotraj kompleksa ponujajo svojim zaposlenim tudi luksuzne storitve: brezplačne masaže, savne, frizerje, pralnico za perilo in za avtomobile, brezplačne toplice in zdravstvene ordinacije – pri svojih zaposlenih želijo doseči ravnovesje telesa, uma in duha. Podjetje pokriva tudi osnovno zdravstveno, zobozdravstveno in očesno zavarovanje zaposlenih. Nudi tudi brezplačna svetovanja na področju pravnih in naložbenih zadev, imajo tudi svojega zdravnika, psihiatra in druge svetovalce.
- ❖ Podjetje je postalo celo osebni skrbnik zdravja svojih zaposlenih. Kar konkretno pomeni, da ima Google dogovor z zdravstvenimi ustanovami, s katerimi so združili svoje baze podatkov o zaposlenih z njihovimi (vsak uporabnik lahko na svojo željo omeji vpogled v te podatke). Zdravniki tako pridobivajo neposredne povratne informacije pacientov o učinkih zdravil in drugih vplivih zdravljenja na hitrejši in preprostejši način.
- ❖ Prehrana na delu: poleg glavne luksuzne restavracije Charlie's Place (kjer zaposlenim brezplačno postrežejo z raznovrstno, zdravo, svežo, organsko pridelano, narodnostno različno hrano, naj bo to za zajtrk, kosilo, večerjo) imajo v kompleksu še nekaj mikrokuhinj, kjer si lahko vsak zaposleni postreže z osnovnimi živili. Na kosilo lahko zaposleni povabi svoje goste, hrano lahko odnese tudi domov. Interno pravilo je, da hrana (neomejeni prigrizki, sveži sokovi in drugi napitki) ni oddaljena od uslužbenca več kot 30m (Google porabi letno za prehrano zaposlenih kar 72 milijonov dolarjev oz. 8.000 dolarjev na zaposlenega).

- ❖ Skrb za okolje: podjetje je okoljsko osveščeno (Googlov kompleks je prava solarna elektrarna in največji kompleks za zbiranje sončne energije v ZDA). Zaposlenim pomagajo s 5.000 dolarji, v primeru, da se odločijo za nakup hibridnega avtomobila.

Iz vsega napisanega lahko vidimo, da je podjetje Google res »trendsetter« na področju dela s (ključnimi) kadri in praktično najboljša blagovna znamka delodajalca na svetu. V njem delajo samo najboljši med najboljšimi kadri, ki uživajo v svojem delovnem okolju in so podjetju popolnoma predani, delo jim predstavlja profesionalni in osebni izziv, obenem pa vseh ugodnosti, ki jim jih nudi podjetje, ne izkoriščajo, temveč jim predstavljajo dodaten motivacijski dejavnik za zavzeto delo v podjetju.

Google skrbi za celovito, uravnoteženo in zdravo življenje svojih zaposlenih, katerim ponuja pestro paleto motivacijskih dejavnikov, med katerimi lahko zaposleni izbirajo skladno z njihovimi željami, interesi in potrebami. Tako ustvarja privlačna delovna okolja, kjer zaposleni resda preživijo od 10 do 15 ur dnevno, vendar jim čas hitro mine, ker se v takem delovnem okolju in delovni klimi ter prijazni in pozitivni kulturi dobrih medsebojnih odnosov in timskega dela počutijo kot doma oz. imajo občutek opravljanja svojega poslanstva, kar pa je neprecenljiv motivacijski dejavnik.

Vse to pa je lahko dobro napotilo tudi za slovenske organizacije, ko bodo razmišljala o nadgradnji svojih sistemov upravljanja in razvoja ključnih kadrov, ki še niso na mednarodno primerljivi ravni, kar bomo lahko videli iz rezultatov raziskave v poglavju št. 6.

Še prej pa se posvetimo upravljanju talentov v najboljših športnih institucijah, ki so s svojimi dobrimi praksami postale prave valilnice novih talentov in iz katerih lahko slovenske organizacije črpajo dodatne ideje za še boljše delo s talentiranimi posamezniki v poslovno organizacijskih okoljih.

5.4 UPRAVLJANJE KLJUČNIH KADROV SKOZI PRIZMO NAJBOLJŠIH ŠPORTNIH KLUBOV

Mnoga poslovna okolja so v zvezi z upravljanjem ključnih kadrov že uspela oz. so vsaj na dobri poti, če pa pogledamo najboljša nogometna in košarkarska moštva samo v Evropi (npr. FC Barcelona, Manchester United, AC Milan, Liverpool, Panathinaikos, CSKA, itd.) so v skrivnosti upravljanja talentiranih posameznikov prodrli še veliko prej in globlje. Kaj se lahko naučimo od njih?

Tudi vrhunski šport je že vrsto let namreč predvsem posel, kjer so vodilni moške v najboljših klubih razvili celo vrsto dobrih praks za upravljanje s svojim največjim bogastvom – igralci – vrhunskimi posamezniki. V športu prav tako kot v poslu zmaguje timsko delo – skupina talentiranih posameznikov, ki jih v učinkovit tim poveže uspešen trener, v poslovni terminologiji imenovan menedžer – vodja. Zato je lahko iskanje vzporednic med poslovnimi in športnimi dobrimi praksami zelo dobra vaja v urjenju možganov in posledično iskanju novih idej, ki jih lahko uspešno uporabimo v poslovni praksi svojega podjetja oz. organizacije.

V zvezi z iskanjem talentiranih posameznikov lahko med uspešnimi športnimi klubi zasledimo naslednje dobre prakse (Žezlina 2005) - pri tem še zdaleč ne navajam vseh dobrih praks:

1. Klubi imajo svoje skavte (op.p. oglednike), ki za njih iščejo vrhunske potenciale po celotnem tržišču; nekateri se poslužujejo uslug športnih menedžerjev, ki tržijo talentirane posameznike in jih za »primerno« provizijo prodajajo naprej klubom; drugi imajo v klubu posameznika s funkcijo športni direktor, ki med drugim skrbi tudi za »skeniranje« trga talentov.
2. Zlasti v NBA (op.p. National Basketball Association) se klubi poslužujejo t.i. drafta (op.p. nabora), ki pomeni nabor talentiranih posameznikov na enem mestu, z oceno njihovega znanja in veščin, ovrednotenjem njihovih športnih kompetenc/sposobnosti, kar za klube pomeni predvsem zelo dobro informacijo o tem, kateri so najboljši posamezniki na trgu, nadarjenim mladim igralcem pa učinkovit in transparenten način njihovega predstavljanja oz. pozicioniranja na športnem tržišču.

3. Športni klubi organizirajo tudi t.i. pripravljalne kampe, kjer se zberejo mladi talentirani posamezniki iz vseh krajev in v pripravljalnih tekmah oglednikom pokažejo svoje znanje in veščine – zopet eden izmed odličnih načinov, da klub ne kupi »mačka v žaklju«.
4. Športni klubi imajo mladinska moštva, ki za njih pomenijo »poceni in učinkovit« bazen potencialnih novih talentov, zato imajo zlasti najboljši športni klubi zelo dobro organizirane interne kadetske in mladinske šole, kjer vzgajajo interne talente.
5. Ena izmed možnosti je tudi posojanje mladih igralcev drugim moštvom (v nižjih ligah, tako da ne gre za direktne konkurente, pa tudi v istih ligah, kjer igralca posodijo nižje uvrščenemu moštvu) in kaljenje le-teh v njih, klub pa stalno spremlja njihov napredek in razvoj ter presodi, kdaj so zreli za prehod v prvo moštvo.

Sedaj pa si pogledjmo, kako bi lahko v poslovno terminologijo prevedli zgoraj omenjene dobre prakse (Žezlina 2005):

1. Kot skavte ali športne menedžerje podjetja lahko uporabijo razne eksterne kadrovske agencije – t.i. headhunterje, ki za njih iščejo najboljše kadre. Druga možnost je interna – menedžerji (in kadrovska služba, ki jim je pri tem v podporo z zagotavljanjem ustreznih informacij) so tisti, ki naj bi imeli pregled nad talenti v njihovem podjetju/oddelku. S tem v zvezi lahko podjetje ustanovi tudi t.i. talent committee (op.p. komisijo za iskanje talentov), ki je sestavljena iz menedžerjev podjetja, ki na sestankih redno razpravljajo o stanju kadrovskega potenciala oz. posameznikov, ki so se izkazali pri opravljanju določene delovne naloge.
2. Podjetje lahko podobno kot na draftu (naboru) izdela seznam talentiranih posameznikov, ki jih tudi ovrednoti (oceni njihove dejanske kompetence), kar predstavlja osnovo za vključitev le-teh v razvojne programe; obenem lahko podobno naredi za vse kandidate v procesu selekcije kadra – tudi za neizbrane kandidate, saj le-ti lahko predstavljajo potencial za kakšno drugo zaposlitveno možnost (obenem pa ima s tem podjetje dober nabor potencialnih kadrov na zalogi). V ta namen lahko podjetje uporabi tudi t.i. assessment centre (op.p. ocenjevalne centre), teste delovne učinkovitosti in simulacije.
3. Pripravljalni kampi bi se v poslovnem svetu lahko prevedli v naslednje aktivnosti: poslovne prakse, ki jih opravljajo študenti in dijaki za podjetje; seminarske in diplomske naloge, kjer študente na konkretnih študijah primerov proučujejo praktične poslovne probleme; pripravništva, ki jih novo zaposleni za podjetje opravijo ob svoji prvi zaposlitvi; aktivna udeležba podjetja na raznih študentskih sejmih (npr. sejem Kariera, Top Job), kjer prihaja do srečevanja med potencialnimi kadri in njihovimi novimi

delodajalci; sodelovanje podjetja v formalnem izobraževalnem procesu (predstavitev podjetja na predavanjih, ki potekajo v okviru rednega študija ali na srednji oz. že tudi v osnovni šoli) in prepoznavanje zanimivih kandidatov, ki so se na predavanjih izkazali z aktivno udeležbo, vrhunskim znanjem in uporabnim ali pa kreativnim razmišljanjem.

4. Vzorednice z mladinskimi (in kadetskimi) moštvi bi v poslovnem svetu lahko iskali v tesnejšem prepletu poslovnega sveta in formalnega izobraževanja (delno opisano že v predhodni točki), vzpostavljenem sistemu mentorstva s strani »starejših« kolegov, razvoju interne poslovne akademije za mlade in perspektivne kadre (kjer na praktično usmerjenih delavnicah predavajo člani vodstva podjetja, mladi talenti pa so v okviru njenega delovanja postavljeni pred večje delovne izzive (kot pa bi od njih zahtevala njihova trenutna delovna funkcija), kroženju zaposlenih (kar opisujem v naslednji točki).
5. Analogijo za posojanje igralcev v druga moštva bi lahko poiskali v metodi kroženja zaposlenih – gre za zelo uporabno metodo prepoznavanja novih talentov – zaposlenih krožijo po različnih področjih v organizaciji (ali v okviru več različnih podjetij ali pa v različnih državah oz. okoljih, če govorimo o skupini podjetij), na ta način zelo dobro spoznajo organizacijo in njeno kulturo, obenem pridobijo širša, interdisciplinarna znanja in veščine (v smislu strokovnega in osebnega razvoja), podjetje pa istočasno dobi zelo dobre informacije o teh posameznikih.

AC MILAN IN NJEGOV VISOKO TEHNOLOŠKI LABORATORIJ

Zakaj je AC Milan moštvo, ki je osvojilo rekordno število naslovov nogometne lige prvakov (3) oz. vsega skupaj kar sedemkrat pokorilo Evropo in je tudi moštvo z največ polfinali in finali lige prvakov v 21. stoletju? Mnogi od njegovih akterjev ta uspeh v zadnjem času vse bolj pripisujejo visoko tehnološkemu laboratoriju (t.i. Milan Lab), ustanovljenem v juliju 2002, ki se nahaja znotraj Milanovega športnega kompleksa (Milan Lab 2002).

Glavni namen laboratorija je, da se optimizira psiho-fizična pripravljenost igralcev, s tem, da se ta naloga zaupa športnemu laboratoriju, ki je idealna kombinacija znanosti, tehnologije, IT-ja, kibernetike, psihologije. Si lahko samo predstavljate, koliko zapravljenih EURov pomeni vsaka poškodba vrhunskega igralca za tako pomemben in drag(ocen) klub?

Katere so glavne značilnosti tega laboratorija, ki so obenem tudi ključna orodja upravljanja vrhunskih kadrov v klubu:

- ❖ Cilj stalnega testiranja in raziskav, ki se opravljajo z igralci je, da se optimizira njihov psihofizični učinek, zmanjša možnost poškodb in s tem v zvezi prilagaja trenerske aktivnosti.
- ❖ Laboratorij deluje po principu systemske vizije nogometnega moštva – vsaka organizacija, pa naj bo to podjetje ali pa nogometno moštvo, se lahko smatra kot celota, sestavljena iz različnih podsistemov, ki delujejo skupaj, s ciljem doseganja skupnih rezultatov za primarni sistem, t.j. podjetje/nogometno moštvo. Zato je potrebno za maksimiranje rezultatov celotnega sistema optimizirati učinkovitost vsakega izmed podsistemov (ki so medsebojno povezani), s tem da zbereš kar največ raznovrstnih informacij o njih in jih nato stalno nadgrajuješ/razvijaš (ukvarjajo se tako s posamezniki kot s celotnim timom).

Osnova Milanove filozofije je, da je športnikovo zdravje posledica fizične, mentalne in socialne kondicije, ki je odvisna od uravnoveženosti treh osnovnih funkcionalnih ravni:

- ❖ živčne strukture (uporabljajo kiropraktični pristop),
- ❖ biokemične (telo je fizično-kemično-biološka celota – fokus na biokemične spremembe, ki se dogajajo med vadbo) in
- ❖ mentalne ravni (študiranje in spremljanje psihološkega stanja igralca, kjer uporabljajo t.i. MIND ROOM – to je steklena soba, ki igralcem pomaga do sprostitve in odpravlja stres: vsak mentalni trening traja 20 minut in se odvija po vsakem fizičnem treningu; uporabljajo ergonomske sedeže in sprostitvene slike/glasbo, psiholog pa spremlja mentalno razpoloženje vsakega igralca preko mini-elektrod, pritrjenih na glavi igralca – dr. Bruno Demichelis (glavni Milanov psiholog) pravi, da je ključna naloga tega laboratorija ta, da se izboljša/dvigne stopnja okrevanja med posameznimi tekmami in razvija okolje, ki bo pri igralcih odpravilo negativni stres.

Milanov laboratorij se poslužuje zadnjih, naprednih in sofisticiranih tehnologij za zbiranje in procesiranje informacij. Sistem deluje po principu umetne inteligence in lahko samostojno izračuna, kateri dejavniki (treninga) bodo pri določenem igralcu povzročili poškodbo. Takoj, ko ta verjetnost naraste, trenerji prilagodijo način treniranja in zmanjšajo stopnjo kritičnosti tega dejavnika na minimum.

Zamislite si, da bi lahko v podjetju sistematično spremljali, kakšna je verjetnost, da zaradi premajhne zavzetosti/prevelike izgorelosti izgubite najboljše kadre? Eno so zapleteni tehnološko napredni sistemi, drugo pa je enostavno dejstvo, da je ključna odgovornost vodje skrb za stalno spremljanje (testiranje) in dvigovanje zavzetosti njegovih zaposlenih (posvetite jim čas in vašo pozornost, poslušajte in slišite jih!)

MANCHESTER UNITED IN NJEGOV TRENER SIR ALEX FERGUSON

Eden od največjih in najtrofejnejših angleških (in svetovnih) klubov ter velik, če ne največji trener vseh časov, Sir Alex Ferguson – zmagovita kombinacija, ki se potrjuje z uspehi in lovorikami skoraj vsako leto, odkar je Alex Ferguson leta 1986 prevzel klub. Poleg nešteto dobrih praks glede dela z mladimi talentiranimi športniki (skavti, mladinska moštva, akademije, pridruženi klubi, kamor posojajo igralce, itd.) so za ManUnited značilne še vsaj tri zakonitosti (Stowell 2007):

1. Sprejmi spremembe in potegni iz njih največ (»Embrace change«): sprememba prinaša negotovost. Zahteva zaupanje, predanost in prilagodljivost od vseh članov ekipe; v zadnjih 15 letih je Manchester za svojo prvo ekipo uporabil več kot 115 različnih igralcev – ogromno novih obrazov vsako leto, a vendarle je bil uspešen – zahvaljujoč fleksibilnosti (le-ta se promovira kot vrednota) igralcev in odličnih voditeljskih kompetenc njegovega trenerja oz. njegovega štaba.
2. Potrudi se in prepoznaj ter razvijaj talente v posameznikih: Alex Ferguson (in njegova ekipa trenerjev ter skavtov-oglednikov) je zaslužna, da je odkrila take nogometne talente kot so Eric Cantona, Ryan Giggs in Peter Schmeichel. Kljub temu, da so bili še pred njihovim prihodom v klub že visoko sposobni posamezniki, so njihove veččine v ManUnitedu še dodatno razvili in izbrusili, z ustrežno vključitvijo v timsko strukturo in trenerskim pristopom. Še bolj pomembna pa je Fergusonova sposobnost, da prepozna potencial v mladih igralcih, iz mladinskih in rezervnih moštev. Alexa Ferguson so velikokrat kritizirali, rekoč: »Z otroci ne moreš nikoli ničesar osvojiti.« Pa vendar so se ti otroci razvili v vrhunske igralce kova David Beckham, Gary in Phil Neville, Mark Hughes. Imeti pozorno oko za prepoznavanje novega talenta v posamezniku in podpirati ga pri nadaljnjem brušenju njegovega talenta je redka veščina. Vse prevečkrat želimo, da bi novo zaposleni imel vse zahtevane sposobnosti že kar na začetku njegovega nastopa na delovnem mestu.
3. Ustvarjati zmagovalno miselnost / kulturo: če želimo ustvariti zmagovalno kulturo ni dovolj, da vse člane tima spodbujamo, da komunicirajo, delujejo skupaj oz. funkcionirajo

na določen način. Še bolj pomembno je, da znamo v podjetje vdihniti elemente ugleda, namena, poslanstva, ki spodbujajo vaš tim k temu, da deluje v svoji specifični, unikatni smeri. Ferguson je nekoč izjavil: »Mi zmagujemo (op.p. We score). To je naš odnos do dela, ki ga opravljamo.« Eden njegovih najkoristnejših in najuspešnejših igralcev, Valižan Ryan Giggs je s tem v zvezi izjavil: »Od nas se pričakuje ne samo da igramo dobro, od nas se pričakuje, da zmagujemo.« S stalnim prizadevanjem, jasnimi cilji in kulturo, kjer vsi člani tima želijo biti najboljši, lahko uspe vsakemu timu (»Zmagovanje prebudi v ljudeh tiste karakteristike, ki so vredne občudovanja.« Sir Alex).

Za konec poglavja povzemimo na kratko še enkrat dobre prakse dela s talentiranimi posamezniki v športu in poslu (tabela 5.2).

Tabela 5.2: Primerjava dobrih praks dela s talentiranimi posamezniki v športu in poslu

Dobre prakse v športu	Dobre prakse v poslu
Skavti (ogledniki), športni menedžerji/direktorji, ki so stalno na terenu, spremljajoč potenciale nadebudnih in že priznanih igralcev	»Headhunterji« (eksterno - kadrovske agencije, interno – t.i. talent menedžerji, kadrovska služba, komisija za prepoznavanje in razvoj talentov)
Vsakoletni »draft« (nabor igralcev, kjer se skrbno ovrednotijo njihove igralske kompetence), športni laboratoriji (primer AC Milan Lab)	Seznam talentiranih posameznikov (ocenjevalni centri, simulacije, testi učinkovitosti, kompetence) in individualni razvojni načrti
Pripravljalni kampi, mladinska, rezervna in kadetska moštva (»pool« mladih talentov)	Poslovne prakse, sistem mentorstva, pripravništva, seminarske in diplomske naloge, interne poslovne akademije, bazen talentov (t.i. talent pool), posoja oz. vzgoja menedžerja/strokovnjaka v hčerinskem podjetju, vključitev perspektivnih posameznikov v delo na posebnih projektih
Posojanje mladih igralcev drugim moštvom	Sodelovanje podjetij v formalnem izobraževalnem procesu, udeležba na študentskih in kariernih sejmih, »job rotation« (kroženje zaposlenih), ipd.
Vloga trenerja pri prepoznavanju in razvijanju talenta	Menedžer / vodja, ki stalno in sistematično razvija svoje trenerske in coaching kompetence

Vir: Žezlina (2005).

5.5 SKLEPNE MISLI TEORETIČNEGA DELA

Preden se posvetimo opravljeni raziskavi slovenske prakse na področju upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizacijah bi želel podati še moj pogled na prvi del magistrske naloge.

Opisani primeri dobre prakse v slovenskih in mednarodnih organizacijah kažejo na zelo dobro stanje na tem področju – po drugi strani pa lahko na podlagi analiziranih raziskav, opravljenih razgovorov z direktorji kot tudi predvsem z zaposlenimi v preučevanih organizacijah ter na osnovi mojih več kot 15 letnih delovnih izkušenj na področju svetovanja in izobraževanja v organizacijah zaključim, da situacija v praksi le ni tako dobra oz. da ni vse zlato, kar se sveti. Pri implementaciji opisanih kadrovskih politik, konceptov, modelov in orodij prihaja do precejšnjih razkorakov med tistim, kar organizacije deklarirajo kot njihovo dobro prakso in med dejanskim stanjem. Ključna je seveda implementacija dobrih praks v vsakodnevno delovanje organizacij, ki pa je v največji meri odvisna od organizacijske kulture in zgleda oz. integritete vodij (op.p. walk the talk), kjer se tudi preučevane organizacije ne obnesejo več tako dobro. Pri tem velja podobno kot pri znani deklarativni krilatici »Kadri so naše najboljše bogastvo« - ko pogledamo v globino oz. razvitost kadrovskih vsakodnevnih praks določene organizacije, vidimo, da obstoja precejšen razkorak med želenim in dejanskim stanjem – kar bo nenazadnje pokazala tudi moja raziskava, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

Najbolj kritičen dejavnik pri vsem tem pa je tudi kompetentnost kadrovskih strokovnjakov samih, saj so nedavne mednarodne študije pokazale, da se uprave in vodstva organizacij že povsem zavedajo in cenijo »kadrovsko funkcijo«, ne cenijo pa kadrovskih strokovnjakov (Gruban 2009). Kar 60% sodelujočih je namreč eksplicitno potrdilo, da »človeški dejavnik« odločilno vpliva na uresničevanje poslovnih strategij, vendar pa se le redki med respondenti odločajo, da bi pomoč pri teh vprašanjih, poiskali pri kadrovskih službah svojih podjetij. Število tistih, ki je pritrnilo trditvi o kritični vlogi UČV, je bilo namreč presenetljivo nizko: komaj 23% zaupa, da so te službe (beri: ti strokovnjaki), kos izzivu. Tudi drugi podatki iz navedene raziskave treznijo pregrete napovedi same UČV stroke: samo 4% udeležencev recimo meni, da imajo njihova UČV področja vrhunske strategije ravnanja z ljudmi, 31% pa neposredno meni, da so izboljšave na UČV področju naravnost »kričeče« potrebne. Medtem, ko kar 52% UČV menedžerjev meni, da pomembno sooblikujejo organizacijsko kulturo, se le 32% poslovnih direktorjev pridružuje temu mnenju. To predstavlja izjemno priložnost za

funkcijo UČV pod pogojem, da bo sposobna transformacije iz stroškovno-procesnega centra, v sodobno zasnovano integralno kadrovske arhitekturo, ki dodaja vrednost.

Tudi podatki raziskave Cranet (Cranet E-2008 2010) ne kažejo prveč optimističnega stanja, saj za slovenska mednarodna podjetja velja, da imajo oblikovane poslovne in kadrovske strategije, manj pa je podjetij (tako mednarodnih kot lokalnih), kjer odgovorne osebe za človeške vire sodelujejo pri oblikovanju strategij že vse od začetka. S tega vidika ne moremo potrditi zadovoljstva z vpetostjo odgovornih kadrovskih strokovnjakov v ključne procese odločanja in kreiranja strategij, kar je slabost tako za organizacije, saj posledično vidik UČV v strategijah ni tako močno prisoten, kot tudi za oddelke UČV, ki so zaradi manjše vpetosti vključeni kasneje in posledično verjetno tudi manj pripravljeni na spremembe.

Absolutne resnice, ki bi veljale v vseh primerih oz. situacijah so seveda redke. Zato po eni strani lahko opisani primeri dobre prakse predstavljajo odlično podlago za razmišljanje, kaj bi v določeni organizaciji lahko uvedli kot aktivnost, ki bi prispevala k boljšemu upravljanju in razvoju ključnih kadrov, po drugi strani pa naj le-te pri tem vedno upoštevajo naslednje pravilo: nobena kadrovska dobra praksa ni direktno prenosljiva v kulturo druge organizacije, temveč je pri tem vedno potrebno prilagoditi oz. nadgraditi te prakse obstoječi organizacijski kulturi (t.i. copy – paste – upgrade pristop), pa tudi fazi življenjskega cikla, v katerem se organizacija nahaja. Ni namreč isto, če razmišljamo o vodstveno kadrovskih praksah, konceptih in orodjih (kot so npr. stili vodenja, načini internega komuniciranja, sistemi motivacije in nagrajevanja) v podjetju, ki je rastoče in šele na začetku svoje poti ali pa v zrelem podjetju, ki se nahaja v fazi staranja in kjer vlada birokracija in togi sistemi (Adizes 2011). Kot naprej navaja Adizes, je vodstvena uspešnost rezultat presekov med avtoritativnostjo, močjo in vplivnostjo. Pri tem avtoritativnost v času pada (linearno), sprva velika moč je tudi podvržena padanju. Vplivnost pa s časom narašča in lahko najbolj vpliva na povečevanje učinkovitosti v organizaciji (Mlakar 2007, 66). Vodja lahko vplivnost doseže predvsem z ravnanjem (strokovno znanje o delu, ki ga opravlja), z odgovornostjo in z avtoriteto (pristojnost odločanja, pri čemer lahko reče da ali ne) ter z močjo (to uporabi le občasno, sicer nima učinka) in s svojo osebno integriteto, kar pa je po mojem mnenju eden od večjih izzivov za slovenske voditelje.

5.6 DELOVNE HIPOTEZE IN METODOLOGIJA

V mojem magistrskem delu sem preverjal dve ključni hipotezi, pri katerih sem obe še nadalje razčlenil v dve podrazličici (glej poglavje 0.1).

AD 1: STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KLJUČNIH KADROV

Področje strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov lahko determinirajo naslednje kontrolne aktivnosti, ki jih navajam v tabeli 5.3 (prirejeno po Becker in drugi 2001). Kontrolna aktivnost pri tem pomeni aktivnost (preventivno ali kurativno), ki jo je potrebno izvesti s ciljem, da odpraviš/zminimiziraš določeno kadrovsko tveganje oz. dosežeš določen kadrovski cilj.

S tem v zvezi predlagam trditev, da se organizacija strateško ukvarja z upravljanjem in razvojem ključnih kadrov v primeru, ko izvaja več kot 66 % (dve tretjini) kontrolnih aktivnosti iz seznama.

Iz omenjenih štirinajstih (14) kontrolnih aktivnosti, ki lahko determinirajo področje Strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov sem s pomočjo programa SPSS oblikoval novo spremenljivko (Strateško upravljanje in razvoj ključnih kadrov). Pred tem sem vsako kontrolno aktivnost v programu tudi rekodiral in sicer:

- ❖ Vrednost odgovora DA je postala nova vrednost 1.
- ❖ Vrednost odgovora NE je postala nova vrednost 0.
- ❖ Vrednost odgovorov, ki so bili porazdeljeni v petstopenjski lestvici od 1 do 5, so postale nove vrednosti med 0 in 1 ($1 = 0$, $2 = 0'25$, $3 = 0'5$, $4 = 0'75$, $5 = 1$).

V statistični obdelavi sem nato preverjal porazdeljenost nove spremenljivke ter njeno odvisnost od velikosti in lastništva podjetja (analiza HI kvadrat in analiza variance), o čemer pišem več v poglavju št. 6 in 7.

Tabela 5.3: Kontrolne aktivnosti s področja strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizacijah

Kontrolna aktivnost s področja strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizacijah	Možni odgovori
1. V naši organizaciji imamo pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov (sistematično se ukvarjamo s ključnimi kadri v organizaciji).	DA NE
2. V naši organizaciji smo opredelili, kdo oz. kateri profili spadajo v »bazen ključnih kadrov«.	DA NE
3. V naši organizaciji imamo določene ciljne kompetence (veščine, znanja, lastnosti, sposobnosti), ki naj bi jih imeli naši ključni kadri.	DA NE
4. Ti ciljni kompetenčni profili ključnih kadrov so povezani s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije.	(1-sploh ni so povezani, <u>2-komajda povezani,</u> <u>3-srednje povezani,</u> <u>4-dobro povezani,</u> <u>5-zelo povezani)</u>
5. Najvišji menedžment v organizaciji aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo glede procesa upravljanja s ključnimi kadri.	(1-sploh ne, 2-komajda <u>3-srednje, 4-dobro,</u> <u>5-zelo)</u>
6. V naši organizaciji imamo informacije o stanju dejanskih kompetenc posameznih ključnih kadrov (analiziramo kompetence ključnih kadrov).	DA NE
7. V organizaciji imamo pripravljene programe (načrte) razvoja ciljnih kompetenc naših ključnih kadrov.	DA NE
8. Delež sredstev, ki ga v našem celotnem izobraževalnem proračunu namenjamo programom razvoja ključnih kadrov je:	<ul style="list-style-type: none"> • 1 - nič sredstev (0%) • 2- manj kot 10% • 3- med 10 in 30% • 4 - med 30 in 50% • 5 - več kot 50%
9. V naši organizaciji se poslužujemo koncepta ciljnega vodenja (vodje izvajajo letne ocenjevalne in razvojne pogovore).	DA NE
10. V organizaciji imamo za vse ključne pozicije (vodstvene, strokovne) predvidene individualne razvojne načrte (individualni razvojni načrt vsebuje karierni in izobraževalni načrt).	DA NE
11. V naši organizaciji imamo za vse ključne vodstvene/strokovne pozicije predvidene naslednike (načrtujemo nasledstva).	DA NE
12. V <u>naši</u> organizaciji je razvit transparenten in učinkovit sistem napredovanja za vsako ključno delovno mesto z jasnimi kriteriji.	(1-sploh ni razvit, <u>2-komajda razvit,</u> <u>3-srednje razvit, 4-dobro</u> <u>razvit, 5-zelo razvit)</u>
13. V naši organizaciji <u>redno</u> spremljamo sedanje in bodoče potrebe po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih.	DA NE
14. V naši organizaciji obstaja interni trg kadrov.	DA NE

Vir: Prirejeno po Becker in drugi (2001).

AD 2: VODENJE ZAPOSLENIH IN KLJUČNI KADRI

Povezavo med vodenjem zaposlenih in razvojem potencialov in talentov ključnih kadrov določajo naslednje kontrolne aktivnosti, ki jih navajam v naslednji tabeli (prirejeno po Becker in drugi 2001).

S tem v zvezi predlagam trditev, da vodenje zaposlenih v organizaciji prispeva k sproščanju oz. razvoju potencialov in talentov ključnih kadrov v primeru, ko organizacija izvaja več kot 75 % kontrolnih aktivnosti iz seznama.

Tabela 5.4: Kontrolne aktivnosti s področja vodenja zaposlenih in njegovega vpliva na upravljanje in razvoj ključnih kadrov v organizacijah

Kontrolna aktivnost	Možni odgovori
Najvišji menedžment v organizaciji aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo glede procesa upravljanja s ključnimi kadri.	<u>(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-dobro, 5-zelo)</u>
Način vodenja v vaši organizaciji prispeva k doseganju vizije in strateških ciljev vaše organizacije.	<u>(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo, 5-povsem)</u>
Način vodenja v vaši organizaciji prispeva h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji (vodje razvijajo talente ključnih kadrov).	<u>(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo, 5-povsem)</u>
Ključni posamezniki v vaši organizaciji imajo dobro razvite vodstvene kompetence.	<u>(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo, 5-povsem)</u>
V naši organizaciji se poslužujemo koncepta ciljnega vodenja (vodje izvajajo letne ocenjevalne in razvojne pogovore).	DA NE

Vir: Prirejeno po Becker in drugi (2001).

Iz omenjenih petih (5) kontrolnih aktivnosti, ki lahko determinirajo področje Vodenja zaposlenih in njegovega vpliva na sproščanje potenciala in talentov ključnih kadrov sem s pomočjo programa SPSS oblikoval novo spremenljivko (Vodenje zaposlenih in sproščanje talentov). Pred tem sem vsako kontrolno aktivnost v programu tudi rekodiral in sicer:

- ❖ Vrednost odgovora DA je postala nova vrednost 1.
- ❖ Vrednost odgovora NE je postala nova vrednost 0.
- ❖ Vrednost odgovorov, ki so bili porazdeljeni v petstopenjski lestvici od 1 do 5, so postale nove vrednosti med 0 in 1 (1 = 0, 2 = 0'25, 3 = 0'5, 4 = 0'75, 5 = 1).

V statistični obdelavi sem nato preverjal porazdeljenost nove spremenljivke ter njeno odvisnost od velikosti in lastništva podjetja (analiza HI kvadrat in analiza variance), o čemer pišem več v poglavju št. 6 in 7.

6 KAJ PRAVI PRAKSA V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

V tem poglavju si bomo pogledali rezultate raziskave Upravljanje ključnih kadrov v slovenskih organizacijah, ki sta jo podjetji Planet GV in Energos izvedli v marcu 2010 (Brečko in Žezlina 2010) in v kateri je sodelovalo 119 slovenskih organizacij. Raziskava je bila izvedena preko spletnega vprašalnika, ki smo ga poslali na 986 elektronskih naslovov direktorjev, vodij kadrovskih služb in vodij izobraževanja, od katerih smo prejeli 119 odgovorov (12 odstotkov vseh poslanih vprašalnikov).

PODATKI O PODJETJIH

Če začnemo z analizo značilnosti podjetij/organizacij, ki so sodelovale pri raziskavi lahko ugotovimo naslednje:

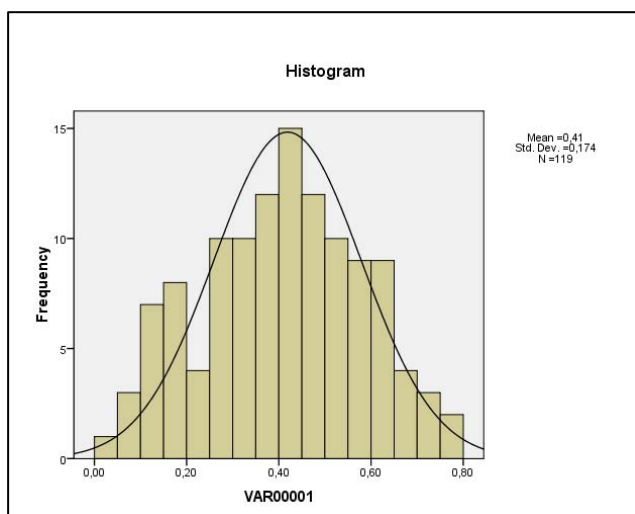
- ❖ Slaba četrtina (23 %) sodelujočih organizacij se ukvarja z industrijo, druga četrtina (23 %) pa deluje na področju izobraževanja, svetovanja in založništva. Sledijo organizacije iz javne uprave in javnega sektorja (18 %) ter podjetja iz dejavnosti finančnih storitev (9 %) ter trgovske dejavnosti (7 %).
- ❖ Razdelitev anketiranih organizacij glede na število zaposlenih je dokaj enakomerna, največji delež odgovorov pa so prispevali zaposleni iz organizacij z manj kot 100 zaposlenimi (38 %), sledijo organizacije s 101 do 250 zaposlenimi (20 odstotkov vseh sodelujočih) ter organizacije s preko 1001 zaposlenim (19 odstotkov vseh sodelujočih).
- ❖ V raziskavi so precej enakomerno sodelovale vse tri velikosti organizacij: velika in srednja podjetja s po 35 % sodelujočih ter majhna podjetja s 30% sodelujočimi v raziskavi.
- ❖ Med anketiranimi organizacijami prevladujejo privatna podjetja (slabi dve tretjini vseh sodelujočih organizacij oz. 62 odstotkov), sledijo državne institucije in podjetja z mešanim lastništvom.

6.1 UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KLJUČNIH KADROV

Na področju strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov v organizacijah sem preučeval štirinajst (14) ključnih vprašanj (glej stran 100), s katerimi se morajo organizacije ukvarjati in jih implementirati v svojo vsakodnevno prakso, s ciljem, da bodo njihove vodstveno kadrovske prakse dela s ključnimi kadri kar najbolj uspešne.

Prva analiza nove spremenljivke SURKK pokaže, da je normalno porazdeljena in da je njena povprečna vrednost samo 0,4056, kar kaže na to, da se preučevane organizacije še vedno premalo strateško ukvarjajo s ključnimi kadri (skladno z mojo predlagano trditvijo, da bi morala biti povprečna vrednost te spremenljivke vsaj 0,66, da bi lahko bolj z gotovostjo trdili, da se preučevane organizacije s področjem upravljanja in razvoja kadrov ukvarjajo strateško).

Slika 6.1: Porazdelitev nove spremenljivke SURKK



Vir: Lastno delo (2011).

Standardni odklon spremenljivke SURKK je 0,174, kar kaže na dokaj veliko razpršenost spremenljivke v populaciji, zato bo nadaljnja obravnava glede odvisnosti te spremenljivke od velikosti in lastništva organizacije lahko pokazala na zanimive rezultate.

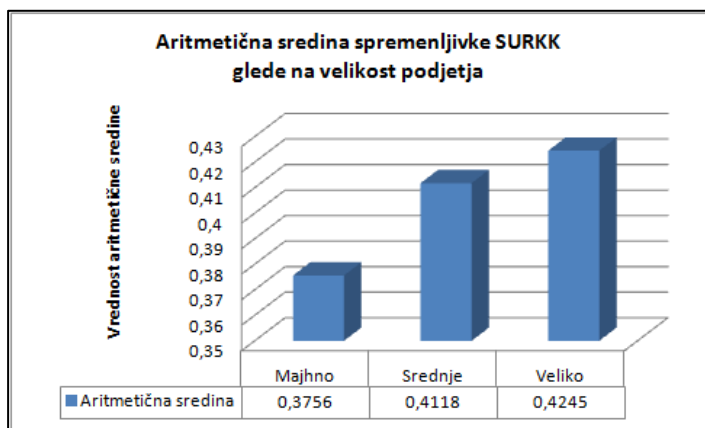
STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV - ODVISNOST OD VELIKOSTI PODJETJA

Pričakovati bi bilo, da velikost organizacije vpliva na preučevano spremenljivko SURKK, saj naj bi se večja podjetja bolj sistematično ukvarjala s svojim kadrovskim kapitalom, po eni strani zaradi dejstva, da imajo na razpolago več kadrovskih strokovnjakov, po drugi strani pa več finančnih sredstev, ki jih lahko namenijo za tovrstno področje.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke SURKK pokaže, da to trditev lahko delno potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za velika podjetja je 0,4245
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za srednje velika podjetja je 0,4118
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za mala podjetja je 0,3756

Slika 6.2: Aritmetična sredina spremenljivke SURKK glede na velikost podjetja



Vir: Lastno delo (2011).

Vendar pa analiza variance (ANOVA) ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient v velikosti 0,456 (za potrditev hipoteze bi moral biti ta koeficient nižji od 0,05).

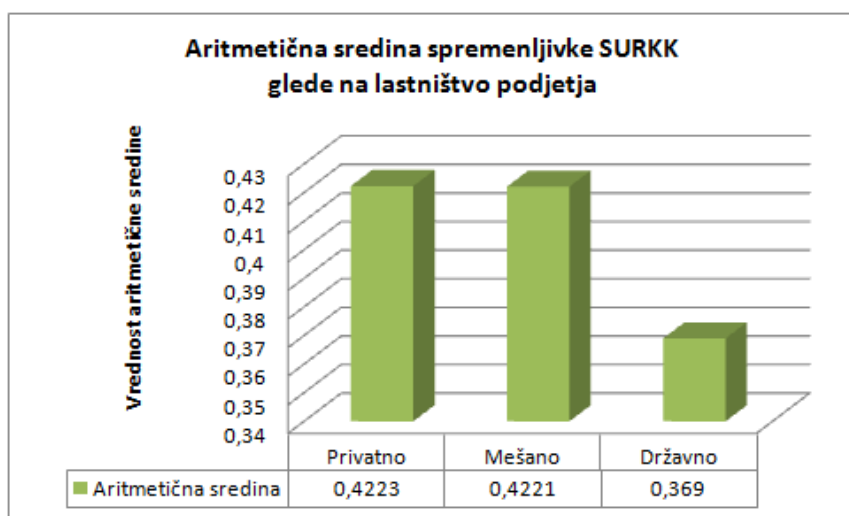
STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV - ODVISNOST OD LASTNIŠTVA PODJETJA

Podobne rezultate pokaže tudi analiza odvisnosti spremenljivke SURKK od lastništva podjetja. Moja domneva je bila, da naj bi se privatna podjetja na tem področju morala odrezati bolje, z vidika njihove večje motivacije, da optimizirajo kadrovske potencial v podjetju in preko njega ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke SURKK pokaže, da to trditev lahko delno potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za privatna podjetja je 0,4223
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za podjetja v mešani lasti je 0,4221
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za državne organizacije je 0,369

Slika 6.3: Aritmetična sredina spremenljivke SURKK glede na lastništvo podjetja



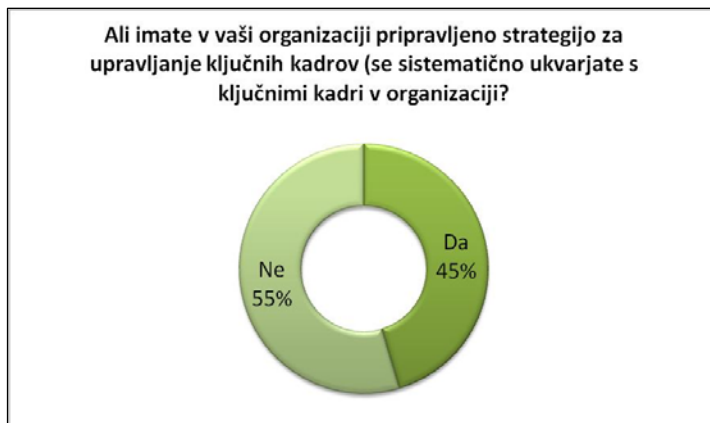
Vir: Lastno delo (2011).

Vendar pa analiza variance (ANOVA) ponovno ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient v velikosti 0,324, kar pomeni, da domneve, da privatno lastništvo bolj pozitivno vpliva na udejanjanje procesa strateškega upravljanja in razvoja kadrov, ne moremo potrditi.

STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN RAZVOJ KADROV – DODATNA ANALIZA

Ker nam predlagana skupna spremenljivka SURKK ni dala zadovoljivih oz. dokončnih odgovorov se bom v nadaljevanju osredotočil še na analizo posameznih vprašanj, povezanih s področjem strateškega upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah.

Slika 6.4: Strategija za upravljanje ključnih kadrov v organizaciji



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 21).

Slaba polovica sodelujočih organizacij (45 %) ima pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov, kar kaže na dokaj pomanjkljivo upravljanje procesa dela s ključnimi kadri v organizaciji.

Ta spremenljivka je po analizi variance značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) odvisna od velikosti organizacije oz. števila zaposlenih, odstotek pripravljenih strategij narašča z velikostjo preučevane organizacije oz. številom zaposlenih, pri tem privatne organizacije prednjačijo pred državnimi. Primerjava po dejavnostih pokaže, da pri tej spremenljivki pozitivno prednjačijo podjetja iz finančnega sektorja (82 % ima pripravljeno strategijo), v negativni smeri pa organizacije iz javne uprave (samo 12 % teh organizacij ima pripravljeno strategijo).

Bolj razveseljiv je podatek, da imata skoraj dve tretjini organizacij (64 %) opredeljeno, kdo oz. kateri profili spadajo v bazen ključnih kadrov.

Slika 6.5: Opredelitev bazena ključnih kadrov v organizaciji



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 22).

Privatna podjetja značilno (analiza variance, $\text{sig} \leq 0,05$) bolj pogosto (v 74 odstotkih primerih) opredelijo bazen ključnih kadrov v primerjavi z državnimi institucijami (39 odstotkov). Pri tej spremenljivki ponovno prednjačijo podjetja, ki se ukvarjajo s finančnimi storitvami (82 % jih ima opredeljen bazen ključnih kadrov); najbolje so se pri tej postavki odrezale organizacije iz dejavnosti trgovine (100 % vprašanih iz te dejavnosti ima opredeljen bazen ključnih kadrov), sledijo organizacije, ki se ukvarjajo z dejavnostjo turizma (83 %) in izobraževalno dejavnostjo (79 %).

Pri organizacijah, ki imajo določen ciljni profil ključnih kadrov poteka segmentacija v bazen ključnih kadrov večinoma preko dveh ključnih kriterijev (ocenjevalci so se lahko odločili za več odgovorov hkrati) in sicer:

- primarni je izkazani vodstveni ali strokovni potencial in kompetence (76,3 %),
- takoj za njim v 71 % primerih sledi izredna delovna uspešnost v določenem časovnem obdobju (posebni delovni dosežki),
- tretji kriterij pa je prepoznan (identificiran) vodstveni potencial in kompetence na podlagi merjenj (52,63%),
- drugi kriteriji so bili izbrani v dobrih 14 % primerov, pri tem ocenjevalci navajajo sledeče kriterije, ki jih uporabljajo: katalog delovnih mest, delovni staž, spoštovanje vrednot, plačilni razred, starost, prepoznavna socialna inteligenca, ustrezne osebne kompetence, lojalnost družbi, simpatičnost upravi, izkušnje na ključnih delovnih mestih (ne kot izločilni faktor), formalna izobrazba.

Izredna delovna uspešnost je ključen kriterij pri privatnih podjetjih, pri ostalih kriterijih ni značilnih razlik med različnimi tipi organizacij, glede na lastništvo oz. velikost.

Slika 6.6: Kriteriji za vstop v bazen ključnih kadrov

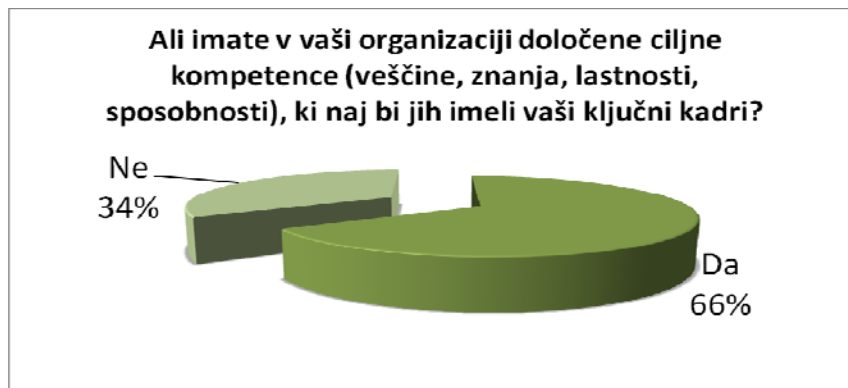


Vir: Brečko in Žezlina (2010, 23).

Na podlagi dobljenih obeh dveh ključnih kriterijev lahko ocenjujemo, da so slovenske organizacije naravnane izrazito pragmatično, saj jim je za vstop posameznega kandidata v bazen ključnih kadrov ključna njegova realizacija v obliki izkazanega potenciala in kompetenc oz. realiziranih delovnih dosežkov. Ta rezultat je v večini primerov lahko učinkovit, vendar pa se pojavi problem takrat, ko na ta način izgubimo talentiranega kandidata, ki še ni realiziral svojih potencialov in kompetenc ali pa pokazal posebnih delovnih dosežkov – v mednarodnih korporacijah je zato na visokem mestu pri kadriranju v bazen ključnih kadrov tudi prepoznan vodstveni ali strokovni potencial na podlagi različnih merjenj oz. ocenjevanj, saj se te organizacije zavedajo, da bo tak talentirani posameznik pod skrbnim vodstvom mentorja oz. s sistematičnim pristopom k razvoju njegovih kompetenc, ki mu ga v ta namen zagotovi podjetje, lahko v prihodnjih nekaj letih razvil svoj potencial v najvišji meri.

Dve tretjini organizacij (66 %) ima določene ciljne kompetence (veščine, znanja, lastnosti, sposobnosti) svojih ključnih kadrov. Dejstvo, da še vedno dobra tretjina (34 odstotkov organizacij) ciljnih kompetenc svojim ključnim kadrom ne določa, kaže na dokaj pomanjkljivo načrtovanje in upravljanje procesa upravljanja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah.

Slika 6.7: Določenost ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 25).

Podrobnejša analiza pokaže, da pri tej spremenljivki prednjačijo velika podjetja (dobrih 71 % jih ima določene ciljne kompetence) oz. organizacije, ki imajo med 501 do 1000 zaposlenih (82 % jih ima določene ciljne kompetence) in organizacije z več kot 1001 zaposlenim (83 % jih ima določene ciljne kompetence). Glede lastništva ni pomembnih razlik: privatna in mešana podjetja sicer prednjačijo (69% jih določa ciljne kompetence ključnim kadrom) v primerjavi z inštitucijami državnega značaja, kjer je ta odstotek v višini 60 %.

Prav tako je ta spremenljivka značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) povezana še z nekaterimi drugimi spremenljivkami in sicer: s pripravljenimi programi razvoja ciljnih kompetenc (če ima organizacija pripravljene programe razvoja ciljnih kompetenc je tudi značilno večja verjetnost, da bo imela določene ciljne kompetence ključnih kadrov), podobno velja za pripravljene individualne razvojne načrte, ta povezanost pa ne velja za načrtovanje nasledstev, kjer ni značilnih razlik.

Ciljni kompetenčni profili preučevanih organizacij niso (dovolj dobro) povezani s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije, kar bi moral biti ključni kriterij pri oblikovanju ciljnih kompetenčnih profilov. Trenutno stanje kaže na srednje dobro povezanost profilov s strategijo organizacije (3,34 od 5 možnih), želja je seveda, da bi bili ti profili bistveno boljše oz. zelo povezani s strategijo (4,61 od možnih 5). Ta spremenljivka ni odvisna od velikosti organizacije, je pa od njenega lastništva – pri privatnih podjetjih je značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) večja povezanost s strateškimi cilji, kar kaže na njihovo večjo odgovornost oz. zavedanje, da morajo biti kompetenčni profili v prvi vrsti odvisni od strateških usmeritev oz. ciljev vsake organizacije.

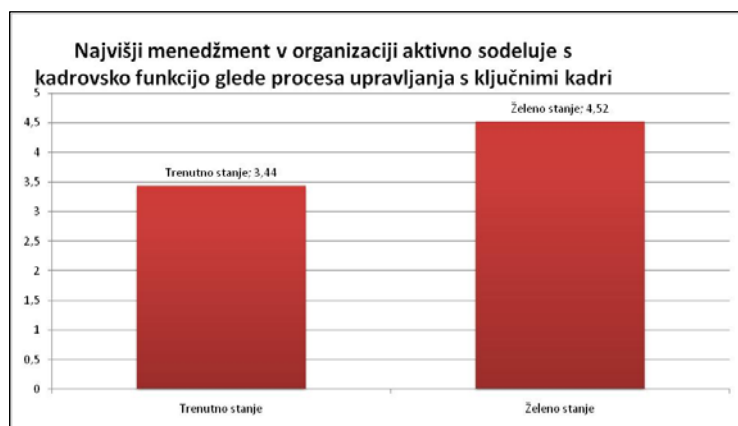
Slika 6.8: Povezanost kompetenčnih profilov s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 26).

Pri procesu upravljanja in razvoja ključnih kadrov najvišji menedžment v organizaciji trenutno (povprečna vrednost je 3,44 od možnih 5) še premalo aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo – želja je, da bi se v prihodnje vključil precej bolj aktivno v sam proces strateškega upravljanja ključnih kadrov (povprečna vrednost zelenega stanja je 4,52 od možnih 5).

Slika 6.9: Sodelovanje najvišjega menedžmenta v procesu upravljanja s ključnimi kadri



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 27).

Eden od ključnih razlogov za to je, da citat »kadri so naše največje bogastvo« še vedno velja zgolj na načelni ravni, ko pa je potrebno preiti na praktično implementacijo tega stavka, pa se ustavi - še posebej to velja za zavedanje pomembnosti sistematičnega dela s kadri s strani najvišjega vodstva.

Glavna omejitev hitrejšega prenavljanja kadrovske funkcije, poleg nerazumevanja uprav in neprevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih managerjev, pa bržkone ostaja še vedno tudi premajhna samozavest kadrovskih strokovnjakov samih (študija MCE Behind The Mask v Ivanuša Bezjak 2006) in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih. Kriza pa seveda tovrstne razmere samo še potencira, saj podjetja najprej ustavijo investicije za marketing in razvoj zaposlenih, kar pa je na dolgi rok izrazito neučinkovita poteza.

Kadrovski menedžerji bodo v bodoče potrebovali še več strateškega znanja (če želijo, da jih vodstvo družbe sprejme kot kredibilne partnerje oz. da jih prepoznajo kot njihove interne svetovalce) in poznavanja globalnih razmer na trgu delovne sile, boljše poznavanje medkulturnih razlik posameznih skupin zaposlenih in poglobljenega znanja s področja čustvene, socialne in duhovne inteligence. Kadroviki potrebujejo tudi organizacijska in interdisciplinarna poslovno ekonomska (širina, poznavanje različnih področij dela, poznavanje okolja podjetja) znanja - biti morajo poslovni zaveznik (generalist) in sposobni uravnovežiti pričakovanja vodstva in zaposlenih. Zelo pomembna kompetenca za prihodnost je pri kadrovskih strokovnjakih tudi kompetenca systemskega razmišljanja ter znanja o spodbujanju inovativnosti.

S ciljem učinkovite implementacije kadrovskih ciljev v poslovno prakso podjetja in animacije vodij in ostalih zaposlenih za kakovostno (strokovno in skrbno/odgovorno) izvajanje kadrovskih aktivnosti kadrovski strokovnjaki potrebujejo komunikacijska, marketinška, prodajna in lobistična znanja (za interni in eksterni marketing), s ciljem prepričljive prodaje (svojih) idej oz. novih kadrovskih modelov/orodij/rešitev naprej oz. navduševanja/animiranja internih (zaposleni) in eksternih strank (klienti).

Kompetence kadrovskih strokovnjakov pa so odvisne tudi od stopnje internacionalizacije (Kohont 2011). Z naraščanjem stopnje internacionalizacije posamezne organizacije raste tudi pomembnost pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov. Pri tem Kohont kot najpomembnejšo vlogo izpostavlja sprejemanje strateških in systemskih odločitev na področju UČV, sledijo jim naloge s področja urejanja delovnih razmerij, kontrola stroškov in skrb za zakonsko podlago postopkov. V večnacionalni in globalni fazi pa je nekoliko bolj v ospredju tudi menedžment znanja in razvoj kadrov ter kulturna občutljivost in obvladovanje sprememb.

Kompetenčni profili kadrovskih strokovnjakov se manj razlikujejo glede na velikost organizacije in bolj po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge, ki jih znotraj oddelka opravljajo kadrovski strokovnjaki (Kohont 2004 in 2011).

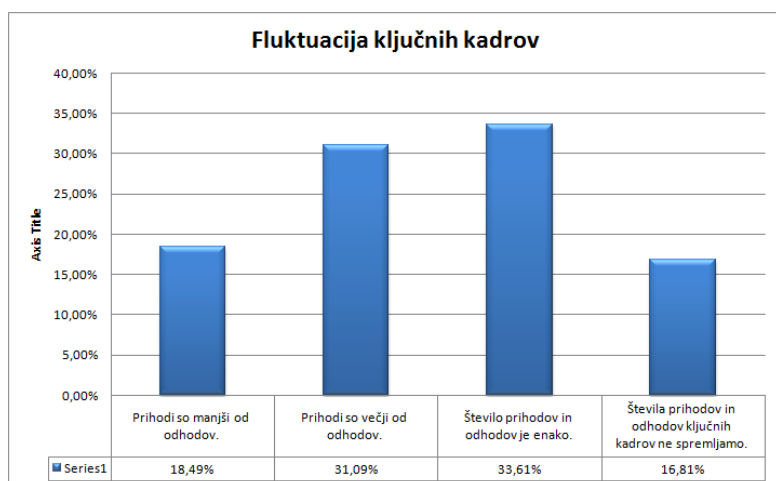
Fluktuacija ključnih kadrov v podjetju

Slaba petina preučevanih organizacij še vedno ne spremlja fluktuacije svojih ključnih kadrov, kar ni dober podatek, še posebej ne v primerjavi z najboljšimi mednarodnimi korporacijami, kjer imajo menedžerji fluktuacijo svojih ključnih zaposlenih celo v svojih kriterijih za nagrajevanje (v primeru, da izgubiš določen odstotek ključnih kadrov se ti občutno zniža variabilni del nagrade).

Pri tistih organizacijah, ki pa spremljajo prihode in odhode ključnih kadrov, pa lahko razveseljivo ugotovimo, da ima skoraj štiri petine (slabih 78 %) teh organizacij najmanj enako število prihodov in odhodov (40%) oz. je prihodov ključnih kadrov več od odhodov (dobrih 37 %).

Podrobnejša analiza glede na velikost in lastništvo organizacije ni pokazala značilnih razlik med ocenjevanimi organizacijami glede te spremenljivke.

Slika 6.10: Fluktuacija ključnih kadrov v vašem podjetju



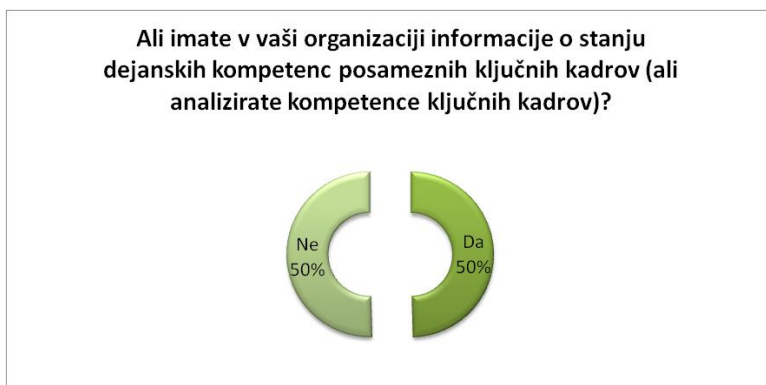
Vir: Brečko in Žezlina (2010, 30).

Slaba polovica (49,6 %) organizacij ima informacije o stanju dejanskih kompetenc svojih ključnih kadrov - tudi ta rezultat kaže na slabo razvito upravljanje področja, saj brez informacij o dejanskem stanju kompetenc ključnih kadrov ni mogoče učinkovito izkoristiti

vseh njihovih potencialov (načrtovani programi razvoja kompetenc tako tudi niso prilagojeni potrebam ključnih kadrov). Glede na velikost in lastništvo organizacije pri tej spremenljivki ni značilnih razlik.

Določenost ciljnih kompetenc in ocena o stanju kompetenc pa sta značilno povezani spremenljivki ($\text{sig} \leq 0,05$): to pomeni, da je bistveno večja verjetnost, da bodo organizacije imele informacije o dejanskem stanju ciljnih kompetenc svojih ključnih kadrov v primeru, da imajo najprej sploh določene ciljne kompetence, ki jim služijo kot merilo pri ocenjevanju dejanskega stanja.

Slika 6.11: Informacije o stanju dejanskih kompetenc ključnih kadrov



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 31).

Metode analize kompetenc

Metoda letnih razgovorov je s tem v zvezi še vedno najpogosteje uporabljena metoda pridobivanja informacij o kompetencah (uporablja jo 85 % sodelujočih, ki merijo kompetence svojih ključnih kadrov), vendar pa je raziskava pokazala, da podjetja v dokaj veliki meri uporabljajo tudi druge (večinoma bolj učinkovite) metode ocenjevanja dejanskih kompetenc posameznikov (npr. 360° analizo povratne informacije, intervju primerov vedenja, globinske intervjuje, Insights analizo in Centre za ocenjevanje, itd.) kar kaže na to, da si anketirane organizacije prizadevajo izboljšati proces analize kompetenc ključnih posameznikov.

Slika 6.12: Metode za pridobivanje informacij o dejanskih kompetencah



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 32).

Dokaj visok odstotek odgovorov (20 % vprašanih se je odločilo tudi za ta odgovor) smo zabeležili tudi pod odgovorom Drugo, kjer so ocenjevalci navedli sledeče metode za pridobivanje informacij o dejanskih kompetencah njihovih ključnih kadrov: izobraževalni situacijski test - top 100 test, ocene uporabnikov, trimesečno ocenjevanje t.i. mehkih dejavnikov in merjenje uspešnosti izvajanja projektov, psihološka testiranja, ugotavljanje skladnosti med želenim in dejanskim osebnim kompetenčnim profilom z uporabo orodja FTK, testiranje karakternih lastnosti, analiza na odborih za spremljanje poklicne poti, lastni vprašalniki in lastne metode.

Podrobnejša analiza je pokazala naslednje ugotovitve:

- ❖ pri 360 stopinjski metodi povratne informacije prednjačijo velike organizacije (55 % jih uporablja to metodo), še posebej pa organizacije med 501 in 1000 zaposlenim (vse sodelujoče organizacije te velikosti uporabljajo to metodo) ter organizacije z nad 1001 zaposlenim (60 % jih uporablja 360 stopinjsko metodo), kot tudi podjetja v mešani lasti (50 % jih uporablja to metodo).
- ❖ Pri letnih razgovorih primerjalno gledano v pozitivno smer odstopajo večje organizacije (90 % jih uporablja to metodo), organizacije z 251 do 500 zaposlenimi (91 %) ter podjetja z več kot 1001 zaposlenim (vsa uporabljajo to metodo), kot tudi državne inštitucije, kjer jih 92 % vseh uporablja letne razgovore kot metodo pridobivanja informacij o zaposlenih in njihovih kompetencah.
- ❖ Intervjuje primerov vedenja, kot eno izmed najučinkovitejših metod za ugotavljanje kompetenc zaposlenih uporablja v povprečju 32 % sodelujočih organizacij. Pri tem

pozitivno prednjačijo podjetja v mešani lasti (kar 83 % jih uporablja to metodo) in organizacije med 501 in 1000 zaposlenimi (67 %), v negativni smeri odstopajo organizacije v državni lasti, saj jih samo 17 % uporablja to metodo.

- ❖ Pri globinskih intervjujih prednjačijo podjetja v mešani lasti (50 % jih uporablja to metodo) ter organizacije z 101 do 250 zaposlenimi (36 % jih uporablja to metodo).
- ❖ Insights analizo bolj pogosto od drugih uporabljajo velike organizacije (25 % vseh velikih podjetij, ki so sodelovala v ocenjevanju), še posebej pa v pozitivno smer izstopajo organizacije s 501 do 1000 zaposlenimi (kar 67 % jih uporablja to metodo).
- ❖ Centrov za ocenjevanje kot metodo ocenjevanja kompetenc zaposlenih se bolj pogosto od drugih poslužujejo velike organizacije (25 %), še posebej pa tiste, ki imajo preko 1001 zaposlenega (33 % jih uporablja to metodo).

Vidimo torej, da so predvsem večje organizacije tiste, ki uporabljajo kombinacijo različnih metod za ocenjevanje kompetenc zaposlenih, kar je tudi najbolj učinkovit način za pridobitev čimbolj realnih in objektivnih podatkov o dejanskih kompetencah zaposlenih.

Programi razvoja ciljnih kompetenc ključnih kadrov

Kar dobrih 60 odstotkov (60,5 %) anketiranih organizacij nima pripravljenih programov oz. načrtov razvoja ciljnih kompetenc ključnih kadrov (slika št. 6.13). Zopet lahko sklepamo na pomanjkljivosti pri upravljanju procesa oz. na dokaj nesistematično načrtno ukvarjanje z razvojem ciljnih kompetenc ključnih kadrov. V zvezi s tem vprašanjem lahko ugotovimo, da se večje organizacije bolj zavedajo pomembnosti upravljanja svojega najpomembnejšega kapitala kot pa majhne organizacije in zato tudi v bistveno večji meri sistematično skrbijo za razvoj njihovih kompetenc. Večje organizacije imajo tako bistveno višji % pripravljenih programov (55 %) nasproti malim in srednjim velikim organizacijam (31 %).

Slika 6.13: Pripravljenost programov razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 34).

Ta spremenljivka je značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) odvisna tudi od določenosti ciljnih kompetenc: če ima organizacija določene ciljne kompetence svojih ključnih kadrov bo tudi v veliko večji meri imela pripravljene programe razvoja teh ciljnih kompetenc.

Glede na to, da se spremenljivka določenosti ciljnih kompetenc (naj)večkrat pojavi v značilni odvisnosti od drugih spremenljivk ocenjujemo, da je ta spremenljivka ključna za še bolj sistematično upravljanje procesa ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. V primeru, da organizacija določi ciljne kompetence svojih kadrov bo imela v večji meri tudi ocenjene dejanske kompetence, pripravljene programe razvoja kot tudi oblikovane individualne razvojne načrte svojih ključnih kadrov.

V organizacijah, kjer razvijajo kompetence svojih ključnih kadrov, za ta namen uporabljajo predvsem interne programe, ki jih večinoma (62,5 %) izvajajo tako interni kot eksterni izvajalci. V najmanjši meri pa organizacije ciljne kompetence svojih ključnih kadrov razvijajo v eksternih programih z eksternimi izvajalci (samo 27 odstotkov), kar kaže na pozitivno usmerjenost k razvoju tistih ciljnih kompetenc, ki jih organizacija dejansko potrebuje – le te pa se najboljše razvijajo preko internih programov.

Slika 6.14: Izvajalci programov razvoja ciljnih kompetenc



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 35).

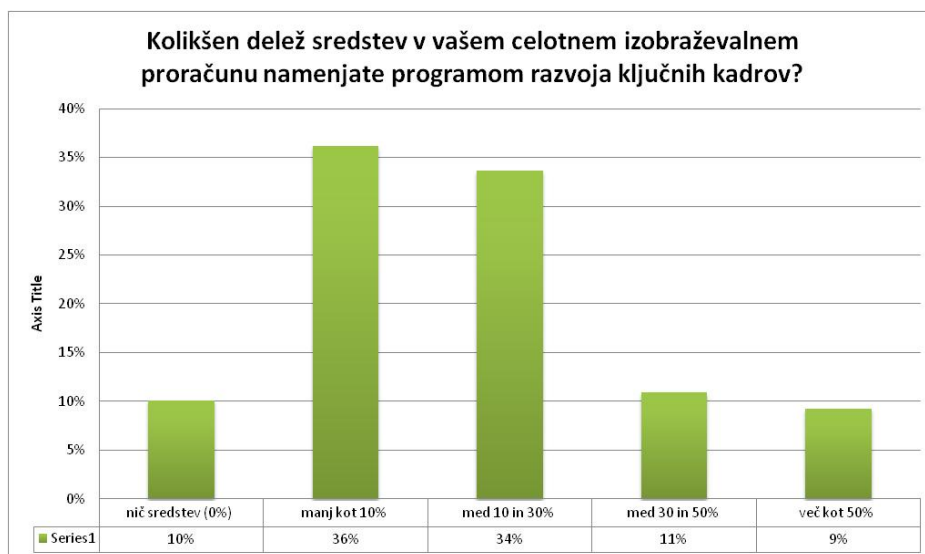
Pri velikih organizacijah prednjačijo interni in eksterni izvajalci v internih tailor made programih (79 %). Največji odstotek izvajanja programov razvoja ciljnih kompetenc v eksternih programih z eksternimi izvajalci se je pokazal pri manjših organizacijah (majhna

podjetja – 36 odstotkov) in državnih institucijah (27 odstotkov), kar je razumljivo, saj se le-ta manj sistematično ukvarjajo z razvojem svojih ključnih kadrov oz. namenjajo manj sredstev za izvajanje prilagojenih (*tailor made*) internih programov.

Delež sredstev v izobraževalnem proračunu za programe razvoja ključnih kadrov

Za programe razvoja ključnih kadrov organizacije večinoma (80 % vprašanih) namenjajo do 30 odstotkov (slika št. 6.15) celotnega izobraževalnega budgeta (od teh jih namenja manj kot 10 % budgeta več kot polovica). Podrobnejša analiza pokaže na pozitivno korelacijo med velikostjo organizacije in deležem sredstev, ki jih organizacije namenjajo razvojem ključnih kadrov: večje organizacije v večji meri namenjajo več sredstev (med 10 do 30 odstotkov vsega izobraževalnega budgeta) za razvoj ključnih kadrov, medtem ko manjše organizacije v večji meri namenjajo manj sredstev (manj kot 10 odstotkov izobraževalnega budgeta) za razvoj ključnih kadrov.

Slika 6.15: Delež sredstev izobraževalnega budgeta za razvoj ključnih kadrov



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 36).

Če si natančneje pogledamo značilnosti organizacij, ki za programe razvoja ključnih kadrov namenjajo več kot 30 odstotkov budgeta, ne opazimo nekih značilnih razlik glede velikosti, torej sredstva namenjajo tako majhne kot večje organizacije.

Podobna je ugotovitev tudi glede lastništva organizacij - ni značilnih razlik med privatnimi podjetji in državnimi institucijami.

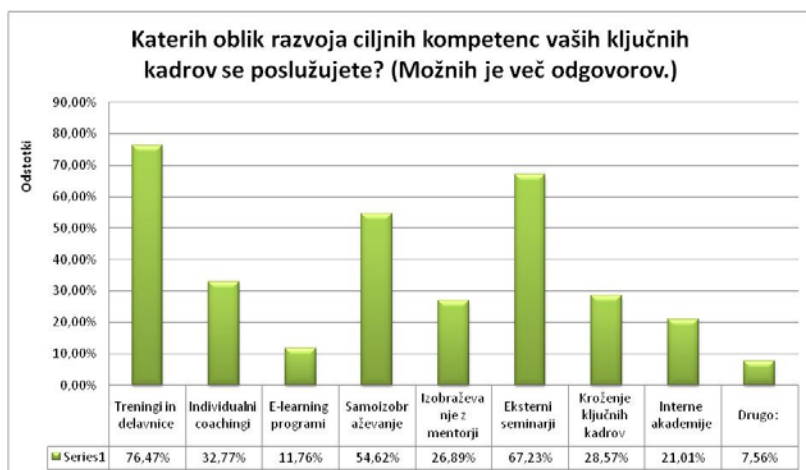
Značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) pa je ta spremenljivka povezana z določenostjo ciljnih kompetenc ključnih kadrov – v primeru, da ima organizacija določene ciljne kompetence ključnih kadrov je tudi veliko večja verjetnost, da bo namenjala večji delež sredstev v izobraževalnem proračunu za razvoj ključnih kadrov. Pozitivna korelacija se kaže tudi pri pridobivanju informacij o dejanskih kompetencah ključnih kadrov ter pripravljenosti programov razvoja ključnih kadrov, ki sta tudi značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) povezani s spremenljivko višine izobraževalnega budgeta.

Zgoraj omenjeni podatki kažejo na logično zvezo, da organizacije, ki se sistematično ukvarjajo z razvojem ciljnih kompetenc svojih ključnih kadrov (ki določajo, analizirajo in razvijajo ciljne kompetence) prispevajo tudi višja sredstva v te namene, ta sredstva pa so na ta način tudi bolj učinkovito uporabljena.

Oblike razvoja ciljnih kompetenc ključnih kadrov

Anketirane organizacije se poslužujejo različnih oblik razvoja kompetenc svojih ključnih posameznikov (slika št. 6.16), prevladujejo pa treningi in delavnice (76 %) ter eksterni seminarji (67 %) in samoizobraževanje (55 %). Visok delež zavzemata tudi individualni coaching (33 %) ter kroženje ključnih kadrov med različnimi sektorji oz. oddelki oz. družbami v celotni organizaciji (29 %). Med drugimi oblikami razvoja ciljnih kompetenc (dobrih 7 % primerov) organizacije uporabljajo še: prenos internih znanj in dobrih praks med kadri, projektno delo, mednarodne delovne izkušnje, dodiplomski in podiplomski študij, funkcionalna izobraževanja v tujini, izobraževalne teste - top 100 test, interne seminarje.

Slika 6.16: Oblike razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov



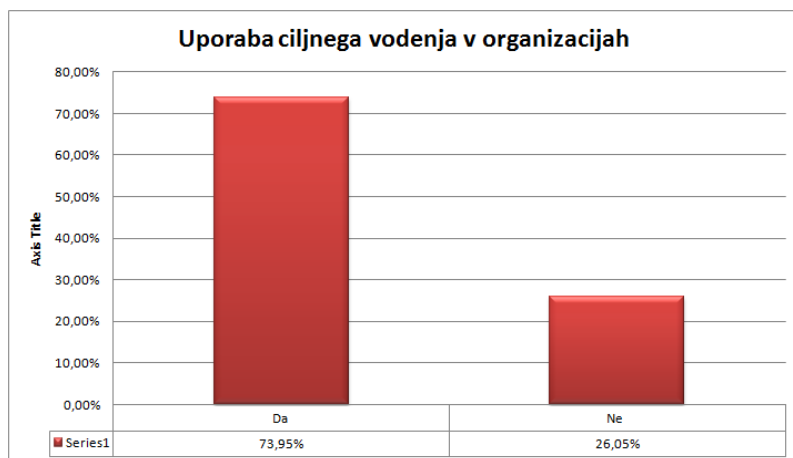
Vir: Brečko in Žezlina (2010, 38).

S tem v zvezi imajo velike organizacije naslednje značilnosti: pri njih še vedno prevladujejo treningi in delavnice (91 % vseh teh organizacij uporablja to metodo), več od ostalih uporabljajo individualni coaching (45 %), kroženje (43 %) ter e-learning programe (21 %). Za majhne organizacije pa je značilno, da pri njih prevladuje samoizobraževanje (71 % majhnih organizacij uporablja samoizobraževanje).

Koncept ciljnega vodenja (vodje izvajajo letne ocenjevalne in razvojne pogovore)

Skoraj tri četrtine organizacij (slabih 74 odstotkov) se poslužuje koncepta ciljnega vodenja in izvajanja letnih pogovorov, dobra četrtina organizacij (26 odstotkov) pa koncepta ciljnega vodenja ter letnih pogovorov ne izvaja. Značilno korelacijo ($\text{sig} \leq 0,05$) med velikostjo podjetja in izvajanjem koncepta ciljnega vodenja lahko zaznamo, saj po eni strani kar 96 odstotkov organizacij z nad 1001 zaposlenim izvaja omenjeni koncept (kot tudi 86 odstotkov velikih organizacij), hkrati pa ciljno vodenje in letne razgovore izvaja samo 60 odstotkov organizacij s pod 100 zaposlenimi ter tudi 60 odstotkov majhnih organizacij.

Slika 6.17: Uporaba koncepta ciljnega vodenja v organizacijah



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 39).

Primerjava lastništva preučevanih organizacij z izvajanjem koncepta ciljnega vodenja kaže na to, da podjetja v mešani lasti namenjajo največ pozornosti omenjenemu konceptu (v 85 odstotkih primerov), dober rezultat imajo tudi državne institucije (75 odstotkov), najmanj pozornosti pa konceptu presenetljivo namenjajo privatna podjetja (sicer za to spremenljivko glede lastništva ni značilne razlike; še vedno tudi privatna podjetja v 74 % primerih uporabljajo koncept ciljnega vodenja).

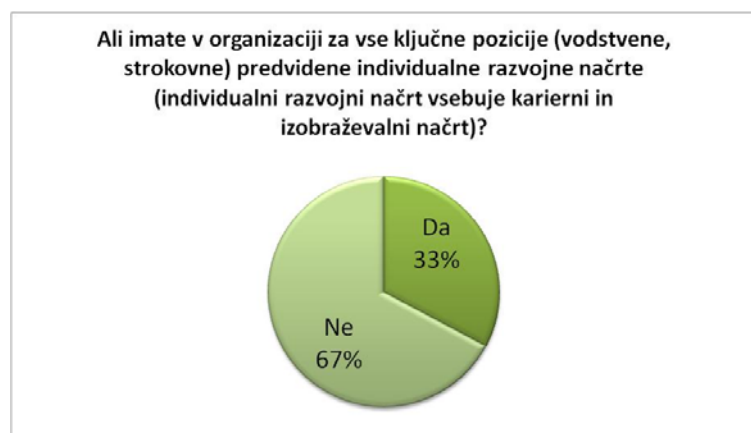
Značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) je ta spremenljivka povezana tudi z določenostjo ciljnih kompetenc ključnih kadrov – v primeru, da ima organizacija določene ciljne kompetence ključnih kadrov je tudi veliko večja verjetnost, da bo uporabljala koncept ciljnega vodenja in izvajala letne pogovore. Pozitivna korelacija pokaže analiza variance ($\text{sig} \leq 0,05$) tudi pri pridobivanju informacij o dejanskih kompetencah ključnih kadrov ter pripravljenosti programov razvoja ključnih kadrov, ki sta tudi značilno povezani s spremenljivko uporabe ciljnega vodenja.

Implementacija koncepta ciljnega vodenja je torej v neposredni pozitivni povezavi s sistematičnim ukvarjanjem oz. upravljanjem (določanjem) ciljnih kompetenc ključnih kadrov v podjetjih.

Individualni razvojni načrti ključnih kadrov

Dve tretjini organizacij (67 %) za svoje ključne pozicije (vodstvene, strokovne) ne oblikuje individualnih razvojnih načrtov (individualni razvojni načrt vsebuje karierni in izobraževalni načrt - slika št. 6.18).

Slika 6.18: Individualni razvojni načrti v organizacijah



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 41).

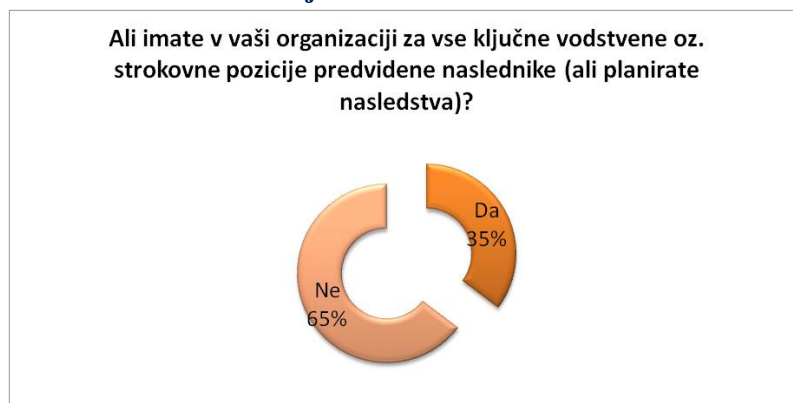
Če pogledamo omenjeno spremenljivko glede na lastništvo organizacije ugotovimo, da 61 % privatnih organizacij ne načrtuje individualnih razvojnih načrtov ter kar 79 % državnih institucij, kjer po pričakovanju še veliko manj sistematično pristopajo k načrtovanju razvoja svojih ključnih kadrov.

Vsi gornji rezultati nam kažejo alarmantno sliko glede upravljanja ključnih kadrov, saj je individualno načrtovanje kariernega razvoja in razvoja kompetenc ključnih kadrov eden izmed najpomembnejših dejavnikov njihove večje motivacije in zadržanja talentiranih posameznikov v organizacijah. Slovenske organizacije so na tem področju izpostavljene enemu izmed največjih kadrovskih tveganj oz. izzivov za uspešno prihodnje upravljanje in razvoj ključnih kadrov.

Načrtovanje nasledstev

Večina organizacij (kar 65 %) za ključne vodstvene in strokovne pozicije tudi ne predvideva naslednikov (slika št. 6.19), le dobra tretjina organizacij (35 %) pa nasledstva ključnih kadrov v podjetju načrtuje.

Slika 6.19: Načrtovanje nasledstva



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 42).

Podrobnejša analiza ne pokaže kakšne značilne korelacije med velikostjo organizacije in vpeljavo koncepta načrtovanja nasledstva, prednjačijo srednje velike organizacije (43 % jih predvideva nasledstva). Pri povezavi z lastništvom opazimo, da privatna podjetja (42 odstotkov jih načrtuje nasledstva, 58 % jih ne načrtuje) posvečajo temu konceptu največjo pozornost, najmanj pa se z načrtovanjem nasledstva ukvarjajo organizacije v državni lasti (samo 21 odstotkov jih načrtuje nasledstva), kar napeljuje na bolj kratkoročno (ne strateško) naravnost organizacij v državni lasti v Sloveniji.

Ti rezultati kažejo na zelo slabo pripravljenost slovenskih organizacij za vzgajanje nasledstev oz. bodočih vodilnih kadrov. Glede na rezultate številnih raziskav, da so podjetja, ki načrtno vzgajajo mlade talente za ključna vodilna mesta, tudi podjetniško uspešnejša in bolj donosna

od konkurence (Manager 2004), je načrtovanje nasledstev sigurno eno od področij, kjer vodstvo lahko odločilno vpliva na prihodnji uspešen razvoj organizacije.

Relativno nizek odstotek organizacij (od tistih, ki so sodelovali v raziskavi), ki v Sloveniji načrtujejo naslednike za ključna vodilna mesta, vsekakor ne pomeni pozitivne smeri glede kvalitetnega in načrtnega upravljanja s ključnimi kadri, zato menimo, da bo načrtovanje nasledstev eno izmed prioritarnih vodstveno kadrovskega področij za izboljšanje v prihodnje.

Sistem napredovanja za vsako ključno delovno mesto z jasnimi kriteriji

Podobno zaskrbljujoče podatke daje tudi odgovor glede razvitosti transparentnega in učinkovitega sistema napredovanja za vsako ključno delovno mesto z jasnimi kriteriji – sistem napredovanja je trenutno v organizacijah dokaj slabo razvit (s povprečno vrednostjo 2,6 do možnih 5 točk). Željeno stanje je seveda povsem nasprotno, s povprečno vrednostjo 4,2 (od možnih 5 točk).

Slika 6.20: Razvitost sistema napredovanja



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 44).

Podrobnejša analiza pokaže na naslednje ugotovitve:

- ❖ S trenutnim stanjem sistema napredovanja so najbolj zadovoljne državne institucije (ocenjujejo ga z oceno 2,79 od 5 možnih) ter organizacije, ki imajo med 251 do 500 zaposlenih (ocena 2,81 od 5 možnih).

- ❖ Bolj razvit sistem napredovanja si v bodoče najbolj želijo velika podjetja (ocena zelenega stanja je 4,36) in podjetja, ki imajo med 501 in 1000 zaposlenimi (4,55), kot tudi državne institucije (4,46 je njihova ocena zelenega stanja).
- ❖ Dokaj presenetljivo imajo privatna podjetja med vsemi organizacijami najnižjo zeleno oceno prihodnjega stanja sistema napredovanja (le 4,07 od 5 možnih).

Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v podjetju še kako potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela.

Najpogostejša načina sta horizontalno napredovanje (višja plača na istem delovnem mestu), ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela in je običajno pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela in vertikalno napredovanje, ki temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo, pri čemer se posamezniku spremenita plača in status.

Spremljanje sedanjih in bodočih potreb po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih

Bolj razveseljujoč je podatek, da dve tretjini organizacij (66,4 %) redno spremlja sedanje in bodoče potrebe po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih.

Slika 6.21: Spremljanje sedanjih in bodočih potreb po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 46).

Podrobnejša analiza pri tem pokaže, da pri velikosti organizacij s tem v zvezi ni značilnih razlik ($\text{sig} \geq 0,05$). Privatna podjetja pri tej spremenljivki prednjačijo (73 % jih spremlja sedanje in bodoče potrebe po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih), državne institucije so tiste, ki to področje najmanj sistematično spremljajo (samo 43 % jih spremlja sedanje in bodoče potrebe).

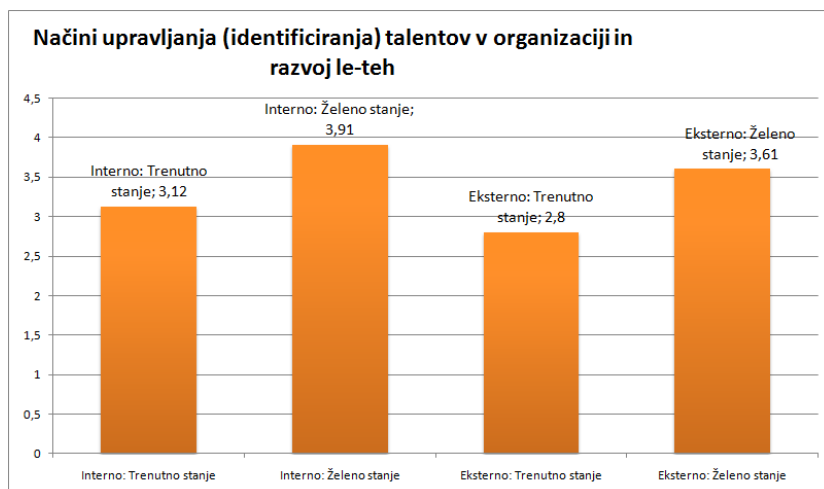
V zvezi s to spremenljivko smo ugotovili tudi še, da je značilno ($\text{sig} \leq 0,05$) povezana s še tremi spremenljivkami in sicer: s strategijo za upravljanje ključnih kadrov, opredeljenim bazenom ključnih kadrov in določenostjo ciljnih kompetenc – višje kot so vrednosti teh spremenljivk - višji je tudi odstotek spremljanja potreb po ključnih kadrih.

Eksterni in interni načini upravljanja talentov

Sodelujoče organizacije se pri upravljanju ključnih kadrov osredotočajo bolj na interne (identificiranje talentov v organizaciji in razvoj le-teh) načine upravljanja (povprečna vrednost je 3,13) kot pa na eksterne (pridobivanje novih in zadržanje obstoječih talentov) načine upravljanja ključnih kadrov (povprečna vrednost je 2,8), kar je skladno z mednarodnimi trendi in glede na t.i. »vojno za talente« oz. trenutno pomanjkanje talentov strateško dobra odločitev.

Podobno velja tudi za zeleno stanje, kjer bo fokus bolj na interne (povprečna vrednost je 3,92) kot pa na eksterne načine (3,62) upravljanja.

Slika 6.22: Načini upravljanja (identificiranja) talentov v organizaciji in razvoj le-teh



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 47).

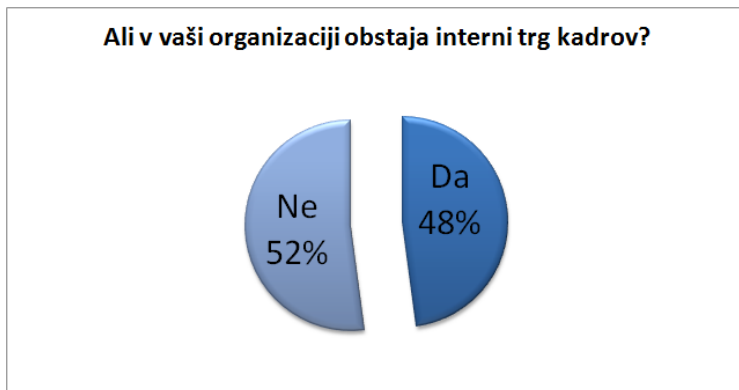
Podrobnejša analiza:

- ❖ Eksterno upravljanje – trenutno stanje: na tem področju prednjačijo državne institucije (2,93 od 5 možnih) v primerjavi s privatnimi podjetji (2,76 od 5) ter velike organizacije (2,98 od 5) v primerjavi z majhnimi (2,43 od 5).
- ❖ Eksterno upravljanje – zeleno stanje: podobno kot pri trenutnem stanju tudi tu prednjačijo državne institucije (3,86 od 5) pred privatnimi (3,51 od 5) ter srednje velike organizacije (3,86 od 5) pred majhnimi (3,37 od 5) in velikimi (3,57 od 5).
- ❖ Interno upravljanje – trenutno stanje: skladno z mednarodnimi trendi in glede na prihodnje kadrovske trende je dobro kot tudi logično, da na tem področju prednjačijo privatna podjetja (3,12 od 5) pred državnimi institucijami (2,86 od 5).
- ❖ Interno upravljanje – zeleno stanje: v zvezi s tem prednjačijo organizacije v mešani lasti (4,00 od 5) pred privatnimi podjetji (3,91 od 5) in državnimi institucijami (3,89 od 5); glede na velikost organizacije je razumljivo, da želijo biti majhne organizacije, primerjalno gledano, najmanj fokusirane v to področje (3,80 od 5) v primerjavi s srednje velikimi (3,88 od 5) in velikimi organizacijami (4,02 od 5).

Odgovori na to vprašanje nakazujejo na, po našem mnenju, strateško gledano pravo usmerjenost preučevanih slovenskih organizacij – velika in privatna podjetja se morajo in se bodo morala tudi v prihodnje bolj usmerjati v interne načine upravljanja talentiranih posameznikov, medtem ko ravno obratno velja za majhne organizacije in institucije v državni lasti, ki se bodo fokusirala bolj na eksterne načine upravljanja ključnih kadrov.

Kljub pozitivni ugotovitvi na vprašanji št. 20 (eksterni) in 21 (interni načini upravljanja talentov) pa imajo tudi pri internih načinih upravljanja organizacije še dovolj potencialov za izboljšave, saj interni trg kadrov (ustvarjanje formalnega notranjega trga dela; odprta delovna mesta se objavijo na intranetni strani in vsebujejo vse pomembne informacije kot so trajanje, lokacija, plačilo, zahtevana izobrazba, izkušnje, kompetence, možnosti za razvoj, itd.) obstaja samo v slabi polovici anketiranih organizacij (48 %).

Slika 6.23: Interni trg kadrov v organizacijah



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 49).

Ponovno gre za strateško pomembno kadrovsko področje, še posebej za velike organizacije (spremenljivka je značilno odvisna od velikosti organizacije) – pri večjih organizacijah je ta odstotek značilno višji v primerjavi s srednjimi in majhnimi organizacijami: 60 % velikih podjetij ima interni trg talentov ter kar 73 % organizacij, ki imajo med 501 in 1000 zaposlenih. Pri tej spremenljivki pozitivno prednjačijo še podjetja v mešani lasti (69 % teh podjetij ima interni trg talentov) ter organizacije, ki imajo med 101 in 250 zaposlenih (62,5 %) ter organizacije z več kot 1001 zaposlenim (61 % jih ima interni trg talentov).

6.2 VODSTVENI POTENCIAL IN KOMPETENCE

Na področju **Vodstvenega potenciala in kompetenc** vprašalnik odkriva:

- ❖ kakšen je prispevek načina vodenja k doseganju vizije in ciljev podjetja oz. organizacije,
- ❖ meri razvitost vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov (glede na mnenje ocenjevalcev),
- ❖ raziskuje prevladujoče stile vodenja ljudi ter
- ❖ ključne vodstvene kompetence za uspešno vodenje v današnjem času in v prihodnjih letih.

Na koncu tega dela vprašalnika vprašujemo tudi po najbolj oz. najmanj razvitih vodstvenih kompetencah vodij v slovenskih organizacijah.

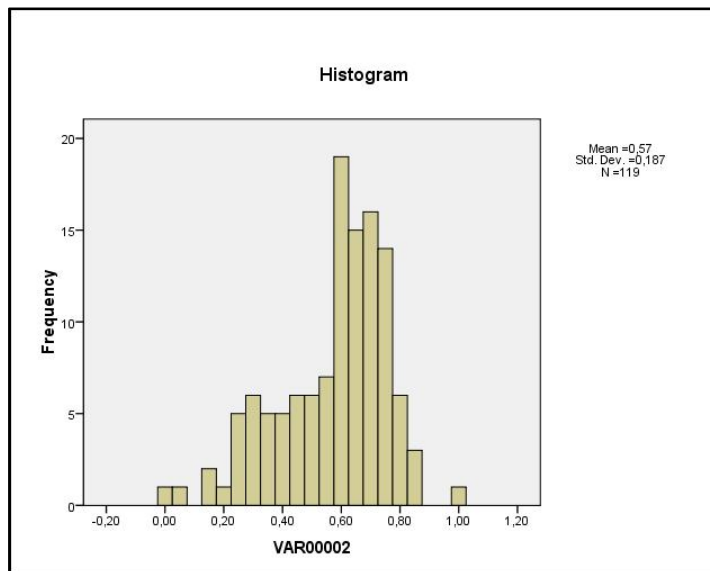
VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV

Na področju vodenja zaposlenih v organizacijah in njegovega vpliva sem preučeval pet (5) ključnih vprašanj (glej stran 101), s katerimi se morajo organizacije ukvarjati in jih

implementirati v svoje vsakodnevno prakso, s ciljem, da bodo njihove vodstvene prakse dela s ključnimi kadri kar najbolj uspešne.

Prva analiza nove spremenljivke VOD pokaže, da je normalno porazdeljena in da je njena povprečna vrednost 0,5723, kar kaže na to, da je v preučevanih organizacijah vodenje zaposlenih (in njegov vpliv na sproščanje potenciala ključnih kadrov) dokaj dobro, še vedno pa ne odlično (skladno z mojo predlagano trditvijo, da bi morala biti povprečna vrednost te spremenljivke vsaj 0,75, da bi lahko bolj z gotovostjo trdili, da vodenje zaposlenih v preučevanih organizacijah odločilno vpliva na sproščanje potenciala in talentov njihovih ključnih kadrov).

Slika 6.24: Porazdelitev nove spremenljivke VOD



Vir: Lastno delo (2011).

Standardni odklon spremenljivke VOD je 0,1867, kar kaže na dokaj veliko razpršenost spremenljivke v populaciji, zato bo nadaljnja obravnava glede odvisnosti te spremenljivke od velikosti in lastništva organizacije lahko pokazala na zanimive rezultate.

VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV - ODVISNOST OD VELIKOSTI PODJETJA

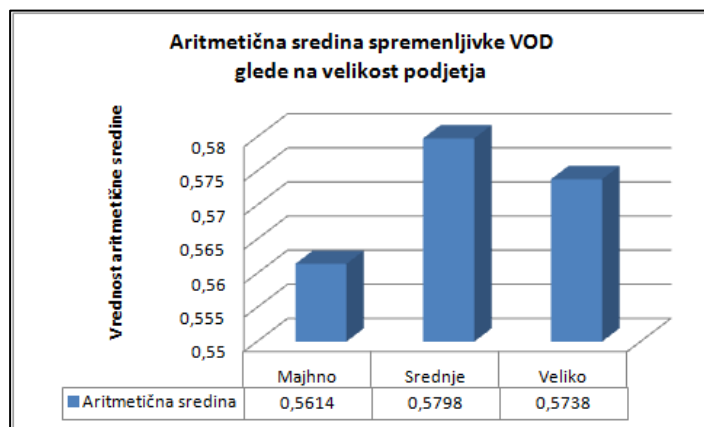
Pričakovati bi bilo, da velikost organizacije vpliva na preučevano spremenljivko VOD, saj naj bi se večja podjetja bolj sistematično ukvarjala z razvojem svojih vodij (kar pomeni, da naj bi

posledično tudi njihovo vodenje imelo bolj pozitiven vpliv na sproščanje potencialov njihovih ključnih zaposlenih), po eni strani zaradi dejstva, da imajo na razpolago več internih kadrovskih strokovnjakov (ki lahko pripravijo bolj učinkovite, prilagojene in raznovrstne programe vodstvenega usposabljanja), po drugi strani pa imaj tudi več finančnih sredstev, ki jih lahko namenijo za razvoj vodstvenih kompetenc njihovih vodij.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke VOD pokaže, da to trditev praktično ne moremo potrditi, saj so razlike med vrednostmi te spremenljivke, glede na velikost organizacijo, majhne in statistično nepomembne:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za velika podjetja je 0,5738
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za srednje velika podjetja je 0,5798
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za mala podjetja je 0,5614

Slika 6.25: Aritmetična sredina spremenljivke VOD glede na velikost podjetja



Vir: Lastno delo (2011).

Analiza variance (ANOVA) ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient kar v velikosti **0,911** (za potrditev hipoteze bi moral biti ta koeficient nižji od 0,05).

VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV - ODVISNOST OD LASTNIŠTVA PODJETJA

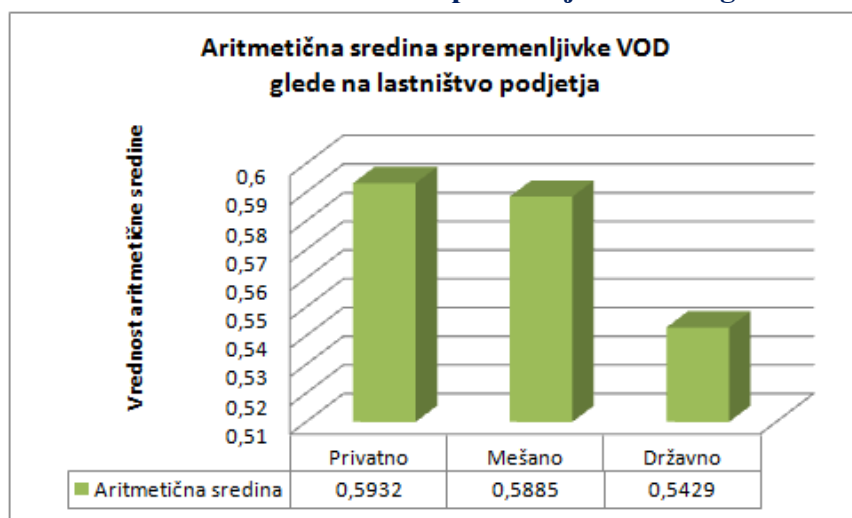
Bolj predvidljive rezultate pokaže analiza odvisnosti spremenljivke VOD od lastništva podjetja. Moja domneva je bila, da naj bi se privatna podjetja na tem področju morala odrezati bolje, z vidika njihove večje motivacije, da preko učinkovitega vodenja optimizirajo

kadrovski potencial v podjetju in preko njega ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke VOD pokaže, da to trditev lahko potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za privatna podjetja je 0,5932
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za podjetja v mešani lasti je 0,5885
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za državne organizacije je 0,5429

Slika 6.26: Aritmetična sredina spremenljivke VOD glede na lastništvo podjetja



Vir: Lastno delo (2011).

Analiza variance (ANOVA) pokaže statistično pomembno razliko, saj je njen koeficient v velikosti 0'043, kar pomeni, da domnevo, da v podjetjih s privatnim lastništvom vodenje zaposlenih bolj pozitivno vpliva na sproščanje potencialov in talentov ključnih kadrov, **lahko potrdimo**.

VODENJE ZAPOSLENIH IN SPROŠČANJE POTENCIALA KLJUČNIH KADROV – DODATNA ANALIZA

Ker nam predlagana skupna spremenljivka VOD ni dala povsem zadovoljivih oz. dokončnih odgovorov se bom v nadaljevanju osredotočil še na analizo posameznih vprašanj, povezanih s področjem vodenja in vodstvenega potenciala v slovenskih organizacijah.

Slika 6.27: Prispevek načina vodenja k doseganju vizije in ciljev organizacije



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 51).

Večina anketirancev ugotavlja, da način vodenja v njihovih organizacijah trenutno samo srednje dobro prispeva k doseganju vizije in ciljev organizacije (povprečna vrednost je 3,19), želeli pa bi si bistveno večje povezave v prihodnje (želeno stanje ima povprečno vrednost 4,42). Ta rezultat kaže, da se anketiranci večinoma zavedajo, da bo za prihodnjo uspešnost in razvoj njihove organizacije zelo pomemben način oz. kakovost vodenja v njih.

Pri tem vprašanju ne moremo zaznati pozitivne korelacije med velikostjo organizacije in prispevkom načina vodenja k doseganju vizije in ciljev organizacije: majhne organizacije (ocena 3,29 od 5 možnih) višje rangirajo trenutni prispevek načina vodenja k doseganju vizije in ciljev organizacije pred velikimi (3,10 od 5), po drugi strani pa organizacije v mešani lasti (ocena 3,38 od 5 možnih) prednjačijo pred privatnimi (3,31 od 5) in državnimi institucijami, ki so se odrezale pričakovano najslabše (2,93 od 5 možnih točk).

Glede zelenega stanja imajo srednje velike organizacije najvišjo stopnjo zelene povezanosti med načinom vodenja in doseganjem vizije in ciljev organizacije (njihovo želeno stanje je 4,6 od 5 možnih).

Način vodenja po mnenju večine sodelujočih tudi ne prispeva h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji (povprečna vrednost trenutnega stanja je 2,86 v primerjavi z zelenim stanjem, ki ima povprečno vrednost 4,28), kar pomeni, da vodje trenutno niso dovolj dobro usposobljeni za razvijanje talentov ključnih kadrov in da bo to ena izmed ključnih vodstvenih kompetenc, ki jih bodo morali vodje v prihodnje bolj sistematično razvijati.

Slika 6.28: Prispevek načina vodenja h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 52).

Tudi pri tem vprašanju ne moremo zaznati pozitivne korelacije med velikostjo organizacije in prispevkom načina vodenja h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji: majhne organizacije (ocena 3,03 od 5 možnih) višje rangirajo trenutni prispevek načina vodenja kot pa srednje velike (2,88 od 5) in velike organizacije (2,69 od 5). Privatna podjetja s tem v zvezi prednjačijo (3,00 od 5 možnih) pred državnimi institucijami (2,71 od 5).

Želeno stanje:

Pozitivno lahko ocenimo, da si vse preučevane organizacije v prihodnje želijo bistveno boljše povezave med načinom vodenja in upravljanjem ključnih kadrov; pri tem prednjačijo privatna podjetja (4,31 od 5) pred organizacijami v državni (4,25 od 5) in mešani lasti (4,23 od 5).

Po drugi strani pa je zaskrbljujoč podatek, da s tem v zvezi velike organizacije (4,24 od 5) ne prednjačijo pred srednje velikimi (4,40 od 5) in majhnimi (4,17 od 5) organizacijami, kot je pri njih tudi najnižja ocena trenutnega prispevka načina vodenja k upravljanju ključnih kadrov (samo 2,69 od 5). Logično in strateško pričakovano bi bilo, da si velike organizacije v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi organizacijami bolj sistematično ukvarjajo z razvojem vodstvenih kompetenc njihovih vodij, s tem v zvezi tudi z razvojem tistih kompetenc vodij, ki prispevajo k boljšemu upravljanju ključnih kadrov v organizacijah.

Razvitost vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov

Več kot dve tretjini anketirancev (68 odstotkov) meni, da imajo ključni posamezniki v organizaciji srednje dobro razvite vodstvene kompetence (povprečna vrednost trenutnega stanja je samo 3,00 v primerjavi z zelenim stanjem, ki je 4,4 od možnih 5 točk). Iz tega lahko

sklepamo, da večina vprašanih ni zadovoljnih s stanjem razvitosti vodstvenih kompetenc ključnih kadrov v organizaciji, kar kaže na slabo kakovost vodenja in nezadovoljivo upravljanje področja vodenja v slovenskih organizacijah.

Slika 6.29: Razvitost vodstvenih kompetenc pri ključnih posameznikih



Vir: Brečko in Žezlina (2010, 54).

Tudi pri tem vprašanju ne moremo zaznati pozitivne korelacije med velikostjo organizacije in razvitostjo vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov v organizaciji: majhne organizacije (ocena 3,11 od 5 možnih) višje rangirajo trenutno razvitost vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov v primerjavi s srednje velikimi (2,98 od 5) in velikimi organizacijami (2,93 od 5), privatna podjetja pri tem prednjačijo (3,09 od 5) pred državnimi institucijami (2,89 od 5) in podjetji v mešani lasti (2,85 od 5).

Želeno stanje:

Zopet lahko pozitivno ocenimo, da si vse preučevane organizacije v prihodnje želijo bistveno bolj razvitih vodstvenih kompetenc svojih ključnih posameznikov; pri tem prednjačijo privatna podjetja (4,47 od 5) pred organizacijami v državni (4,32 od 5) in mešani lasti (4,31 od 5), kot tudi velike in srednje velike (oboje imajo oceno zelenega stanja 4,43 od 5) pred majhnimi organizacijami (4,34 od 5). Seveda pa je pri tem ključno, ali se bo ta pozitivna želja prelila v konkretne aktivnosti za razvoj vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov.

Stili vodenja v organizaciji

Organizacije uporabljajo različne stile vodenja (Brečko in Žezlina 2010, 55-56): prevladuje vodenje usmerjeno k delovnim nalogam (69 %), sledi timski način vodenja (45 %), dnevno

nesistematizirano vodenje (35 %), participativno vodenje (33 %) in vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo sodelavcev (31 %).

Podrobnejša analiza stilov vodenja:

- ❖ *Ad hoc* in svobodnega vodenja je največ v majhnih organizacijah, kjer je značilno tudi vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo sodelavcev ter inovacijsko vodenje.
- ❖ Brezosebnega in avtorskega stila vodenja je največ v velikih organizacijah, avtorskega stila v podjetjih, ki so v mešani lasti.
- ❖ Vodenja k nalogam je največ v srednje velikih ter mešanih in privatnih organizacijah.
- ❖ Razdrobljenega vodenja je največ v državnih institucijah. Žal je tam tudi najmanj participativnega in timskega stila vodenja.

Glede na rezultate torej lahko sklepamo, da je za preučevane organizacije značilna raznolikost stilov vodenja. Še vedno je najvišje ocenjeno vodenje usmerjeno k delovnim nalogam, kjer je poudarek na določanju skupnih ciljev in delovnih nalog, načrtovanju in organizaciji, delitvi dela in komunikaciji ter na svetovalnih, odločitvenih in nadzornih procesih. Dokaj visoko se uvrščajo tudi participativni in timski način vodenja, ki poudarjajo delo z ljudmi, skrb za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, posvetovanje s sodelavci pri sprejemanju odločitev in sodelovanje vseh pri odločanju.

Prevladujoči stil vodenja, ki je usmerjen k delovnim nalogam in precej manj pogosto uporabljeno vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, kaže na to, da vodje v Sloveniji še vedno prevelik del časa in pozornosti namenjajo delovnim nalogam oz. proizvodnim/poslovnim vprašanjem in le manjši del vodenju zaposlenih. Zato se bodo morali vodje v slovenskih organizacijah bistveno bolj usmerjati na ljudi in vodenje timov, pri tem pa jim bodo ključne naslednje kompetence, ki jih bodo s tem v zvezi morali razviti: delegiranje, treniranje in svetovanje sodelavcem in dajanje povratnih informacij (tako pozitivnih kot negativnih).

Zato so sami preobremenjeni, njihovi zaposleni pa ponavadi premalo motivirani in nezadovoljni, ker ne dobijo natančnih navodil ali pomoči glede znanja in usposobljenosti za izvedbo določenih nalog; ali pa gre lahko tudi za pretirano usmerjanje s strani vodij (zaradi premajhnega zaupanja svojim sodelavcem) in premalo puščanja svobode pri odločitvah glede izbire načina, kako bo neka naloga opravljena s strani zaposlenega. Za dobro opravljene

naloge od svojih vodij ne dobijo pravega priznanja, vodje pa imajo po drugi strani občutek, da morajo vse narediti sami oz. da v nasprotnem primeru delo ne bo dobro narejeno.

Ključne vodstvene kompetence za uspešno vodenje v današnjem času

Ključni vodstveni kompetenci v današnjem času (Brečko in Žezlina 2010, 57-58) sta po mnenju anketirancev pozitiven odnos do sprememb (prilagodljivost in fleksibilnost – po mnenju skoraj 86 % anketirancev) ter ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti (77 %). Velik pomen pripisujejo tudi sposobnosti odločanja (71 %), komunikacijskim veščinam (prepričljivo posredovanje idej, sposobnost navduševanja drugih, dobre prezentacijske veščine, znati poslušati - 68 %) ter strateškemu razmišljanju (62 %) in etičnemu ravnanju (61 %).

Podrobnejša analiza ključnih vodstvenih kompetenc za uspešno vodenje v današnjem času:

- ❖ V velikih organizacijah vidijo kot ključne za uspešno vodenje v današnjem času naslednje vodstvene kompetence: ciljno usmerjeno delovanje, pozitiven odnos do sprememb, reševanje problemov, strateško razmišljanje, sposobnost odločanja, etično ravnanje.
- ❖ V državnih institucijah so te vodstvene kompetence naslednje: pozitiven odnos do sprememb ter kompetenca reševanja problemov.
- ❖ V podjetjih v mešani lasti pa kot ključne vodstvene kompetence vidijo naslednje: upravljalске kompetence, proaktivno delovanje in entuziazem, komunikacijske veščine, kreativno razmišljanje, empatija, strateško razmišljanje.

Razvitost vodstvenih kompetenc pri vodjih

Najbolj razvite vodstvene kompetence pri vodjih (Brečko in Žezlina 2010, 59-60) so po mnenju ocenjevalcev ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti in upravljalске kompetence. Vodje imajo dobro razviti tudi naslednji kompetenci: delegiranje nalog ter pozitiven odnos do sprememb, sledijo pa kompetenca reševanja problemov, samoodgovornost in sposobnost odločanja, itd.

Ta rezultat je po mojem mnenju nekoliko presenetljiv in vprašljiv, saj naj bi bile po eni strani pri vodjih najbolj razvite upravljalске kompetence in ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti (ki so tudi ključne kompetence za uspešno vodenje tako v današnjem kot v prihodnjem času), po drugi strani pa večina sodelujočih organizacij s stanjem razvitosti

vodstvenih kompetenc pri ključnih posameznikih ni zadovoljna. Poleg tega rezultati kažejo, da je ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti hkrati tudi ena izmed najmanj razvitih kompetenc vodij.

Podrobnejša analiza:

- ❖ Podrobnejša analiza najbolj razvitih vodstvenih kompetenc v slovenskih organizacijah glede na lastništvo pokaže, da sta v vseh treh vrstah organizacij (privatne, mešane, državne) med tremi najbolj razvitimi kompetencami ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti ter delegiranje nalog; pri privatnih podjetjih in podjetjih v mešani lasti se med temi tremi najbolj razvitimi kompetencami pojavljajo še upravljske kompetence, pri državnih institucijah pa presenetljivo kompetenca pozitivnega odnosa do sprememb, ki je med vsemi najbolj razvitimi kompetencami tudi dobila največ glasov v tem tipu organizacije.
- ❖ Za velike organizacije velja, da imajo najbolj razvite upravljske kompetence in ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti ter delegiranje nalog; pri srednje velikih organizacijah glede razvitosti vodstvenih kompetenc prevladuje ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti ter kompetenca delegiranja in pozitivnega odnosa do sprememb; pri majhnih organizacijah sta najbolj razviti kompetence kreativnega in inovativnega razmišljanja ter samoodgovornost (ciljno usmerjeno delovanje ter pozitiven odnos do sprememb sledita prvima dvema), kar je pričakovan rezultat.
- ❖ Analiza glede na skupno število zaposlenih pokaže, da so v organizacijah z manj kot 100 zaposlenimi najbolj razvite vodstvene kompetence ciljno usmerjeno delovanje, pozitiven odnos do sprememb, upravljske kompetence in kompetenca samoodgovornosti (vse so dobile enako število glasov).
- ❖ Pri organizacijah, ki imajo od 101 do 250 zaposlenih in organizacijah z 251 do 500 zaposlenimi prevladujeta kompetence ciljnega delovanja ter delegiranja nalog.
- ❖ Pri večjih organizacijah, ki imajo od 501 do 1000 zaposlenih in tistih, ki imajo nad 1001 zaposlenih pa so na prvem mestu glede razvitosti vodstvenih kompetenc ponovno upravljske kompetence ter ciljno usmerjeno delovanje; pri organizacijah z več kot 1001 zaposlenim se visoko odreže tudi kompetenca delegiranja (na 2. mestu glede števila glasov med prvimi tremi najbolj razvitimi kompetencami).

Najmanj razvite vodstvene kompetence vodij (Brečko in Žezlina 2010, 61-63) so po mnenju sodelujočih ocenjevalcev kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem, strateško razmišljanje in komunikacijske veščine. Slabo so razvite tudi kompetence pozitivnega odnosa do sprememb, ciljno usmerjeno delovanje z jasno vizijo prihodnosti ter upravljalne kompetence in kompetenca samoodgovornosti. Ocenjene najmanj razvite vodstvene kompetence so pravzaprav pričakovan rezultat, ki se ujema s stanjem vodstvenega potenciala in področja vodenja v slovenskih organizacijah.

Podrobnejša analiza:

- ❖ Podrobnejša analiza najmanj razvitih vodstvenih kompetenc v preučevanih organizacijah glede na lastništvo pokaže, da so v privatnih podjetjih najmanj razvite vodstvene kompetence naslednje: kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem in komunikacijske veščine kot tudi strateško razmišljanje in proaktivno delovanje ter entuziazem. Še posebej dejstvo, da sta tudi zadnji dve omenjeni kompetenci med najmanj razvitimi vodstvenimi kompetencami v privatnih podjetjih, je zaskrbljujoče in seveda postavlja tovrstna podjetja in njihove kadrovske strokovnjake pred odgovorno in zahtevno nalogo v prihodnje.
- ❖ V državnih institucijah so te kompetence sledeče: upravljalne kompetence in pozitiven odnos do sprememb ter samoodgovornost in strateško delovanje; v podjetjih z mešanim lastništvom med najmanj razvitimi vodstvenimi kompetencami prevladujeta kreativno in inovativno razmišljanje ter proaktivno delovanje in entuziazem.
- ❖ Za velike organizacije velja, da imajo njihovi vodje najmanj razviti kompetenci kreativnega in inovativnega razmišljanja ter ciljno usmerjenega delovanja; pri srednje velikih organizacijah glede razvitosti vodstvenih kompetenc negativno prednjačijo kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem, samoodgovornost in komunikacijske veščine; pri majhnih organizacijah so najmanj razvite kompetence delegiranja nalog in upravljalnih kompetenc ter kompetenca treniranja in svetovanja sodelavcev.
- ❖ Analiza glede na skupno število zaposlenih pokaže, da so v organizacijah z manj kot 100 zaposlenimi najmanj razvite vodstvene kompetence upravljalne kompetence, delegiranje nalog in kompetenca treniranja in svetovanja sodelavcem.
- ❖ Pri organizacijah, ki imajo od 101 do 250 zaposlenih negativno prednjačita kompetenci treniranja in svetovanja sodelavcem in samoodgovornost.
- ❖ Pri organizacijah z 251 do 500 zaposlenimi je pri vodjih najmanj razvit pozitiven odnos do sprememb.

- ❖ Pri večjih organizacijah, ki imajo od 501 do 1000 zaposlenih in tistih, ki imajo nad 1001 zaposlenih pa so na prvem mestu glede najmanj razvitih vodstvenih kompetenc kompetence strateškega razmišljanja, komunikacijske veščine in inovativno ter kreativno razmišljanje.
- ❖ Dodatno se pri največjih organizacijah (nad 1001 zaposlenim) med najmanj razvite kompetence uvrščata še empatija in ciljno usmerjeno delovanje. To vsekakor ni dobro stanje, saj bodo te kompetence po našem mnenju ključnega pomena za uspešno prihodnje delovanje večjih organizacij (večjih seveda s slovenskega zornega kota) v konkurenčnem globalnem mednarodnem okolju.

Ključne vodstvene kompetence za uspešno vodenje v prihodnjih desetih letih

Ključni vodstveni kompetenci v prihodnjih desetih letih (Brečko in Žezlina 2010, 64-65) bosta po mnenju anketirancev predvsem pozitiven odnos do sprememb (71 %) ter ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti (skoraj 70 %). Velik pomen pa pripisujejo tudi strateškemu razmišljanju (dober občutek za nove priložnosti, predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti – 66 %), kreativnemu in inovativnemu razmišljanju (62 %), komunikacijskim veščinam (slabih 55 %), etičnemu ravnanju (slabih 55 %) ter samoodgovornosti (51 %).

Podrobnejša analiza ključnih vodstvenih kompetenc za uspešno vodenje v prihodnjih desetih letih:

- ❖ Pozitiven odnos do sprememb bo bolj pomemben v velikih organizacijah in državnih institucijah.
- ❖ Upravljalne kompetence bodo najpomembnejše v srednje velikih organizacijah.
- ❖ Kreativno razmišljanje se kaže kot najpomembnejša kompetenca v podjetjih v mešani lasti.

Glede na zgoraj omenjene rezultate in glede na rezultate obeh vprašanj, ki sprašujeta po ključnih vodstvenih kompetencah v sedanosti in prihodnjih desetih letih bodo vodje v prihodnosti morali razvijati predvsem kompetence treniranja in svetovanja svojim sodelavcem (ter njihovega vključevanja v skupno ustvarjanje delovnih ciljev), hkrati pa delati več na razvijanju strateških, kreativnih in komunikacijskih veščin, na prevzemanju odgovornosti za lastna dejanja, ustvarjanju pozitivnega in spodbudnega odnosa do sprememb ter še bolj ciljnem delovanju svojih zaposlenih.

7 POTRDITEV DELOVNIH HIPOTEZ

V nadaljevanju predstavljam delovne hipoteze in rezultate njihovega preverjanja (potrditev/nepotrditev). Zavedam se, da so predstavljeni rezultati, ki izhajajo iz obeh vpeljanih novih spremenljivk »strateško upravljanje in razvoj ključnih kadrov - SURKK« in »vodenje zaposlenih – VOD«, narejeni na podlagi analize povprečja več spremenljivk, ki naj bi opredeljevale le-to. Pri kakšnem drugem načinu ali z izbiro drugih spremenljivk oz. drugega kriterija bi lahko dobil drugačne rezultate, kar predstavlja statistično omejitvev. Zato sem pri obeh hipotezah preverjal še analizo posamičnih odgovorov, vezanih na določeno hipotezo in na osnovi obeh preverjanj prišel do predloga potrditve oz. zavrnitve hipotez.

Hipoteza 1:

Slovenske organizacije se strateško in sistematično ne ukvarjajo s procesom Upravljanja in razvoja ključnih kadrov.

POTRDITEV HIPOTEZE:

Analiza nove spremenljivke SURKK pokaže, da je normalno porazdeljena in da je njena povprečna vrednost samo 0'4056, kar kaže na to, da se preučevane organizacije še vedno premalo strateško ukvarjajo s ključnimi kadri (skladno z mojo predlagano trditvijo, da bi morala biti povprečna vrednost te spremenljivke vsaj 0'66, da bi lahko bolj z gotovostjo trdili, da se preučevane organizacije s področjem upravljanja in razvoja kadrov ukvarjajo strateško).

Nadalje posamezni odgovori v izbranih organizacijah nakazujejo, da se lahko delovna hipoteza št. 1 potrdi: slovenske organizacije se strateško in sistematično ne ukvarjajo s procesom Upravljanja in razvoja ključnih kadrov.

Za potrditev omenjene hipoteze navajam naslednje ugotovitve iz moje raziskave:

- ❖ Le slaba polovica sodelujočih organizacij (45 %) ima pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov, kar kaže na dokaj pomanjkljivo upravljanje procesa dela s ključnimi kadri v organizaciji.
- ❖ Dejstvo, da še vedno dobra tretjina (34 odstotkov organizacij) ciljnih kompetenc svojim ključnim kadrom ne določa, kaže na dokaj pomanjkljivo načrtovanje in upravljanje

procesa upravljanja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Glede na to, da se spremenljivka določenosti ciljnih kompetenc (naj)večkrat pojavi v značilni odvisnosti od drugih spremenljivk ocenjujemo, da je ta spremenljivka ključna za še bolj sistematično upravljanje procesa ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. V primeru, da organizacija določi ciljne kompetence svojih kadrov bo imela v večji meri tudi ocenjene dejanske kompetence, pripravljene programe razvoja kot tudi oblikovane individualne razvojne načrte svojih ključnih kadrov.

- ❖ Tudi odgovor na vprašanje povezanosti ciljnih kompetenčnih profilov ključnih kadrov s strategijo organizacije nam ne more dati mirnega spanca – vse prevečkrat se še zgodi, da ciljni kompetenčni profili niso (dovolj dobro) povezani s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije, kar pa bi moral biti ključni kriterij pri oblikovanju ciljnih kompetenčnih profilov. Trenutno stanje kaže na srednje dobro povezanost profilov s strategijo organizacije (3,34 od 5 možnih), želja je seveda, da bi bili ti profili bistveno boljše oz. zelo povezani s strategijo (4,61 od možnih 5).
- ❖ Pri tem procesu najvišji menedžment v organizaciji trenutno (povprečna vrednost je 3,44 od možnih 5) še premalo aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo – želja je, da bi se v prihodnje vključil precej bolj aktivno v sam proces strateškega upravljanja ključnih kadrov (povprečna vrednost zelenega stanja je 4,52 od možnih 5).
- ❖ Kar dobrih 60 odstotkov (60,5 %) anketiranih organizacij nima pripravljenih programov oz. načrtov razvoja ciljnih kompetenc ključnih kadrov. Zopet lahko sklepamo na pomanjkljivosti pri upravljanju procesa oz. na dokaj nesistematično načrtno ukvarjanje z razvojem ciljnih kompetenc ključnih kadrov.
- ❖ Kar dve tretjini organizacij (67 %) za svoje ključne pozicije (vodstvene, strokovne) ne oblikuje individualnih razvojnih načrtov (individualni razvojni načrt vsebuje karierni in izobraževalni načrt).
- ❖ Hipotezo potrjujejo tudi rezultati slovenske raziskave o vlogi HRM managerjev v slovenskih podjetjih iz leta 2010 (Petrič 2010, 50-55), saj je ravno vloga upravljavec talentov in planer nasledstev najnižje razvita oz. ocenjena vloga, izmed vseh šestih ključnih strateških kompetenc kadrovske strokovnjakov v slovenskih podjetjih.

Hipoteza 1a:

Organizacije s privatnim lastništvom se bolj strateško ukvarjajo z upravljanjem ključnih kadrov v primerjavi z organizacijami, ki so v državnem lastništvu oz. mešanem lastništvu.

DELNA POTRDITEV HIPOTEZE:

Pričakovati bi bilo, da velikost organizacije vpliva na preučevano spremenljivko SURKK, saj naj bi se večja podjetja bolj sistematično ukvarjala s svojim kadrovskim kapitalom, po eni strani zaradi dejstva, da imajo na razpolago več kadrovskih strokovnjakov, po drugi strani pa več finančnih sredstev, ki jih lahko namenijo za tovrstno področje.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke SURKK pokaže, da to trditev lahko delno potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za velika podjetja je 0,4245.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za srednje velika podjetja je 0,4118.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za mala podjetja je 0,3756.

Vendar pa analiza variance (ANOVA) ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient v velikosti 0,456 (za celovito potrditev hipoteze bi moral biti ta koeficient nižji od 0,05).

Hipoteza 1b:

Velike organizacije se bolj strateško ukvarjajo z upravljanjem ključnih kadrov v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi organizacijami.

DELNA POTRDITEV HIPOTEZE:

Podobne rezultate pokaže tudi analiza odvisnosti spremenljivke SURKK od lastništva podjetja. Moja domneva je bila, da naj bi se privatna podjetja na tem področju morala odrezati bolje, z vidika njihove večje motivacije, da optimizirajo kadrovske potencial v podjetju in preko njega ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke SURKK pokaže, da to trditev lahko samo delno potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za privatna podjetja je 0,4223.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za podjetja v mešani lasti je 0,4221.

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke SURKK za državne organizacije je 0,369.

Vendar pa analiza variance (ANOVA) ponovno ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient v velikosti 0,324, kar pomeni, da domneve, da privatno lastništvo bolj pozitivno vpliva na udejanjanje procesa strateškega upravljanja in razvoja kadrov, ne moremo v celoti potrditi.

Hipoteza 2:

Vodenje zaposlenih v slovenskih organizacijah ne prispeva k sprostitvi in razvoju potencialov in talentov ključnih kadrov.

DELNA POTRDITEV HIPOTEZE:

Analiza nove združene spremenljivke VOD pokaže, da je normalno porazdeljena in da je njena povprečna vrednost 0'5723, kar kaže na to, da je v preučevanih organizacijah vodenje zaposlenih (in njegov vpliv na sproščanje potenciala ključnih kadrov) dokaj dobro, še vedno pa ne odlično (skladno z mojo predlagano trditvijo, da bi morala biti povprečna vrednost te spremenljivke vsaj 0,75, da bi lahko bolj z gotovostjo trdili, da vodenje zaposlenih v preučevanih organizacijah odločilno vpliva na sproščanje potenciala in talentov njihovih ključnih kadrov).

Nadaljnji posamezni odgovori v izbranih organizacijah nakazujejo, da se lahko delno potrdi tudi delovna hipoteza št. 2: vodenje zaposlenih v slovenskih organizacijah ni optimalno, kar nakazujejo naslednje ugotovitve iz raziskave:

- ❖ Večina anketirancev ugotavlja, da način vodenja v njihovih organizacijah trenutno samo srednje dobro prispeva k doseganju vizije in ciljev organizacije (povprečna vrednost je 3,19), želeli pa bi si bistveno večje povezave v prihodnje (želeno stanje ima povprečno vrednost 4,42). Ta rezultat kaže, da se anketiranci večinoma zavedajo, da bo za prihodnjo uspešnost in razvoj njihove organizacije zelo pomemben način oz. kakovost vodenja v njih.
- ❖ Način vodenja po mnenju večine sodelujočih tudi ne prispeva h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji (povprečna vrednost trenutnega stanja je 2,86 v primerjavi z želenim stanjem, ki ima povprečno vrednost 4,28), kar pomeni, da vodje trenutno niso dovolj usposobljeni za razvijanje talentov ključnih kadrov in da bo to ena izmed ključnih vodstvenih kompetenc, ki jih bodo morali vodje v prihodnje bolj sistematično razvijati.

- ❖ Več kot dve tretjini anketirancev (68 odstotkov) meni, da imajo ključni posamezniki v organizaciji srednje dobro razvite vodstvene kompetence (povprečna vrednost trenutnega stanja je samo 3,00 v primerjavi z zelenim stanjem, ki je 4,4 od možnih 5 točk). Iz tega lahko sklepamo, da večina vprašanih ni zadovoljnih s stanjem razvitosti vodstvenih kompetenc ključnih kadrov v organizaciji, kar kaže na slabo kakovost vodenja in nezadovoljivo upravljanje področja vodenja v slovenskih organizacijah.
- ❖ Prevladujoči stil vodenja, ki je usmerjen k delovnim nalogam in precej manj pogosto uporabljeno vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, kaže na to, da vodje v Sloveniji še vedno prevelik del časa in pozornosti namenjajo delovnim nalogam oz. proizvodnim/poslovnim vprašanjem in le manjši del vodenju zaposlenih.

Hipoteza 2a:

Vodenje zaposlenih v organizacijah s privatnim lastništvom je bolj učinkovito glede njegovega učinka na sproščanje in razvoj potencialov ter talentov ključnih kadrov, v primerjavi z organizacijami, ki so v državnem lastništvu oz. mešanem lastništvu.

HIPOTEZA SE NE POTRDI:

Pričakovati bi bilo, da velikost organizacije vpliva na preučevano spremenljivko VOD, saj naj bi se večja podjetja bolj sistematično ukvarjala z razvojem svojih vodij (kar pomeni, da naj bi posledično tudi njihovo vodenje imelo bolj pozitiven vpliv na sproščanje potencialov njihovih ključnih zaposlenih), po eni strani zaradi dejstva, da imajo na razpolago več internih kadrovskih strokovnjakov (ki lahko pripravijo bolj učinkovite, prilagojene in raznovrstne programe vodstvenega usposabljanja), po drugi strani pa imaj tudi več finančnih sredstev, ki jih lahko namenijo za tovrstno področje.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke VOD pokaže, da to trditev praktično ne moremo potrditi, saj so razlike med vrednostmi te spremenljivke, glede na velikost organizacijo, majhne in statistično nepomembne:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za velika podjetja je 0,5738.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za srednje velika podjetja je 0,5798.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za mala podjetja je 0,5614.

Analiza variance (ANOVA) ne pokaže statistično pomembnih razlik, saj je njen koeficient kar v velikosti 0,911 (za potrditev hipoteze bi moral biti ta koeficient nižji od 0,05).

Hipoteza 2b:

Vodenje zaposlenih v velikih organizacijah je bolj učinkovito glede njegovega učinka na sproščanje in razvoj potencialov ter talentov ključnih kadrov, v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi organizacijami.

POTRDITEV HIPOTEZE:

Bolj predvidljive rezultate pokaže analiza odvisnosti spremenljivke VOD od lastništva podjetja. Moja domneva je bila, da naj bi se privatna podjetja na tem področju morala odrezati bolje, z vidika njihove večje motivacije, da preko učinkovitega vodenja optimizirajo kadrovske potencial in preko njega ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

Analiza povprečnih vrednosti (op.p. aritmetične sredine) spremenljivke VOD pokaže, da to trditve lahko potrdimo:

- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za privatna podjetja je 0,5932.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za podjetja v mešani lasti je 0,5885.
- ❖ Povprečna vrednost spremenljivke VOD za državne organizacije je 0,5429.

Analiza variance (ANOVA) pokaže statistično pomembno razliko, saj je njen koeficient v velikosti **0,043**, kar pomeni, da domnevo, da v podjetjih s privatnim lastništvom vodenje zaposlenih bolj pozitivno vpliva na sproščanje potencialov in talentov ključnih kadrov, **lahko potrdimo.**

SKLEP:

Vsi gornji rezultati in (delne) potrditve delovnih hipotez nam kažejo na še vedno dokaj slabo sliko glede upravljanja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah, saj so individualno načrtovanje kariernega razvoja, nasledstev, sistemov motiviranja in nagrajevanja ključnih kadrov in razvoja njihovih kompetenc najpomembnejši dejavniki njihove večje motivacije in zadržanja talentiranih posameznikov v organizacijah, po drugi strani pa po rezultatih moje raziskave med najnižje razvitimi področji upravljanja in razvoja ključnih kadrov.

Slovenske organizacije so na področju upravljanja in razvoja ključnih kadrov izpostavljene enemu izmed največjih kadrovskega tveganja oz. izzivov za svoje uspešno prihodnje upravljanje kadrovskega potenciala.

SKLEPNE MISLI

Intelektualni kapital (in z njim ključni kadri oz. talentirani posamezniki v organizacijah) je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje visoke uspešnosti (in večje konkurenčnosti) posameznih organizacij na vedno bolj zahtevnih trgih potrošnikov.

Stimulacija tega kapitala v organizaciji oz. razvoj ogromnih, a pogosto še zelo neizkoriščenih potencialov zaposlenih pa je/bo v veliki meri odvisen od njihovih neposrednih vodij. Ali znajo (bodo znali) ustvariti tako okolje / razmere v podjetju, kjer se posamezni zaposleni dobro počuti, je pripaden, željan maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine, motiviran za nove izzive in dobro pripravljen na spremembe?

Vodje na vseh nivojih v podjetju so seveda tisti, ki udeležujejo cilje organizacije v vsakodnevno prakso – govorimo o t.i. nosilcih oz. agentih sprememb, ki so odločilnega pomena za prenos ustrezne korporacijske kulture in sprememb po celotni organizaciji. S tem v zvezi bodo organizacije v prihodnje morale nameniti bistveno večjo pozornost sistematičnemu ukvarjanju razvoja vodij oz. njihovih kompetenc za uspešno vodenje.

Raziskava Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah je pokazala, da je to področje v Sloveniji, v povprečju gledano, še precej slabo razvito: organizacije se premalo sistematično ukvarjajo z upravljanjem in razvojem ciljnih kompetenc svojih ključnih kadrov. Posledično pa to pomeni, da organizacije oz. njihovi ključni kadri pogostokrat razvijajo ad hoc kompetence – le-te pa niso strateško naravnane in ne prispevajo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev organizacije.

Obenem je situacija podobna tudi pri (ne)sistematičnem razvoju njihovih vodij (oz. njihovih vodstvenih kompetenc), ki so ključni za večjo zavzetost ključnih kadrov, saj je ravno od načina njihovega vodenja odvisno, kako bodo ključni kadri motivirani za izrabo vseh svojih potencialov. Vodje bodo v prihodnje morali razvijati bistveno bolj individualiziran in k ljudem (in ustvarjanjem odnosov z njimi) usmerjen vodstveni stil, od kompetenc pa predvsem kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem ter razvoja strateškega in kreativnega razmišljanja, ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega odnosa do sprememb ter še bolj ciljnega delovanja svojih zaposlenih.

Podobna pa je slika razvitosti UČV funkcije (ter kompetentnosti UČV menedžerjev oz. strokovnjakov) v slovenskih organizacijah, ki pri procesu upravljanja in razvoja ključnih kadrov seveda igra pomembno vlogo. Če želijo slovenski UČV menedžerji v očeh poslovodstva oz. lastnikov podjetij pridobiti kredibilno strateško vlogo bodo potrebovali širši nabor interdisciplinarnih znanj in kompetenc, to pa so zlasti poslovna znanja in poznavanje delovanja drugih podsistemov oz. področij podjetja/organizacije oz. poznavanje delovanja podjetja/organizacije kot celote in njegovih/njenih strateških izzivov. Trenutno so slovenski UČV menedžerji preveč obremenjeni s kadrovske administracije, ki jo sicer, po rezultatih raziskav, najbolje obvladajo, vendar jim ta vzame preveč časa, ki bi ga lahko posvetili novim strateškim izzivom in priložnostim njihove organizacije. Ena od možnosti je, da se del kadrovske administracije prenese na zunanje strokovnjake (t.i. outsourcing), UČV menedžerji in strokovnjaki pa se posvetijo prepoznavanju, pridobivanju, razvoju, motivaciji in zadržanju ključnih kadrov.

Omenjene značilnosti področja upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo naše organizacije na tem, za svojo dolgoročno uspešnost izredno pomembnem področju upravljanja kadrovskega potenciala, še veliko neizkoriščenih priložnosti za bolj sistematično načrtovanje in ukvarjanje.

Zato gredo naša priporočila v zvezi z bolj sistematičnim upravljanjem ključnih kadrov v slovenskih organizacijah v naslednjih smereh:

- ❖ Za uspešno implementacijo najboljših praks na področju upravljanja ključnih kadrov v vsakodnevno delovanje organizacij je ključna sprememba organizacijske kulture oz. razvoj učeče se kulture v organizaciji, ki bo podpirala sistematičen razvoj talentov vseh zaposlenih v organizaciji.
- ❖ S tem v zvezi je potrebno v organizacijah sistematično razvijati vodje na vseh nivojih, ki so ključni nosilci ter prenašalci vrednot in s tem posledično kulture v organizacijah. V povezavi s tem so veliko pomembnejše njihove voditeljske (motivacija, komunikacija, razvoj zaposlenih preko coachinga in mentorstva, itd.) ter osebne (vrednote kot so proaktivnost, samoodgovornost, kreativnost in inovativnost, timsko delo) kompetence.
- ❖ Pazljivo je potrebno razmisliti o kritičnih talentih oz. ključnih kadrih v organizaciji (kakšne profile iščemo, kako jih bomo segmentirali in kako razvijali, predvsem pa tudi motivirali in zadržali v podjetju).
- ❖ Bistveno je predhodno načrtovanje in sistematično upravljanje samega procesa.

- ❖ Strategija načrtovanja nasledstev in upravljanja ključnih kadrov morata biti usklajeni s poslovno strategijo organizacije in z drugimi procesi upravljanja človeških potencialov, predvsem pa prilagojeni obstoječi organizacijski kulturi in fazi življenjskega cikla, v katerem se nahaja organizacija.
- ❖ Pri identificiranju, pridobivanju in zadržanju ključnih kadrov je potrebna večja inovativnost in učinkovitost, glede izbire orodij in metod, saj je ravno njihova dinamika in individualna prilagojenost posamezniku ključna za to, da se zaposleni čutijo pomembni, spoštovani in tudi stalno pozitivno presenečani (op.p. človek je bitje navad, zato je za dolgoročno uspešnost določene metode oz. aktivnosti, pomembno, da se le-te razvijajo in ohranjajo pridih novega oz. drugačnega).
- ❖ UČV menedžerji in strokovnjaki morajo s tem v zvezi pridobiti širša interdisciplinarna znanja in kompetence, o delovanju drugih funkcij v organizaciji, kot tudi o delovanju (sedanjem in prihodnjem) organizacije kot celote. S tem v zvezi lahko ideje za prilagoditev kadrovskega dobrih praks črpajo tudi iz drugih disciplin (npr. šport, umetnost, narava), ki lahko predstavljajo neizčrpen vir navdiha.
- ❖ Ustvarjanje notranjega trga ključnih kadrov je strateška kadrovska prioriteta, kot se je za podjetja pomembno nasloniti predvsem na interne (identificiranje in razvoj talentov v podjetju) načine upravljanja ključnih kadrov, saj na zunanjem trgu vlada vedno večja bitka za talentirane posameznike oz. ključne kadre in je za organizacije bistveno bolj učinkovito, če se zato usmeri v interne načine upravljanja.
- ❖ Pri upravljanju talentov ne smemo pozabiti, da je potrebno v ta proces vključiti čisto vse generacije v organizaciji, saj ima vsaka zase ogromno znanja, sposobnosti, potencialov in talentov - v primeru da polno izkoristimo, promoviramo in sistematično razvijamo prakse medgeneracijskega sodelovanja, pa je ta skupni imenovalec vseh njihovih kompetenc in potencialov lahko ogromen.
- ❖ Upravljanje ključnih kadrov ni »kadrovski proces«, temveč »poslovni proces«, ki se mora uvesti preko vodstvenih nivojev organizacije – s tem v zvezi je ključno usposabljanje vodij za prepoznavanje, razvoj, motiviranje in zadržanje ključnih kadrov v organizaciji.
- ❖ Coaching je ena od ključnih metod za uspešnost procesa upravljanja ključnih kadrov, zato poskrbite za sistematičen razvoj (internih) coach-ev v podjetju.
- ❖ Dobra blagovna znamka in ugled delodajalca sta ključna za pridobivanje novih ključnih kadrov - zato naj podjetja, njihova vodstva ter kadrovske, marketinške in PR službe načrtno razmišljajo o tem, kako sistematično razvijati to blagovno znamko med potencialnimi kadri (eksternimi in internimi).

Ko namreč organizacija obvlada skrivnosti upravljanja s svojimi ključnimi kadrovskimi potenciali, ne bo le zmagala v bitki za najboljše kadre, ampak bo povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila njihov nivo učinkovitosti in produktivnosti, zvišala se bo pripadnost in zavzetost tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček. Vse to pa so faktorji oz. pokazatelji konkurenčne prednosti organizacije. Vlaganje v ključne kadre je torej investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju bistvenih strateških ciljev in v dolgoročni uspešnosti organizacije.

LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Adizes, Ichak. 2011. *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB svetovanje.
3. Anthony William P., K. Michele Kacmar in Pamela R. Perrewa. 2005. *Strategic Human Resource Management*. Orlando: South-Western College Pub.
4. Athey, Robin. 2008. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Deloitte Research Series on Talent Management*. New York: Deloitte Research.
5. Bachellereau, Eric. 2007. *The Management of Talent and cultural differences. Predavanje na PR week 2007*. Beograd: Attache PR.
6. Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Bennis, Warren. 2009. *On Becoming the Leader*. New York: Basic Books.
8. Boyett, Joseph. 2001. *HR in the New Economy, Trends and Leading Practices in Human Resource Management*. Walnut Creek: People Soft White Paper Series.
9. Brečko, Daniela. 2004. Kje smo na področju kadrovskega managementa v primerjavi z Evropo. *HRM revija* 5 (2): 72-75. Ljubljana: GV Izobraževanje.
10. Brečko, Daniela. 2005a. *Raziskava: Ugotavljanje ključnih potencialov ter načrtovanje nasledstev*. Ljubljana: Planet GV.
11. Brečko, Daniela. 2005b. Profesionalizacija kadrovske funkcije. *HRM revija* 9 (3): 76-80. Ljubljana: GV Izobraževanje.
12. Brečko, Daniela. 2010a. Kako prepoznati in obdržati najboljše kadre. *Večer* (19. oktobra).
13. Brečko, Daniela. 2010b. Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. *HRM revija* 33 (8): 32-40. Ljubljana: Planet GV.
14. Brečko, Daniela in Janez Žezlina. 2010. *Raziskava: Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Ljubljana: Planet GV in Energos.
15. Brewster, Chris in Holt H. Larsen. 2000. *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. London: Blackwell publishers.
16. Brewster, Chris, Michael Morley, Wolfgang Mayrhofer. 2000. *New Challenges for European Human Resources Management*. London: Macmillan Press.
17. Brewster, Chris, Michael Morley, Wolfgang Mayrhofer. 2004. *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

18. Brokatzky-Geiger, Jürgen. 2006. *Adding Business Value Through Human Resources*. Novartis Executive Summary. Basel: interno gradivo Novartis.
19. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 2004. *First, break all the rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Washington: Gallup Organization.
20. Bulc, Violeta, Živa Gorup in Darko Kovač. 2004. Podjetje je živ organizem, HRM pa njegov živčni sistem. *HRM revija* 5 (2): 28-33. Ljubljana: GV Izobraževanje.
21. Bulc, Violeta, Živa Gorup in Darko Kovač. 2005. Od razvojne zgodbe do učinkovite HRM strategije. *HRM revija* 8 (3): 6-11. Ljubljana: GV Izobraževanje.
22. Cranet E-2008. 2010. *Mednarodna primerjalna študija o managementu človeških virov*. Cranfield: Cranfield University, School of Management.
23. Courtois, Olivier. 2008. Voditeljstvo, prodorno kot laser. *HRM revija* 23 (6): 6-12. Ljubljana: Planet GV.
24. Černigoj Marjetka in Katja Funa. 2008. *Zaposleni so diamanti podjetja – z brušenjem pridobivajo vrednost*. Koper: interno gradivo podjetja Cimos.
25. Čurić, Željko. 2008. Motiviranje prihodnjih generacij. *HRM revija* 22 (6): 43-46. Ljubljana: Planet GV.
26. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management: Ninth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
27. Dimovski, Vlado in Jana Žnidaršič. 2008. Nove perspektive ravnanja z ljudmi pri delu glede na aktivno staranje. *HRM revija* 22 (6): 18-22. Ljubljana: Planet GV.
28. Ferik, Lidija. 2005. Povežimo strategije z ljudmi. *HRM revija* 8 (3): 80-81. Ljubljana: GV Izobraževanje.
29. Fishman, Daniel in Cary Cherniss. 1990. *The Human Side of Corporate Competitiveness*. Newbury Park: Sage Publications.
30. Franca, Valentina. 2010. *Strahovi in izzivi socialnih omrežij v kadrovske dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=100> (08. februar 2010).
31. Geldart, Phil. 2005. *Producing Champions, Leadership Excellence*. Provo: Executive Excellence Publishing.
32. Glassborow, Tony. 2007. Načrtovanje talentov. *HRM revija* 19 (5): 12-15. Ljubljana: Planet GV.
33. Gratton, Linda, Veronica Hope Hailey, Philip Stiles, Catherine Truss. 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

34. Gratton, Lynda. 2000. *Living Strategy – Putting People at the Heart of Corporate Purpose*, London: Financial Times Prentice Hall.
35. Greer, Charles R., 2001. *Strategic Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall.
36. Grkinič, Niko. 2008. *Motivacija zaposlenih v podjetju Google - diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru – Ekonomska poslovna fakulteta.
37. Gruban, Brane. 2005a. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija. *HRM revija* 9 (3): 10-17. Ljubljana: GV Izobraževanje.
38. Gruban, Brane. 2005b. Strategija kot vreme. *HRM revija* 9 (3): 3. Ljubljana: GV Izobraževanje.
39. Gruban, Brane. 2007a. *Ključni ali kritični kadri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (17. april 2007).
40. Gruban, Brane. 2007b. Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa. *HRM revija* 17 (5): 26-33. Ljubljana: GV Izobraževanje.
41. Gruban, Brane. 2007c. Motivacija managerjev – rezultatna naravnost (lahko) škodi. *HRM revija* 15 (5): 52-55. Ljubljana: GV Izobraževanje.
42. Gruban, Brane. 2008. *Nove strateške vloge kadrovskih delavcev, predavanje na Dnevih kadrovskih delavcev*. Portorož: Planet GV.
43. Gruban, Brane. 2009. *Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/> (13. junij 2009).
44. Hamel Gary in C.K.Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: ProAndy.
46. Ivezič, Ivan. 2004. *Analiza motivacije zaposlenih v podjetju X - diplomsko delo*. Maribor: EPF Maribor.
47. Kiger, Patrick. 2006. *HR's new strategic role*. Dostopno prek: <http://www.workforce.com/section/news/article/hrs-new-strategic-role.html> (16. september 2006).
48. Klopčič, Sonja. 2008. Kako so Trimovci nagrajeni za inovativnost. *HRM revija* 22 (6): 50-52. Ljubljana: Planet GV.
49. Kohont, Andrej. 2004a. Kompetence menedžerjev. *Manager+* 3. Ljubljana: GV revije.
50. Kohont, Andrej. 2004b. *Upravljanje kompetenc - gradivo za podiplomski študij Menedžment kadrov in delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

51. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov - magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije - doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Korošak, Andrej. 2004. Paradigmatski prelom v sodobnem menedžmentu. *Organizacija št. 7 (37)*: 431-435.
54. Korošak, Andrej. 2005. Nova paradigma organizacije in sodobni leadership. *HRM revija 9 (3)*: 44-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
55. Korpič Horvat, Etelka. 2008. Prihodnost dela v Evropi. *HRM revija 22 (6)*: 10-13. Ljubljana: Planet GV.
56. Košir, Matjaž. 2009. *Vodja kot trener in coach*. Dostopno preko: <http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4706/Vodja+kot+trener+in+coach> (14. januar 2009).
57. Kotter, John. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
58. Kovač, Darko. 2006. Naravni talenti v ljudeh – kako jih prepozna(va)ti. *HRM revija 13 (4)*: 8-13. Ljubljana: Planet GV.
59. Kragelj, Radovan. 2007. Iščemo motivirane sodelavce. *Kadrovanje.com 18*. Dostopno prek: <http://kadrovanje.com/> (19. marec).
60. Krajnović, Edita in Maruša Bertonec. 2009. *10 kadrovskih orodij, ki sem jim talent ne more upreti!* Dostopno prek: <http://www.dashofer.si/?section=3&layer=1&content=14&cid=13554&PHPSESSID=aa96cd7ba9870ebf52fd26ef6e057ced> (29. maj 2009).
61. Kuzmits, Frank E. 1986. *Experiential Exercises in Personell: Human Resource Management*. Columbus: Merill Publishing Company.
62. Kužet, Zora. 2010. Ko je služba vir dohodka za udobno življenje. *Večer* (16. maja).
63. Levičnik Vesna. 2010. Generacija, ki noče odrasti. *Dnevnik* (27. oktobra).
64. *Live up to HR's role as a Strategic Partner*. 2010. Dostopno prek: www.boydream.com/articles.php?articleid=144965 (12. februar 2010).
65. Lowenthal, Brian. 2006. *The six secrets of talent retention*. Dostopno prek: <http://www.hci.org/lib/six-secrets-talent-retention> (4. septembra 2006).
66. Ložar, Boštjan. 2004. Luknje v kadrovskem kontrolingu. *Finance 221/2004*. Ljubljana. Dostopno preko <http://manager.finance.si/117671> (02. maj 2004).

67. Majcen, Milena. 2008. Kompetence za strateške cilje. *HRM revija* 26 (6): 22-25. Ljubljana: Planet GV.
68. Manager. 2004. Deset najboljših pri razvoju vodilnih. *Finance* 221/2004. Ljubljana. Dostopno prek: <http://manager.finance.si/?117643> (02. februar 2004).
69. Martin, Kevin. 2007. *The Global War for Talent: Getting What You Want Won't Be Easy*. Boston: Aberdeen Group.
70. Maxwell, John C. 1998. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Georgia: Maxwell Motivation Inc.
71. Mayer, Janez. 2004a. *Karierni razvoj obetavnih ljudi. Gradivo s predavanj*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
72. Mayer, Janez. 2004b. *Ravnanje z izjemnimi ljudmi. Gradivo s predavanj*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
73. Mayer, Janez. 2004c. *Ustvarjalna organizacija. Gradivo s predavanj*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
74. Mencin Zorko, Darja. 2005. Izkušnje švedskih strokovnjakov na področju HRM. *HRM revija* 9 (3): 64-69. Ljubljana: GV Izobraževanje.
75. Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. *McKinsey War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
76. *Milan Lab*. 2002. Dostopno prek: www.acmilan.com/en/club/milan_lab (06. marec 2002).
77. Mills, John, Ken Platts, Michael Bourne, Huw Richards. 2002. *Strategy and Performance - Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
78. Mlakar, Peter. 2007. Odličnost vodenja organizacij v različnih razvojnih obdobjih. *HRM revija* 15 (5): 62-69. Ljubljana: GV Izobraževanje.
79. Moloney, Karen. 2005. Vaši jutrišnji sodelavci. *HRM revija* 9 (3): 6-8. Ljubljana: GV Izobraževanje.
80. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and performance – Achieving long term viability*. New York: Oxford University Press Inc.
81. Penger, Sabina, Matej Černe, Judita Peterlin in Vlado Dimovski. 2009. Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *HRM revija* 29 (7): 36-41. Ljubljana: Planet GV.
82. Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR-managerjev – izsledki iz raziskave. *HRM revija* 38 (8): 50-55. Ljubljana: Planet GV.

83. Prahalad, C.K. in Venkatram Ramaswamy. 2004. *The future of Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
84. *Listina o gibanju za medgeneracijsko sodelovanje v Sloveniji*. 2009. Dostopno prek: www.f3zo.si/data/upload/Listina.pdf (12. maj 2009).
85. Razpotnik Vesna. 2008. Ali so slovenska podjetja pripravljena na izzive, povezane s staranjem prebivalstva. *HRM revija* 25 (6): 72-76. Ljubljana: Planet GV.
86. Ridderstrale, Jonas in Kjell A. Nordstrom. 2002. *Funky business*. London: Financial Times Prent.
87. Sabadin, Katja. 2011. Projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov v Banki Koper. *HRM revija* 39 (9): 56-59. Ljubljana: Planet GV.
88. Semolič, Brane. 2008. Razvojni projekti in management kadrovskih tveganj. *HRM revija* 22 (6): 27-32. Ljubljana: Planet GV.
89. Simon, Herman. 2010. *Skriti zmagovalci*. Ljubljana: GV Planet.
90. Socius d.d. 2006. *KBC and talent management. Predavanje Andre Bergena na Mednarodni šoli vodenja in upravljanja*. Ljubljana: interno gradivo.
91. Sparrow, Paul in Mick Marchington. 1998. *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Financial Times management.
92. Sparrow Paul, Chris Brewster and Hilary Harris. 2004. *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
93. Stevens, John. 2005. *Managing risk: The Human Resource Contribution*. UK: LexisNexis Butterworths.
94. Stopar, Sabina. 2004. *Učeča se organizacija in ključni kadri - diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
95. Stowell, David. 2007. Manchester United: Leadership, Teamwork, Success. Dostopno prek: <http://www.cmo.com/blog/manchester-united-leadership-teamwork-success.htm>. (09. november 2007).
96. Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Michael Leicht, Ulrich Villis, Hans Boehm in Michael McDonnell. 2007. *The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015*. Boston: BCG in EAPM.
97. Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Phillip Zimmermann, Carsten von der Linden, Rudolf Thurner in Pieter Haen. 2009. *Creating People Advantage*. Boston: BCG in EAPM.
98. Svetlik, Ivan in Branko Ilić (urednika). 2004. *Razpoke v zgodbi v uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.

99. Svetlik, Ivan in Nada Zupan (urednika). 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
100. Svet EU. 2005. *Zelena knjiga - Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami*. Bruselj: DG EMPL/E/1, J-27 01/122.
101. Špiler Božič, Ksenija. 2010. *Generacija Y – drugačna delovna sila na trgu dela*. Finance. Dostopno prek: http://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_dela (28. maj 2010).
102. Štampihar, Aleš in Franc Bračun, 2010. *Poslovni pristopi prihodnosti*. Kranj: Založba Askit.
103. Šuster, Zvonka. 2010. *Analiza motivacije zaposlenih v izbranem podjetju, zaključna projektna naloga*. Koper: Fakulteta za management Koper.
104. Šutanovac, Avgusta. 2006. Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti. *HRM revija* 12 (4): 60-63. Ljubljana: Planet GV.
105. Tjan, Anthony. 2011. *The Six Habits of Talent Magnet*. Harvard Business Review. Dostopno prek: <http://blogs.hbr.org/tjan/2011/01/the-six-habits-of-a-talent-mag.html> (24. januar 2011).
106. Townley, Barbara. 1994. *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. London: Sage Publications.
107. Trockmorton, Robin. 2010. *How to Become a Strategic Partner*. Dostopno prek: <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/3433/How-to-Become-a-Strategic-Partner.html> (30. april 2010).
108. Tschopp, Hubertus. 2005. *Intervju z avtorjem*. Zurich. 14. maj.
109. Turk, Dunja. 2004. Kadrovske managerji morajo ukrepati odločneje. *Finance* 188 (2004). Dostopno prek: <http://www.finance.si/99418/Kadrovske-managerji-morajo-ukrepati-odlo%C4%8Dneje> (29. april 2004).
110. Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
111. Ulrich, Dave in Wayne Brockbank. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press.
112. Ulrich, Dave. 2007. *Skills of HR Professionals More Critical Than Ever For Companies To Maintain A Competitive Edge*. Dostopno prek: http://www.hr.com/en/articles/skills-of-hr-professionals-more-critical-than-ever_f22i3a9e.html (27. maj 2007).

113. Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz in Jon Younger. 2009. *Human Resource Competency Study*. Raziskava RLB & Ross School of Business. Dostopno prek: <http://rbl.net/index.php/research/detail/HRCS> (23. julij 2009).
114. Ulrich, Dave in Norman Smallwood. 2011. Personal Leader Brand. *Leadership Excellence*. Provo: Executive Excellence Publishing.
115. Uranič, Katja. 2008. *Zadovoljni in motivirani zaposleni, zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
116. Vild, Viktor. 2005. Preoblikovanje kadrovske funkcije. *HRM revija* 9 (3): 56-62. Ljubljana: GV Izobraževanje.
117. Vozel, Aleksander. 2000. Notranja preobrazba je managerski izziv. *Gospodarski vestnik* 49 (11): 56-59.
118. Vozelj, Iztok. 2006. *Pomen notranjega trženja pri izboljševanju kulture v proizvodnem podjetju - specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
119. Welch, Jack. 2001. *Straight from the gut*. New York: Warner Brooks.
120. Zupan, Nada. 2001a. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba. Zbirka Manager.
121. Zupan, Nada. 2001b. *Vloga kadrovske funkcije v sodobnem podjetju*. Ljubljana: CISEF.
122. Zupan, Nada. 2004. Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo. *HRM revija* 2 (2): 14-18. Ljubljana: GV Izobraževanje.
123. Zupan, Nada. 2007. Značilnosti uspešne HRM strategije. *HRM revija* 17 (5): 6-9. Ljubljana: Planet GV.
124. Žezlina, Janez. 2005. *Dobra prakse upravljanja talentov, predavanje na Klubu Socius*. Velenje: interno gradivo Socius d.d.
125. Žezlina, Janez. 2007. *Analiza razvoja vodenja in stanje vodstvenega potenciala v Sloveniji*. Ljubljana: Socius d.d.
126. Žezlina, Janez. 2008. *Skrivnost je v postavitvi pravega vprašanja – Intervju z Mihom Pogačnikom*. E-nergos 3 (1). Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=79>. (18. avgust 2009).
127. Žezlina, Janez. 2008 in 2009. *Strateški kadrovske intervjuji s kadrovskimi strokovnjaki in direktorji v slovenskih podjetjih*, Ljubljana: interno gradivo Socius d.d..
128. Žezlina, Janez. 2010. *Talent razvija svoj potencial v ustvarjalnem okolju multiplikativnih aktivnosti*. E-nergos št. 9 (november 2010). Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=117> (16. november 2010).

PRILOGA

RAZISKAVA O UPRAVLJANJU KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJAH

Raziskava je mestoma sestavljena iz vprašanj, kjer lahko izbirate med več stopnjami odgovorov in iz vprašanj, kjer izbirate med ponujenimi odgovori.

PROCES UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJAH

1. Ali imate v vaši organizaciji pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov (**ali**_se sistematično ukvarjate s ključnimi kadri v organizaciji?)?

DA

NE

2. Ali ste v vaši organizaciji opredelili, kdo oz. kateri profili spadajo v „bazen ključnih kadrov“?

DA

NE

3. Če DA, na podlagi katerih kriterijev posameznik lahko vstopi v bazen (program) ključnih kadrov (na podlagi kakšnih meril segmentirate ključne kadre)? Možnih je več odgovorov.

❖ **Izredna delovna uspešnost v določenem časovnem obdobju (posebni delovni dosežki)**

❖ **Prepoznan (identificiran) vodstveni ali strokovni potencial in kompetence na podlagi merjenj**

❖ **Izkazan vodstveni ali strokovni potencial in kompetence**

❖ **Drugo _____**

4. Ali imate v vaši organizaciji določene ciljne kompetence (veščine, znanja, lastnosti, sposobnosti), ki naj bi jih imeli vaši ključni kadri?

DA

NE

5. Če ste na 4. vprašanje odgovorili z DA, vas prosimo, da odgovorite na naslednje trditve:
 V kakšni meri so ti ključni kompetenčni profili ključnih kadrov povezani s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije?

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh niso povezani, 2- komajda povezani, 3 –srednje povezani, 4-dobro povezani, 5-zelo povezani)

6. Najvišji menedžment v organizaciji aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo glede procesa upravljanja s ključnimi kadri.

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda 3 –srednje, 4-dobro, 5-zelo)

7. Kako bi opisali nagrajevalni sistem vaše organizacije: obkrožite lahko le en odgovor, tistega s katerim se najbolj strinjate!

- Naš nagrajevalni sistem temelji na načelu senioritete ter položajev, ki jih kdo v organizaciji zaseda in je kot tak precej tog.
- Naš nagrajevalni sistem prvenstveno nagrajuje dosežke in uspehe posameznikov.
- Naš nagrajevalni sistem nagrajuje tako osebnost kot poslovno uspešnost, kar se meri skozi celo leto.

8. Kakšna je fluktuacija ključnih kadrov v vašem podjetju glede na število prihodov in odhodov zaposlenih v letih 2008 in 2009?

- Prihodi so manjši od odhodov
- Prihodi so večji od odhodov
- Število prihodov in odhodov je enako
- Števila prihodov in odhodov ključnih kadrov ne spremljamo

9. Ali imate v vaši organizaciji informacije o stanju dejanskih kompetenc posameznih ključnih kadrov (ali analizirate kompetence ključnih kadrov)?

DA

NE

10. Če DA (analizirate dejanske kompetence), katere metode za to uporabljate (označite lahko več odgovorov):

❖ **360° analizo povratne informacije**

❖ **letne razgovore**

❖ **intervjuje primerov vedenja**

❖ **globinske intervjuje**

❖ **Insights analizo**

❖ **centre za ocenjevanje**

❖ **drugo** _____

11. Ali imate v organizaciji pripravljene programe (načrte) razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov?

DA

NE

12. Če DA (imate pripravljene programe razvoja ciljnih kompetenc), kdo izvaja omenjene programe (označite lahko več odgovorov):

• **interni izvajalci v internih (*tailor made*) programih (prilagojeni programi, ki se izvajajo znotraj podjetja)**

• **interni in eksterni izvajalci v internih (*tailor made*) programih**

• **eksterni izvajalci v internih (*tailor made*) programih**

• **eksterni izvajalci v razpisanih eksternih programih in projektih**

• **drugo** _____

13. Kolikšen delež sredstev v vašem celotnem izobraževalnem proračunu namenjate programom razvoja ključnih kadrov?

• **nič sredstev (0%)**

• **manj kot 10%**

- med 10 in 30%
- med 30 in 50%
- več kot 50%

14. Katerih oblik razvoja ciljnih kompetenc vaših ključnih kadrov se poslužujete (možnih je več odgovorov):

- ❖ **Treningi in delavnice**
- ❖ **Individualni coachingi**
- ❖ **E-learning programi**
- ❖ **Samoizobraževanje**
- ❖ **Izobraževanje z mentorji**
- ❖ **Eksterni seminarji**
- ❖ **Kroženje ključnih kadrov med različnimi sektorji/oddelki/družbami celotne organizaciji**
- ❖ **Interne akademije**
- ❖ **Drugo** _____

15. Ali se v organizaciji poslužujete koncepta ciljnega vodenja (vodje izvajajo letne ocenjevalne in razvojne pogovore)?

- DA**
- NE**

16. Ali imate v organizaciji za vse ključne pozicije (vodstvene, strokovne) predvidene individualne razvojne načrte (individualni razvojni načrt vsebuje karierni in izobraževalni načrt)?

- DA**
- NE**

17. Ali **imate** v vaši organizaciji za vse ključne vodstvene/strokovne pozicije predvidene naslednike (ali planirate nasledstva)?

- DA**
- NE**

18. Je v vaši organizaciji-razvit transparenten in učinkovit sistem napredovanja za vsako ključno delovno mesto z jasnimi kriteriji?

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ni razvit, 2-komajda razvit, 3 –srednje razvit, 4-dobro razvit, 5-zelo razvit)

19. Ali v vaši organizaciji redno spremljate sedanje in bodoče potrebe po ključnih vodstvenih in strokovnih kadrih?

DA

NE

20. Pri upravljanju ključnih kadrov se osredotočamo bolj na eksterne načine upravljanja (pridobivanje novih in zadržanje obstoječih talentov).

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo, 5-povsem)

21. Pri upravljanju ključnih kadrov se osredotočamo bolj na interne načine upravljanja (identificiranje talentov v skupini in razvoj le-teh).

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo, 5-povsem)

22. Ali v vaši organizaciji obstaja interni trg kadrov? (Ustvarjanje formalnega notranjega trga dela; odprta delovna mesta se objavijo na intranetni strani in vsebujejo vse pomembne informacije kot so trajanje, lokacija, plačilo, zahtevana izobrazba, izkušnje, kompetence, možnosti za razvoj, itd.);

DA

NE

VODSTVENI POTENCIAL IN KOMPETENCE

23. Način vodenja v vaši organizaciji prispeva k doseganju vizije in strateških ciljev vaše organizacije.

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo , 5-povsem)

24. Način vodenja v vaši organizaciji prispeva h kvalitetnemu upravljanju ključnih kadrov v organizaciji (ali vodje razvijajo talente ključnih kadrov).

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo , 5-povsem)

25. Ključni posamezniki v vaši organizaciji imajo dobro razvite vodstvene kompetence.

Stopnja odgovora (označite z X) Kako je trenutno?					Stopnja odgovora (označite z X) Kako naj bi bilo (želeno stanje)?				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(1-sploh ne, 2-komajda, 3 –srednje, 4-zelo , 5-povsem)

26. Kakšen je prevladujoč stil vodenja ljudi v vaši organizaciji (označite lahko več odgovorov; označite konkreten stil vodenja)?

- ❖ **ad hoc vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **dnevno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **razdrobljeno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **svobodno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **personalno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **brezosebno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **manipulativno vodenje** (ne sistematiziran stil vodenja)
- ❖ **vodenje usmerjeno k delovnim nalogam**
- ❖ **vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo delavcev** (usmerjenost na ljudi)
- ❖ **avtorski način vodenja** (situacijski modeli vodenja)

- ❖ **participativni način vodenja (situacijski modeli vodenja)**
- ❖ **timski način vodenja (situacijski modeli vodenja)**
- ❖ **inovacijsko vodenje**

27. Katere vodstvene kompetence so po vašem mnenju ključne za uspešno vodenje v današnjem času (možnih je tudi več odgovorov)?

- ❖ ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti
- ❖ pozitiven odnos do sprememb (prilagodljivost in fleksibilnost)
- ❖ upravljavske kompetence (planiranje, organiziranje, raziskovanje, obvladovanje stroškov, upravljanje kompleksnih projektov)
- ❖ ustvarjanje in vodenje timov
- ❖ proaktivno delovanje in entuziazem
- ❖ samozaupanje
- ❖ samoodgovornost (prevzemanje odgovornosti in tveganja, vzor v osebnem in profesionalnem pogledu)
- ❖ komunikacijske veščine (prepričljivo posredovanje idej, sposobnost navduševanja drugih, dobre prezentacijske veščine, zna poslušati)
- ❖ pogajalske veščine
- ❖ kreativno in inovativno razmišljanje
- ❖ kompetence reševanja problemov
- ❖ postavljanje pravil skupaj s sodelavci
- ❖ delegiranje nalog
- ❖ obvladovanje organizacijskega znanja
- ❖ empatija (navezovanje dobrih medosebnih odnosov, samodisciplina, sposobnost vživljanja, itd.)
- ❖ kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem (sposobnost posredovanja povratnih informacij o delu zaposlenih)
- ❖ strateško razmišljanje (dober občutek za nove priložnosti, predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti)
- ❖ obvladovanje konfliktnih situacij
- ❖ sposobnost odločanja
- ❖ etično ravnanje
- ❖ drugo _____

28. Katere od teh vodstvenih kompetenc so najbolj razvite pri vaših vodjih (označite tri najbolj prevladujoče)?

- ❖ ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti
- ❖ pozitiven odnos do sprememb (prilagodljivost in fleksibilnost)
- ❖ upravljavske kompetence (planiranje, organiziranje, raziskovanje, obvladovanje stroškov, upravljanje kompleksnih projektov)
- ❖ ustvarjanje in vodenje timov
- ❖ proaktivno delovanje in entuziazem
- ❖ samozaupanje
- ❖ samoodgovornost (prevzemanje odgovornosti in tveganja, vzor v osebnem in profesionalnem pogledu)
- ❖ komunikacijske veščine (prepričljivo posredovanje idej, sposobnost navduševanja drugih, dobre prezentacijske veščine, zna poslušati)
- ❖ pogajalske veščine
- ❖ kreativno in inovativno razmišljanje
- ❖ kompetence reševanja problemov
- ❖ postavljanje pravil skupaj s sodelavci
- ❖ delegiranje nalog
- ❖ obvladovanje organizacijskega znanja
- ❖ empatija (navezovanje dobrih medosebnih odnosov, samodisciplina, sposobnost vživljanja, itd.)
- ❖ kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem (sposobnost posredovanja povratnih informacij o delu zaposlenih)
- ❖ strateško razmišljanje (dober občutek za nove priložnosti, predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti)
- ❖ obvladovanje konfliktnih situacij
- ❖ sposobnost odločanja
- ❖ etično ravnanje
- ❖ drugo _____

29. Katere od teh vodstvenih kompetenc so po vašem mnenju najmanj razvite pri vaših vodjih (označite tri najbolj prevladujoče)?

- ❖ ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti
- ❖ pozitiven odnos do sprememb (prilagodljivost in fleksibilnost)
- ❖ upravljaljske kompetence (planiranje, organiziranje, raziskovanje, obvladovanje stroškov, upravljanje kompleksnih projektov)
- ❖ ustvarjanje in vodenje timov
- ❖ proaktivno delovanje in entuziazem
- ❖ samozaupanje
- ❖ samoodgovornost (prevzemanje odgovornosti in tveganja, vzor v osebnem in profesionalnem pogledu)
- ❖ komunikacijske veščine (prepričljivo posredovanje idej, sposobnost navduševanja drugih, dobre prezentacijske veščine, zna poslušati)
- ❖ pogajalske veščine
- ❖ kreativno in inovativno razmišljanje
- ❖ kompetence reševanja problemov
- ❖ postavljanje pravil skupaj s sodelavci
- ❖ delegiranje nalog
- ❖ obvladovanje organizacijskega znanja
- ❖ empatija (navezovanje dobrih medosebnih odnosov, samodisciplina, sposobnost vživljanja, itd.)
- ❖ kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem (sposobnost posredovanja povratnih informacij o delu zaposlenih)
- ❖ strateško razmišljanje (dober občutek za nove priložnosti, predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti)
- ❖ obvladovanje konfliktnih situacij
- ❖ sposobnost odločanja
- ❖ etično ravnanje
- ❖ drugo _____

30. Katere vodstvene kompetence bodo po vašem mnenju ključne za uspešno vodenje v prihodnjih desetih letih (označite vse kompetence, za katere menite, da ~~se~~bodo ključne)?

- ❖ ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti
- ❖ pozitiven odnos do sprememb (prilagodljivost in fleksibilnost)
- ❖ upravljalvske kompetence (planiranje, organiziranje, raziskovanje, obvladovanje stroškov, upravljanje kompleksnih projektov)
- ❖ ustvarjanje in vodenje timov
- ❖ proaktivno delovanje in entuziazem
- ❖ samozaupanje
- ❖ samoodgovornost (prevzemanje odgovornosti in tveganja, vzor v osebnem in profesionalnem pogledu)
- ❖ komunikacijske veščine (prepričljivo posredovanje idej, sposobnost navduševanja drugih, dobre prezentacijske veščine, zna poslušati)
- ❖ pogajalske veščine
- ❖ kreativno in inovativno razmišljanje
- ❖ kompetence reševanja problemov
- ❖ postavljanje pravil skupaj s sodelavci
- ❖ delegiranje nalog
- ❖ obvladovanje organizacijskega znanja
- ❖ empatija (navezovanje dobrih medosebnih odnosov, samodisciplina, sposobnost vživljanja, itd.)
- ❖ kompetence treniranja in svetovanja sodelavcem (sposobnost posredovanja povratnih informacij o delu zaposlenih)
- ❖ strateško razmišljanje (dober občutek za nove priložnosti, predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti)
- ❖ obvladovanje konfliktnih situacij
- ❖ sposobnost odločanja
- ❖ etično ravnanje
- ❖ drugo _____

PODATKI ~~O ANKETIRANCU~~ ZA STATISTIČNO OBDELAVO RAZISKAVE

1. Vaša funkcija v podjetju/organizaciji:

2. Glavna dejavnost podjetja/organizacije (prosimo označite osnovno dejavnost):

- javna uprava
- industrija
- trgovina
- avtomobilizem
- turizem
- orodjarstvo
- transport in logistika
- izobraževanje, svetovanje, založništvo
- finančne storitve (bančništvo, zavarovalništvo, borza)
- drugo _____

3. Skupno število zaposlenih v podjetju/organizaciji:

- pod 100 zaposlenih
- od 101 do 250 zaposlenih
- od 251 do 500 zaposlenih
- od 501 do 1000 zaposlenih
- nad 1001 zaposlenih

4. Velikost podjetja/organizacije:

1. majhno
2. srednje
3. veliko

5. Lastništvo podjetja/organizacije:

e) privatno

f) mešano

g) državno

h) drugo _____

V kolikor želite po e-pošti prejeti rezultate raziskave in/ali sodelovati v nagradnem žrebanju [za odobritev treh privlačnih nagrad podjetja Planet GV](#) prosimo izpolnite naslednje podatke:

Ime in priimek _____

Podjetje/Organizacija _____

Naslov _____

E-pošta _____

Najlepša hvala za vaše sodelovanje v raziskavi. Želimo vam obilo poslovnih uspehov tudi v prihodnje.