

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Cimerman

Upravljanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Cimerman

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Upravljanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Andreju Kohontu za strokovne usmeritve, spodbude in nesebično podporo pri nastajanju te naloge.

Hvala Jelici L. Lajovic za koristne ideje in informacije pri pripravi empiričnega dela naloge, najlepša hvala vsem sodelujočim za njihov čas in pomembne informacije na intervjujih.

Hvala moji družini, ki mi je ves čas stala ob strani in mojemu fantu za potrpežljivost in podporo.

Hvala tudi tebi, ki te ni, a vem, da ob meni si ...

POVZETEK

Upravljanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici

Magistrsko delo z naslovom Upravljanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici proučuje sistem upravljanja ključnih kadrov s poudarkom na razvoju ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici. V raziskavi smo želeli ugotoviti, kdo so ključni kadri v izbrani zavarovalnici ter na kakšen način jih identificirajo. Raziskovali smo, na kakšen način zavarovalnica skrbi za njihov razvoj in nenazadnje, na kakšen način jih poskuša zadržati. V drugem delu raziskovanja smo pri identificiranih ključnih kadrih ugotavljali, ali menijo, da jim zavarovalnica omogoča zadosten strokovni in osebnosti razvoj, na kakšen način ter ali menijo, da je njihovo delo v organizaciji vredno zaupanja, cenjeno in pomembno. Temeljni namen magistrskega dela je ugotoviti, ali v izbrani zavarovalnici sistematičen razvoj ključnih kadrov vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Ugotovili smo, da v izbrani zavarovalnici sicer še nimajo formalno vpeljanega sistema razvoja ključnih kadrov, izvajajo pa številne aktivnosti, ki so bistvene za razvoj le-teh. Izhajajoč iz mnenj intervjuvancev smo ugotovili, da se organizacija, kljub temu da še nima formalno vpeljanega sistema za razvoj ključnih kadrov, z njimi sistematično ukvarja, kar vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost.

Ključne besede: ključni kader, ključno delovno mesto, sistem razvoja ključnih kadrov, zavzetost in delovna uspešnost

ABSTRACT

Talent Management in a Chosen Insurance Company

In this master's thesis titled Talent Management in a Chosen Insurance Company we have examined the management system for talents with stress on the development of talents in the chosen insurance company. We have attempted to find out who the talents are in the chosen insurance company and what the means for their identification are. We have conducted research on how the insurance company manages the development of talents and what measures are put in place to retain them. In the second part of the research, we have been attempting to find out if the identified talents believe that the insurance company contributes to their professional and personal development sufficiently, we were interested in the ways this is achieved and if the talents think that the organisation perceives them as trustworthy and important and appreciates their work. The basic purpose of the master's thesis is to determine if the strategic development of talents in the chosen insurance company has any effect on their commitment and merit. We have found out that the chosen insurance company is yet to formally introduce a system for talent development, however they are practising several activities that are crucial for talent development. Based on the opinion of the interviewees, we have found out that despite the lack of a formally introduced system for talent development in the organisation, the talents are being systematically engaged with, which has an effect on their commitment and merit.

Keywords: talent, key post, development system for talent, employee commitment and merit

KAZALO

UVOD	8
I POJMOVNO TEORETSKA IZHODIŠČA	10
1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	10
1.1 KLJUČNI KADER IN TALENT	10
1.2 KLJUČNO DELOVNO MESTO	13
2 IDENTIFIKACIJA IN PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV S Poudarkom NA KLJUČNIH KADRIH	14
2.1 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI	17
2.2 MODEL NAČRTOVANJA ČLOVEŠKIH VIROV	18
2.3 PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV	21
2.4 METODE PRIDOBIVANJA ČLOVEŠKIH VIROV	22
3 PRISTOPI ZA RAZVOJ KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI	28
3.1 KARIERNI NAČRT	32
3.2 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI	35
3.3 KROŽENJE ČLOVEŠKIH VIROV MED RAZLIČNIMI DELOVNIMI MESTI..	38
3.4 MENTORSTVO IN SVETOVALNO MENTORSTVO	41
3.5 REDNI LETNI RAZGOVOR	46
3.6 OCENJEVALNI CENTRI	49
3.7 CILJNO VODENJE	50
3.8 METODA 360-STOPINJSKE POVRATNE INFORMACIJE	51
3.9 UMETNIŠKI PRISTOP ZA RAZVOJ KOMPETENC	53
3.10 POSLOVNE ŠOLE	53
4 ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI	55
4.1 SPODBUDE ZA ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV	55
4.2 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV V ORGANIZACIJI	57

5	VLOGA ZAVZETOSTI IN DELOVNE USPEŠNOSTI V ODNOSU DO UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV	59
5.1	DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAVZETOST ČLOVEŠKIH VIROV	60
5.2	MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI	65
II	EMPIRIČNA ANALIZA.....	68
6	ŠTUDIJA PRIMERA: VZAJEMNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVALNICA, D.V.Z.	68
6.1	PREDSTAVITEV VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE, D.V.Z..	68
6.2	VIZIJA VZAJEMNE.....	70
6.3	VREDNOTE VZAJEMNE.....	70
7	OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA	71
7.1	OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	71
7.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA	71
7.3	METODOLOGIJA	72
7.4	RAZISKOVALNA METODA.....	73
7.5	VZORČENJE	74
7.6	POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV	75
8	ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV	76
8.1	FUNKCIJA OZIROMA POLOŽAJ V ORGANIZACIJI	78
8.2	RAZLOGI IN MOTIVI, KI SO VPLIVALI NA ZAPOSLOVANJE V IZBRANI ZAVAROVALNICI.....	79
8.3	KRITERIJI ZA DOLOČANJE KLJUČNIH KADROV	80
8.4	PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV	81
8.5	RAZVOJ KLJUČNIH KADROV V IZBRANI ZAVAROVALNICI.....	82
8.6	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	86
8.7	DELO, KI GA OPRAVLJAM, JE KLJUČNO ZA IZBRANO ZAVAROVALNICO.	89

8.8	NASLEDSTVO KLJUČNIH DELOVNIH MEST V IZBRANI ZAVAROVALNICI	90
8.9	RAZLOGI, ZARADI KATERIH SEM ŠE VEDNO ZAPOSLEN V IZBRANI ZAVAROVALNICI	91
9	SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI	92
10	LITERATURA	99
	PRILOGE	112
Priloga A:	VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z DIREKTORICO KADROVSKE SLUŽBE	112
Priloga B:	VPRAŠANJA ZA KLJUČNE KADRE	113

Kazalo slik

Slika 2.1: Model načrtovanja človeških virov	19
Slika 3.1: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji.	34
Slika 3.2: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	37
Slika 3.3: Povratna informacija metoda 360° iz več virov.....	51
Slika 5.1: Model zavzetosti ZZ TOP 15.....	64
Slika 6.1: Temeljne strateške usmeritve.....	69
Slika 6.2: Vrednote Vzajemne	70

Kazalo tabel

Tabela 5.1: Dejavniki spodbujanja in posledice zavzetosti človeških virov za delo	62
Tabela 6.1: Osebna izkaznica.....	68

Kazalo grafov

Graf 8.1: Funkcija/položaj v izbrani zavarovalnici	78
Graf 8.2: Razlogi in motivi za zaposlitev v izbrani zavarovalnici	79
Graf 8.3: Kriteriji za določanje ključnih kadrov	80
Graf 8.4: Pridobivanje ključnih kadrov	81
Graf 8.5: Mnenje o pomembnosti načrtnega spodbujanja strokovnega in osebnostnega razvoja ključnih kadrov.....	83
Graf 8.6: Pristopi za razvijanje ključnih kadrov	84
Graf 8.7: Samorazvoj človeških virov.....	85
Graf 8.8: Delo vredno zaupanja	87
Graf 8.9: Ocena pomembnosti v organizaciji.....	87
Graf 8.10: Kriteriji za določanje ključnega delovnega mesta	89
Graf 8.11: Nasledstvo za delovno mesto.....	90
Graf 8.12: Razlogi za zaposlitev	91

UVOD

Živimo v času, ki ga zaznamujejo hitre in številne spremembe na vseh področjih človekovega življenja. Pogosto celo slišimo, da so spremembe edina stalnica človekovega življenja. Spremembe se dogajajo tako na področju tehnologije kot tudi na področju razvoja informacijske tehnologije. Nove oblike komuniciranja in načini dela vplivajo, da znanje hitro zastareva. Znanje zastareva tudi v organizacijah. Če želijo biti organizacije v koraku s časom, se morajo na spremembe hitro odzvati. To pa uspe le organizacijam, ki so hitre, odzivne in fleksibilne. Drucker (1993) pravi, da bodo uspešnejše le tiste organizacije, ki bodo znale znanje poiskati, zavarovati, obdržati in nenazadnje tudi porazdeliti po organizaciji ter ga povečati in izkoristiti.

V družbi znanja je pomembno, da se organizacije učijo hitreje kot tisti, ki jim predstavljajo konkurenco. Zaradi nenehnega boja na globalnem trgu vsaka organizacija teži k temu, da je privlačna za zaposlene in da v svoje okolje privabi le najboljše zaposlene. Bistvo vsake organizacije so ljudje, ki s svojim znanjem, spretnostmi, izkušnjami oziroma z vsem svojim človeškim kapitalom pripomorejo k obstoju in konkurenčni prednosti organizacije. Kadre, ki so iskani, so nosilci specifičnega znanja, kompetenc in izkušenj, so pomembni za organizacijo, pri delu pa so samoiniciativni, ustvarjalni in fleksibilni jih imenujemo ključni kadri. To so tisti posamezniki, ki dajejo organizaciji svojevrstno vrednost in konkurenčno prednost. Branham (2001) celo omenja, da so to človeški viri, ki imajo posebno vrednost v organizacij. Omenja še da so to ljudje, za katere si organizacija ne sme privoščiti, da bi jih izgubila. Takšni posamezniki so bogastvo vsake organizacije, zato so deležni tudi posebne obravnave.

Upravljanje ključnih kadrov od organizacije zahteva skrbno načrtovan sistem upravljanja. Sistem upravljanja ključnih kadrov vključuje opredelitev ključnih delovnih mest, identifikacijo in pridobivanje, sistematičen razvoj in kar je najpomembneje, zadrževanje le-teh. Bistvo razvoja ključnih kadrov je, da ljudi, ki zasedajo ključna delovna mesta, razvijamo tudi v prihodnje, jih nagradimo za njihove uspehe in jih na ta način v organizaciji tudi zadržimo. To organizaciji omogoči poslovne uspehe, dobre rezultate in konkurenčno prednost (Sireesha in Ganapavarupu 2014). Sistematično ukvarjanje s ključnimi kadri pomembno vpliva tudi na zavzetost in delovno uspešnost. Pomembno je, da vsaka organizacija razvije svoj sistem za razvoj ključnih kadrov, ki je prilagojen posebnostim organizacije, njeni viziji, ciljem in potrebam.

Pomembno je, da človeški viri v razvojnih aktivnostih vidijo smisel za uresničevanje lastnih potreb in interesov, kar pomembno vpliva tudi na njihovo zavzetost, delovno uspešnost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je raziskati sistem upravljanja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici. Ugotavljali bomo, kdo so ključni kadri v izbrani zavarovalnici ter na kakšen način jih zavarovalnica identificira. Zanimalo nas bo, na kak način zavarovalnica skrbi za njihov razvoj in nenazadnje, na kakšen način jih poskuša zadržati. Temeljni namen magistrskega dela je ugotoviti, ali v izbrani zavarovalnici načrten razvoj ključnih kadrov vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost.

Magistrska naloga bo sestavljena iz dveh delov. V prvem delu bomo s pomočjo domače in tuje literature postavili teoretičen okvir. Pojasnili in opredelili bomo ključne pojme ter teoretično predstavili upravljanje ključnih kadrov, pri čemer bo poudarek na razvoju in zadrževanju le-teh. V nadaljevanju se bomo dotaknili tudi, kaj avtorji menijo o zavzetosti in delovni uspešnosti v povezavi s sistematičnim razvojem ključnih kadrov v organizaciji. V drugem, empiričnem delu bomo na podlagi opravljenih intervjujev s ključnimi kadri v izbrani zavarovalnici preverili našo hipotezo, ki pravi, da »načrtno razvijanje ključnih kadrov vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici«. Pri predstavitvi rezultatov si bomo pomagali s teorijami domačih in tujih avtorjev ter z raziskavami, ki so bile opravljene na področju upravljanja ključnih kadrov tako doma kot tudi v tujini.

I POJMOVNO TEORETSKA IZHODIŠČA

1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

1.1 KLJUČNI KADER IN TALENT

Družbo 21. stoletja zaznamujejo dobro razvita informacijska tehnologija in novi ter bolj učinkoviti načini dela. Moderna tehnologija, stroji, komunikacijski kanali so sicer gonilo današnjega gospodarstva, vendar pri tem ne smemo zanemariti človeškega faktorja. Pomemben del vsake organizacije so nedvomno ljudje, ki s svojimi izkušnjami, znanjem, kompetencami in sposobnostmi pripomorejo k ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti organizacije. Rečemo lahko, da so človeški viri največje bogastvo vsake organizacije, saj je uspeh organizacije na globalnem trgu odvisen predvsem od dobro razvitega menedžmenta človeških virov.

Organizacije se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Glede na dejavnost organizacije pa je odvisno, kakšne človeške vire organizacija potrebuje. Ključni kadri so ljudje, ki so ključni dejavniki ustvarjanja konkurenčne prednosti organizacije. So človeški viri, ki dajejo organizaciji vrednost, so usposobljeni, redki in niso povsem zamenljivi. So ključni nosilci znanja (Svetlik in Zupan 2009). Branham (2001) pravi, da so ključni kadri posamezniki, ki so pomembni za organizacijo, njihov odhod pa bi organizaciji predstavljal veliko izgubo. Rečemo lahko, da so to človeški viri, ki bi jih organizacija v primeru, da bi jih izgubila, najbolj pogrešala. Morris in drugi (2005) so mnenja, da so to človeški viri, ki razpolagajo z unikatnim in dragocenim človeškim kapitalom in so obravnavani kot ključni ustvarjalci znanja. Njihovi zaposlitveni odnosi težijo k dolgoročnosti in so osredotočeni h gojenju organizacijskega zaupanja.

Talente, oziroma ključne kadre avtorji opišejo kot človeške vire v organizaciji, ki so ustvarjalni. Pri svojem delu so samoiniciativni in pogosto dajejo nove spodbude. Takšni posamezniki so pri svojem delu fleksibilni, samozavestni in podjetniško naravnani. Delujejo oportunistično, so intelektualno prilagodljivi, enkratni in drugačni (Thorne in Pellant 2007). Za ključne kadre lahko rečemo, da so to posamezniki, ki veliko doprinesejo k uspešnemu poslovanju, prav tako imajo posebno vrednost v odnosu do strank in lastnikov (Šutanovac 2006).

Woodruffe (1999) je prepričan, da če organizacije želijo v svoje okolje pridobiti ključne človeške vire, jih morajo znati pritegniti. Bodisi s svojo vizijo, cilji, strategijo ali s panogo s katero se ukvarjajo. Pomembno je, da organizacija ključnim kadrom omogoča, da lahko uresničijo svoje cilje, želje in interese.

Če povzamemo, v literaturi (Thorne in Pellant 2007) pogosto zasledimo poleg uporabe pojma ključni kader tudi pojem talent, ki bo predstavljen v nadaljevanju. Omenili bi tudi, da v literaturi še ni doseženega konsenza o univerzalni definiciji pojma talent.

V stari Grčiji je bil pojem talent sprva razumljen kot merska enota, kasneje kot sposobnost. Opredelitev talenta kot sposobnosti je tudi danes v literaturi podprta z več strani. SSKJ opredeli talent kot sposobnost, ki je prirojena in namenjena za upravljanje določenih mentalnih ali fizičnih procesov (SSKJ).

Tudi Ross (2013) se strinja, da se talent navezuje na posameznikove prirojene prednosti. Avtorji trdijo, da se talent nanaša na lastnosti, ki so unikatne in dolgoročnega značaja, medtem, ko se nekaterih veččin in znanja lahko posameznik relativno hitro nauči. Talenta se torej ne da priučiti (Buckingham in Bosburg 2001). Glede na to, da talenta glede na naravo ne moremo upravljati Davies in Davies (2010), predlagata, da bi organizacije morale več časa nameniti aktivaciji talentov.

Cokley in drugi (2007) menijo, da se pri talentu sistematično razvijajo prirojene sposobnosti. Za doseganje visokega nivoja uspešnosti so pomembne tudi dolgoletne izkušnje znotraj enega področja. Na tem mestu bi še izpostavili, da dolgoletne izkušnje ne garantirajo stalnega razvoja oziroma dosego najvišjih ravni, pomembni so tudi formalna izobrazba, začetni treningi/mentorstvo, izobraževanje in profesionalni razvoj (Ericsson 2006).

Talent lahko razumemo na več načinov. Razumemo ga lahko kot predanost delu in tudi organizaciji. Razumemo ga lahko tudi kot notranja motivacija za doseg visoke ravni koncentracije. Prius (2011) talent opiše kot sposobnost, oziroma vztrajnost posameznika, ki se kaže kot uspešnost pri delu, ko bi drugi že zdavnaj odnehali, ali pa sploh ne bi začeli. Ulrich (2007) omeni še drug pomen pojma. Po njegovem mnenju talent, ki ga razumemo kot predanost pomeni pripravljenost človeških virov za investiranje svoje energije za uspešnost organizacije oziroma da poistovetijo svoje cilje z organizacijskimi.

Na talent lahko gledamo tudi kot na koncept ujemanja med talentom posameznika in okoljem v katerem deluje. Koncept ujemanja je pomemben z vidika upravljanja talentov oziroma ključnih kadrov, saj poudarja pomen konteksta, ki pravi, da je talent načeloma bolj relativne kot pa absolutne narave. Koncept ujemanja lahko pojasnimo tako, da talente v organizaciji definiramo na podlagi organizacijske klime, okolja, v katerem organizacija deluje, ter vrsti dela, ki ga posameznik opravlja znotraj organizacije. Bistvo organizacijskega konteksta je, da so lahko pričakovanja od človeških virov v različnih okoljih zelo različna. Pričakovanja od človeških virov so v veliki meri odvisna od vodij skupine. Nekdo je v enem okolju lahko zelo uspešen in v drugem okolju zelo neuspešen (Pfeffer 2001).

Če povzamemo, Michaels idr. (2001) pravijo, da je talent vsota vseh notranjih darov in zmožnosti posameznika. Zapišejo, da talent vključuje tako znanje, inteligenco, sposobnosti in tudi odnose in značaje. Buckingham in Coffman (1999, 71) še dodata, da je talent oblika vedenja ali čutenje in mišljenja, ki je ponavljajoča in se lahko koristno uporabi. Ko govorimo o talentih oziroma ključnih kadrih, govorimo o izjemnih posameznikih, ki imajo visoka pričakovanja, pri svojem delu izjemno hitro napredujejo in težijo k uspehu (McCall 1998).

1.2 KLJUČNO DELOVNO MESTO

Ključna delovna mesta odločilno prispevajo k uspešnosti poslovanja. Svetlik (2002, 300) pravi, da so ključna delovna mesta centralno specifična, lahko pa so tudi organizacijsko specifična, pogosto pa so oboje hkrati. Centralna delovna mesta so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana z drugimi delovnimi mesti in so zato slednja od njih odvisna. To so pogosto, ampak ne vedno vodstvena in vodilna delovna mesta (Svetlik 2002). Centralnost pomeni umeščenost v sistem komunikacij in odločanja, običajno vodilna in vodstvena delovna mesta, medtem ko organizacijska specifičnost pomeni oblikovanje delovnega mesta, ki je značilno za neko organizacijo, predvsem razvojna delovna mesta, za katera se zahtevajo posebne, delovno specifične kompetence (Dialogos 2007).

Organizacijsko specifična delovna mesta v organizaciji pogosto zasedajo strokovno usposobljeni človeški viri. To so delovna mesta, ki pogosto obsegajo delovne naloge, ki so značilne samo za določeno organizacijo. Takšna delovna mesta so načeloma povezana s tehnološkimi izboljšavami, ki organizaciji prinašajo konkurenčno prednost (Svetlik 2002).

Rothwell (2001a) ključna delovna mesta opiše kot tista delovna mesta, ki imajo ključen doprinos k uspešnosti poslovanja organizacij. To so delovna mesta, ki imajo pomemben vpliv na strateški kot tudi na operativni ravni, njihova ne zapolnitev pa lahko predstavlja veliko tveganje za organizacijo.

Za uresničevanje strateških usmeritev in poslovnih ciljev organizacije, imajo ključna delovna mesta pomembno vlogo. Pomembno je, da vsaka organizacija identificira ključna delovna mesta, katera zasedajo ključni kadri. Katera so ključna delovna mesta je odvisno od organizacije same, saj se ključno delovno mesto določi na podlagi panoge s katero se organizacija ukvarja ter na podlagi strateških usmeritev, ciljev in interesov organizacije (Rothwell 2001a, Aljančič Falež 2008). Pogosto se ključna delovna mesta enačijo z delovnimi mesti vodilnih pri čemer se pozablja, da so ključna delovna mesta pogosto odvisna od potreb in ciljev organizacije. Vsaka organizacija mora poznati svoja ključna področja, ki pomembno vplivajo na konkurenčno prednost organizacije. Poudarili bi še, da se s spreminjanjem razmer na trgu, pomembno spreminja tudi nabor ključnih delovnih mest v organizaciji (Aljančič Falež 2008).

2 IDENTIFIKACIJA IN PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV S POUDARKOM NA KLJUČNIH KADRIH

Ključne kadre je treba najprej iskati, najti in pripeljati v organizacijo. Nato se mora za njih poskrbeti, jih podpirati, motivirati, navduševati in ceniti. Organizacije morajo biti pri pridobivanju teh kadrov inovativne, iskati in razvijati morajo kadrovske talente, spodbujati mehanizme povezovanja univerz s podjetji in uporabljati podobne pristope (Žezlina 2011c). Kljub zavedanju pomena upravljanja ključnih kadrov v organizaciji je raziskava o Upravljanju in razvoju ključnih kadrov v slovenskih organizacijah iz leta 2010 pokazala, da ima le slaba polovica sodelujočih organizacij (46 % od 116 organizacij iz različnih področij) natančno izdelano strategijo za upravljanje s ključnimi kadri, kar nakazuje na pomanjkljivo upravljanje s ključnimi kadri (Žezlina 2010b).

Pomembno vlogo pri identifikaciji ključnih kadrov ima nedvomno menedžment kadrovskih virov. Menedžment kadrovskih virov želi s svojimi različnih programi in aktivnostmi doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno. To pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posameznikom, organizaciji in družbi. V današnjem času, ko svet zaznamujejo številne in nenadne spremembe, organizacije potrebujejo primerno usposobljene posameznike, ki se nastalim spremembam hitro prilagajajo. Pri vsem tem pa ima ključno vlogo primerna in pravilna izbira novih sodelavcev. Neposreden vpliv na delo v organizaciji imajo tudi načini, kako nove sodelavce pridobimo in tudi obdržimo (Možina 2009).

V današnjem poslovnem okolju pogosto govorimo o svetovni ekonomiji in družbi znanja, kjer venomer poteka boj za obstanek na trgu. V tem boju preživijo le tiste organizacije, ki dajejo poudarek na ljudeh in njihovih kompetencah. Kompetence človeških virov so temeljni vir konkurenčne prednosti posamezne organizacije. Pri ohranjanju konkurenčne prednosti ima pomembno vlogo tudi strateško upravljanje organizacije, pri čemer so pomembni elementi strategija poslovanja, struktura organizacije in kadrovski menedžment (Žezlina 2010b).

Strateško upravljanje lahko opišemo kot proces uresničevanja strategije. V tem procesu je usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju najpomembnejša naloga menedžmenta (Možina v Svetlik in Zupan 2009). Menedžment človeških virov (MČV) je med avtorji razumljen na dva načina.

Nekateri avtorji pojem MČV uporabljajo kot zamenjavo terminov personalni menedžment in industrijski odnosi. Storey (2001,11) pojem MČV razume kot strateški pristop k obravnavanju človeških virov v organizaciji.

V literaturi pogosto zasledimo različne opredelitve pojma MČV. V širšem kontekstu lahko rečemo, da je MČV proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje. Od drugih procesov upravljanja virov v organizaciji se loči po naravi virov, ljudi. Ljudje imajo potrebe, želje, voljo, sposobnosti presojanja in spraševanja o odločitvah vodij, zato morajo ti njihovo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje pridobiti (Svetlik 2003).

Možina (2002a, 7) MČV opiše kot nabor različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo v organizaciji doseči, da bi bilo ravnanje s človeškimi viri uspešno. Ravnanje s človeškimi viri je uspešno takrat, kadar je v korist in zadovoljstvo tako posameznikom, organizaciji in tudi družbi. MČV lahko opišemo tudi kot tisti pomemben del upravljanja organizacije, ki je specializiran za upravljanje s človeškimi viri. Bratton (1999, 11) omeni, da so ljudje pogosto kritični dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti, zato poudari, da naj bodo dobre prakse MČV vpeljane v poslovno strategijo organizacije. Konkurenčno prednost lahko organizacija doseže tudi s strateškim razvijanjem visoko pripadnih in kompetentnih človeških virov in tudi z uporabo različnih tehnik (kulturnih, strukturnih, osebnih ...) (Storey 2001, 6).

Pomemben del MČV je upravljanje ključnih kadrov. Cappeli (2008) meni, da je bistvo upravljanja le-teh v predvidevanju potreb organizacije po človeškem kapitalu. Na podlagi tega se ustvari načrt, s katerim bo primanjkljaj zapolnjen. Rothwell (2010b) pravi, da se upravljanje ključnih kadrov navezuje na dejanja, kako ravnamo, usmerjamo in nadziramo najboljše človeške vire, ki imajo naravne sposobnosti za pridobivanje znanja in novih spretnosti. Pri tem procesu gre za celostno prizadevanje za zaposlovanje, razvijanje in ohranitev najboljših in najbolj nadarjenih ljudi v organizaciji. Po mnenju nekaterih avtorjev (Collings in Mellahi 2009) je upravljanje ključnih kadrov dejavnost in proces, ki je vključen v sistematično prepoznavanje ključnih delovnih mest, ki na različne načine zagotavljajo trajnostno konkurenčno prednost organizacije.

Pri tem poudarjata strateški pomen razvijanja visoko učinkovitega bazena ključnih kadrov oziroma talentov¹, ki bo v prihodnje primeren za zapolnitev ključnega delovnega mesta. Najpomembnejše pri tem je, da bo zagotavljal dolgoročno zavezanost človeških virov k organizaciji.

Če povzamemo, ključni kader oziroma talent moramo najprej identificirati, nato ga poiskati, razvijati in tudi obdržati, saj je pomemben gradnik vsake organizacije. Pomembno je, da se organizacije sistematično ukvarjajo z upravljanjem in njegovim razvojem. Samo tiste organizacije, ki obvladujejo skrivnosti upravljanja ključnih kadrov, ne bodo le uspešne in konkurenčne, pač pa si bodo povečale tudi izbiro primernih človeških virov, dvignile njihov nivo učinkovitosti, produktivnost in tudi pripadnost. Skrb za razvoj sistema upravljanja ključnih kadrov je naložba, ki se kaže v rezultatih poslovanja in doseganju zastavljenih (strateških) ciljev. Tudi Schweyer (2004) meni, da ima učinkovito upravljanje ključnih kadrov večji pomen kakor denarna sredstva in odstotek tržnega deleža. Doda še, da bo organizacija s strateškim upravljanjem ključnih kadrov z večjo verjetnostjo dosegla dobre poslovne rezultate.

¹ Bazen talentov (angl. Talent pool) nabor posameznikov, ki so bili identificirani za visoko potencialni kader v organizaciji. Oblika bazenov je lahko različna, uporabljajo pa jih predvsem kot vir za sestavljanje projektnih ekip, premestitve in interno kadrovanje (Transley 2011).

2.1 NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI

Poslovno okolje, v katerem organizacije danes delujejo, je zelo negotovo in tvegano. To velja tudi za napovedovanje potreb po človeških virih v prihodnosti. Na tem mestu se nam postavi vprašanje, ali je zaradi velike spremenljivosti poslovnega okolja smiselno načrtovanje potreb po človeških virih v prihodnje. Rečemo lahko, da je načrtovanje človeških virov v takšnih razmerah smiselno in koristno. Kaše (2009) meni, da je za uspešno odločanje in usmerjanje dejavnosti ljudi bolje, da se v organizaciji razpolaga z nepopolno sliko prihodnosti, kot pa da je sploh nimamo.

Splošna opredelitev načrtovanja človeških virov izhaja iz njegovega končnega cilja, tj. učinkovito uporabljati sposobnosti človeških virov, skladno z njihovimi interesi in interesi organizacije. Skladno s tem lahko načrtovanje človeških virov opredelimo kot »dejavnost, ki ob upoštevanju načrtovanega poslovnega razvoja organizacije in zahtev okolja zagotavljajo usposobljene delavce, ki so sposobni izpolniti zahteve organizacije in njenega okolja« (Vukovič in Miglič 2006, 38).

Načrtovanje človeških virov lahko opišemo kot proces, pri katerem analiziramo obstoječe in napovedujemo stanje človeških virov za prihodnost ter prepoznavamo možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja, oziroma presežka človeških virov (Mathis in Jackson 2008, 45). Načrtovanje človeških virov je proces, ki je povezan tudi s poslovno strategijo organizacije in sestavni del strategije MČV (Žezlina 2011c).

Človeške vire načrtujemo tako, da izhajamo iz pregleda poslovnega okolja in tudi notranjega organizacijskega pregleda. Pogosto vključuje tudi predlog aktivnosti za njihovo zagotavljanje (Kaše 2009). Načrtovanje človeških virov je najpomembnejša strateška dejavnost v organizaciji, poleg načrtovanja finančnih sredstev. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj je pomembno, da načrtovanju človeških virov namenimo dovolj časa (Ivanuša-Bezjak 1998). Kljub vsemu opisanemu lahko rečemo, da se organizacije v slovenskem prostoru še ne zavedajo dovolj pomena načrtovanja človeških virov. To trditev je potrdila tudi raziskava Analiza planiranja potreb po veščinah v slovenskih podjetjih iz leta 2012. Rezultati le-te so pokazali, da manj kot polovica slovenskih podjetij (47 %) razmišlja in načrtuje zaposlovanje za eno leto vnaprej. Glede na rezultate lahko rečemo, da je načrtovanje potreb po človeških virih v slovenskem prostoru bolj izjema kot pravilo (Vrh in Redek 2013).

2.2 MODEL NAČRTOVANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Omenili smo že, da je načrtovanje človeških virov najpomembnejša strateška dejavnost v organizaciji, poleg načrtovanja finančnih sredstev. V nadaljevanju bomo predstavili dva modela, ki se uporabljata pri strateškem načrtovanju človeških virov v organizaciji.

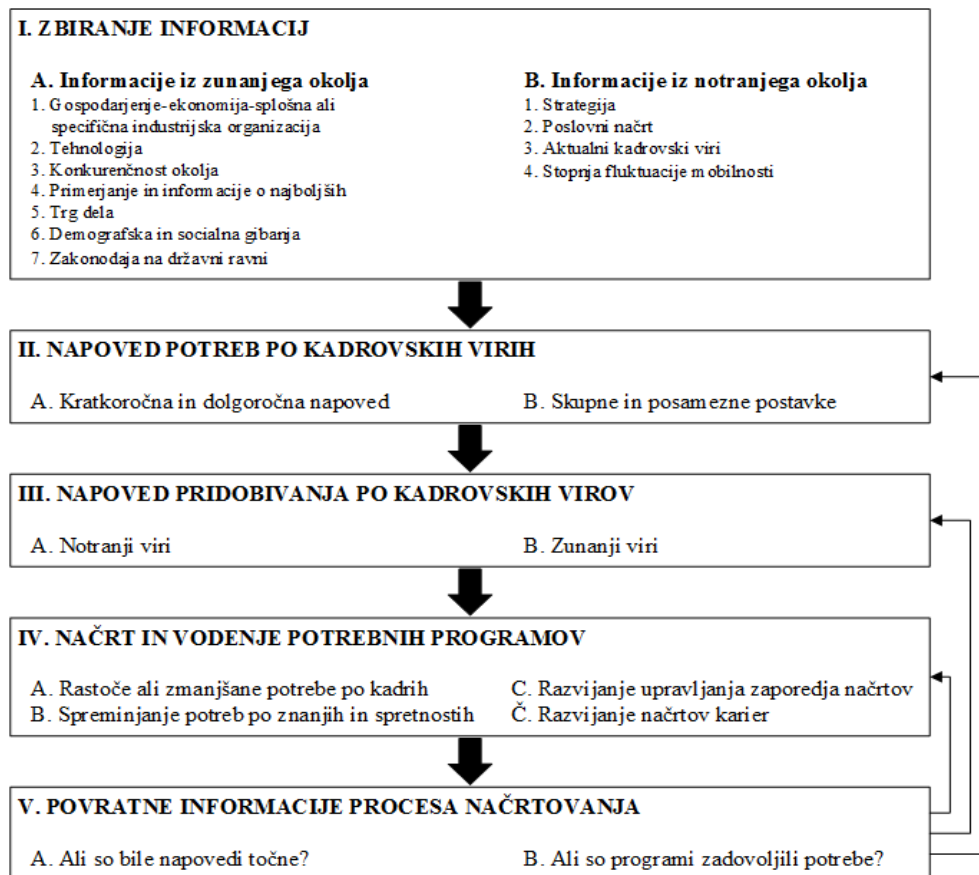
Pri strateškem načrtovanju človeških virov pogosto sodelujejo vrhnji menedžment, kadrovski oddelek in neposredni vodje. Kaše (2009, 272) je strateško načrtovanje človeških virov razdelil v naslednje postavke:

1. napovedi povpraševanja po človeških virih z vidika potreb iz poslovanja,
2. pregled in napovedi (neto) notranje ponudbe,
3. pregled in napovedi zunanje ponudbe ter
4. napovedi presežka/primanjkljaja človeških virov ter predlog ukrepov za reševanje neravnovesja.

Napovedovanje notranje (neto) ponudbe človeških virov nam pove, kakšne so naše notranje rezerve za izpolnjevanje zahtev trenutne in prihodnje poslovne aktivnosti. Načrtovalci pri napovedovanju notranje (neto) ponudbe pogosto uporabljajo preglednice struktur delavcev, zaposlitveno ali plansko preglednico, matriko prehodnosti, preglednico odhodov in preglednico izrabe delovnega časa ter nadomestitveno shemo (Kaše 2009). Ko v okviru poslovne aktivnosti pregledamo in napovemo povpraševanje po človeških virih ter notranjo in zunanjo ponudbo človeških virov, lahko na podlagi tega ugotovimo predvideno prihodnje stanje. Pogosto bo prihodnje stanje v neravnovesju, kar pomeni, da bomo morali reševati primanjkljaj ali pa presežek človeških virov. Avtor predlaga, da pri načrtovanju akcij za reševanje neravnovesij upoštevamo pripravljene napovedi, a z nekaj rezerve. Z ukrepi za reševanje neravnovesij med povpraševanjem in ponudbo človeških virov skušamo kratkoročno spremeniti nivo njihove dejavnosti. V kolikor to ne gre, sledijo ukrepi, ki so povezani z obsegom človeških virov in z ukrepi za spreminjanje načina njihovega delovanja (Kaše 2009).

Podobno kot Kaše (2009) sta tudi Vukovič in Miglič (2006) izdelala model načrtovanja človeških virov, ki bo predstavljen v nadaljevanju.

Slika 2.1: Model načrtovanja človeških virov



Vir: Vukovič in Miglič (2006).

V njunem modelu je prvi korak načrtovanja človeških virov zbiranje informacij. Kakovost napovedi potreb po kadrih ali načrtovanju človeških virov sta odvisna od kakovosti informacij, na katerih temeljita. Za načrtovanje kadrovskih virov so potrebne informacije zunanjega in notranjega okolja. Informacije zunanjega okolja nosijo podatke o trenutnih pogojih in napovedih sprememb na ekonomskem področju. Načrtovalci človeških virov morajo biti pozorni poleg stanja dela, kamor prištevamo podatke o usposobljenosti, starosti in spolne značilnosti delovne sile, tudi na državno in področno zakonodajo. Informacije iz notranjega okolja opredeljujejo spremembe, ki se bodo odražale pri kadrovanju. To so informacije o spremembi organizacijske strukture, razširitev, sprememba ali ukinitve dejavnosti. Pomembna je tudi informacija o trenutnem stanju kadra v organizaciji (Vukovič in Miglič 2006).

Ko načrtovalci zberejo potrebne podatke o zunanjem in notranjem okolju, lahko pripravijo napoved potreb po kadrih. Napoved potreb po kadrih predvideva število potrebnih človeških virov za obdobje enega leta, lahko pa se pripravijo tudi dolgoročna predvidevanja po potrebnih človeških virih.

Iz podatkov mora biti razvidno, katere notranje človeške vire se bo razvijalo in usposablja ter se jim omogočilo napredovanje in za katere človeške vire se pričakuje, da bodo najeti na zunanjem trgu dela. Zadnji korak pri načrtovanju človeških virov je načrtovanje programov, s katerimi se bo zagotovilo potrebne kadre (programi za pridobivanje človeških virov, programi za usposabljanje že zaposlenih človeških virov, ...). Vedno je potrebno upoštevati prizadevanja in izkušnje, ki so bile pridobljene med kadrovskimi postopki (Vukovič in Miglič 2006).

Avtorja (Vukovič in Miglič 2006) še predlagata, da je smiselno načrtovanje delovnih mest, ki so problematična. Mednje prištevamo vsa delovna mesta, ki zahtevajo visoko usposobljene raziskovalce, ali delovna mesta, kjer je pogosto pomanjkanje delavcev. Na tem mestu bi omenili še, da so razviti tudi sistemi načrtovanja kadrov, ki temeljijo na ključnih delovnih mestih. Značilnost teh delovnih mest je, da je vsako posebej zelo pomembno za izpeljavo posla.

Večkrat smo že omenili, da če želijo organizacije preživeti v nenehno spreminjajočem se okolju, morajo svoj obstoj načrtovati kar se da strateško. Strateško načrtovanje je kontinuiran proces, ki se začne pri top menedžmentu, katerega namen je razviti in implementirati načrte, ki bodo zadovoljili spreminjajoče se potrebe uporabnikov. Med najpomembnejše funkcije menedžmenta sodijo načrtovanje človeških virov, izbira in zaposlovanje le-teh. To so funkcije, ki organizaciji zagotavljajo zadostno količino in kakovost človeških virov v organizaciji (Treven 1998). Na podlagi opisanega bomo predstavili cilje in pomen načrtovanja človeških virov v organizaciji (Flojančič, Ferjan in Bernik 1999, 15–16):

- pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje,
- predvideti probleme v zvezi s številom kadrov (višek, primanjkljaj),
- razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije,
- omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posameznikom in organizacijo.

Če povzamemo, ima načrtovanje človeških virov veliko pomenov (Strendwick 2005, 32):

- kontinuiteta – zagotavljanje pravih ljudi, s pravim znanjem in sposobnostmi ob pravem času na pravem delovnem mestu. Za vse to je potrebno skrbno načrtovanje, iskanje in zaposlovanje primerne kadra, načrtovanje nasledstev ...,
- zadrževanje – ključne človeške vire je potrebno v organizaciji zadržati. Obdržimo jih s primerno plačo in skrbno načrtovano karierno potjo,
- odzivnost na spremembe – premeščanje delovne sile ali ponovno usposabljanje delovne sile,
- kontrola – nadzorovanje nad učinkovitostjo in razvojem dolgotrajnih razmerij med človeškimi viri.

Bistvo načrtovanja človeških virov v organizaciji je, da se v organizaciji zagotovi zadostno število človeških virov z ustreznimi kompetencami, ki bodo na razpolago v določenem obdobju v prihodnosti (Stone 2007). Tapomoy (2006) pravi, da načrtovanje človeških virov podpira prioritete in pomaga opredeliti le-te, kar pripomore k doseganju prioriteten ciljev organizacije.

2.3 PRIDOBIVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Pridobivanje ključnih kadrov je nujen in nepogrešljiv proces vsake organizacije. Od tega je odvisen tudi obstoj organizacije. Omenili smo že, da so človeški viri največje bogastvo organizacije, zato je izbor novih sodelavcev oziroma ključnih kadrov eden od najbolj občutljivih in pomembnih kadrovskih procesov. Pridobivanje kadrov je širok proces, ki poleg pridobivanja novih sodelavcev vključuje tudi druge kadrovske procese.

Svetlik in Zupan (2009) opisujeta kadrovanje kot dejavnosti, ki so povezane z različnimi aktivnostmi. Te aktivnosti vključujejo zaposlovanje človeških virov, njihovo usposabljanje in razvoj ter nenazadnje tudi motiviranje in nagrajevanje le-teh. Sedej (1997) opiše kadrovanje kot proces, ki vključuje poleg sistematičnega ugotavljanja potreb po človeških virih tudi pridobivanje človeških virov. Kot problematiko kadrovanja izpostavi pridobivanje in zaposlovanje ključnih kadrov.

Ena izmed glavnih nalog kadrovske službe je zagotavljanje in pridobivanje potrebnih in primernih človeških virov. Potrebno število ustreznih kandidatov si organizacija zagotovi skladno s sprejeto kadrovske politiko in načeli kadrovanja. Od kadrovske politike je odvisno ali bodo v organizacijo sprejeti najboljši človeški viri ter ali bo organizaciji pravočasno zagotovljeno ustrezno število človeških virov (Sedej 1997).

Rečemo lahko, da se pridobivanje kadrov nanaša na vsako aktivnost, katere namen je, da vpliva na število ljudi, ki zaprosijo za delo, vrsto prosilcev za delo in verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo le-ta na voljo (Breaugh 1992 v Florjančič in Paape 2004, 43). Natančneje, pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine človeških virov, iz katere nato poiščemo najprimernejšega za določeno delovno mesto (Florjančič idr. 1999).

Organizacije lahko pridobivajo ključne kadre na različne načine. Vsak proces v organizaciji, ki zadeva pridobivanje ključnih kadrov, mora biti v skladu s strategijo upravljanja človeških virov. Med pomembne odločitve sodi tudi vprašanje ali se potrebni kader kupi na trgu dela ali se ustrezno razvije že obstoječe kadrovske vire. Lawer in Worley (2006, 154–159) menita, da je zaposlitev nekoga, ki že ima potrebna znanja in veščine za opravljanje določenega dela, povezano z manjšim tveganjem in nižjimi stroški kot pa poskus razvoja obstoječega kadra.

2.4 METODE PRIDOBIVANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Ključne kadre lahko pridobimo iz notranjih ali zunanjih virov. Svetlik (2009) pravi, da je pridobivanje kadrov iz notranjih virov usmerjeno k delavcem, ki so že človeški viri v organizaciji in bi se želeli zaposliti na drugih delovnih mestih. To je lahko za večje organizacije najbogatejši vir človeških virov. Čim bolj izrazit notranji segment trga delovne sile ima organizacija in čim več delovnih mest oziroma delavcev je uvrščenih vanj, tem pomembnejši so zanj notranji človeški viri. Notranji človeški viri so pogosto bolj pripadni organizaciji. Zaradi svoje pripadnosti je manj verjetno, da bodo takšni človeški viri organizacijo zapustili. Ključno pri pridobivanju kadrov iz notranjih virov je, da notranji človeški viri ne potrebujejo toliko uvajanja in usposabljanja kot tisti človeški viri, ki so bili pridobljeni od zunaj.

Med pogoste metode notranjega pridobivanja človeških virov prištevamo objave na oglasnih deskah, spletnih straneh in internih glasilih organizacije. Svetlik (2009) poudarja, da v kolikor želi biti organizacija uspešna pri notranjem kadrovanju, mora imeti dobre podatke o človeških virih, s posebnim poudarkom na sposobnostih človeških virov in njihovi delovni uspešnosti.

Jazbec (2009, 18) opisuje notranje kadrovanje kot proces iskanja in izbiranja kadrov med že zaposlenimi človeški viri, ki ga lahko izvajamo vertikalno ali horizontalno. Pri vertikalnem kadrovanju gre za klasično napredovanje znotraj plačnih razredov in je povezano z merjenjem uspešnosti človeških virov. Horizontalno kadrovanje se od vertikalnega razlikuje tako, da poteka na isti ravni (npr. premestitev človeškega vira iz enega oddelka v drugega).

Avtorica še doda, da je notranja mobilnost učinkovita in poceni oblika razvijanja človeških virov, še posebej, ko gre za ključne kadre.

V nadaljevanju bomo predstavili prednosti notranjega kadrovanja (Dessler 2000, 121–122):

- človeški viri vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost,
- notranji človeški viri navadno čutijo večjo pripadnost organizaciji in jo bodo manj verjetno zapustili,
- če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost človeških virov in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta,
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali človeški vir, je pri notranjih človeški virih večja kot pri zunanjih,
- notranji človeški viri potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji človeški viri.

Kot pomanjkljivosti notranjega kadrovanja Svetlik in Zupan (2009, 288) omenjata:

- človeški viri, ki ne uspejo pri kandidaturi za prosta delovna mesta, lahko postanejo nezadovoljni,
- lahko se zgodi, da izberemo tistega delavca, za katerega se pričakuje, da bo napredoval in ne tistega, ki najbolj ustreza pogojem prostega delovnega mesta,
- če je za vodstveni položaj izbran notranji kandidat, se lahko srečuje s težavami pri uveljavljanju avtoritete ,
- vse večja zaprtost organizacije.

Jazbec (2009) pravi, da je ena izmed prednosti notranjega kadrovanja tudi, da organizacija na ta način enostavno in učinkovito razvija prihodnje vodje, ključne kadre oziroma talente. Človeški viri, ki se preizkusijo na različnih področjih dela znotraj organizacije, se na ta način boljše pripravijo na prevzem ključnih vodstvenih nalog v prihodnosti. Pridobljene izkušnje jim omogočajo, da spoznajo različne vsebine in procese dela, razvijejo široko socialno mrežo, se bolje znajdejo v velikem sistemu in znajo najti različne poti za doseganje ciljev. Nenazadnje so pri reševanju različnih poslovnih izzivov bolj samozavestni in suvereni.

Tudi Cappelli (2008) se strinja, da kadar obstaja možnost, je bolj smiselno pridobivanje ključnih kadrov s strokovnim razvijanjem znotraj organizacije. Avtor pravi, da če pogledamo s stroškovnega vidika, je ugodneje pridobivanje novih človeških virov iz notranjih resursov, obenem pa ostaja struktura človeških virov nespremenjena.

Avtorji (Novak 2008; Svetlik in Zupan 2009) med najpogostejše in najbolj razširjene metode internega pridobivanja prištevajo kadrovske evidence, objave na internih tablah, v glasilih organizacije, preko intraneta in priporočil sodelavcev. Kadrovske evidence sodijo med bolj zanesljive vire za zapolnitev prostih delovnih mest, če so narejene po predpisanem standardu. Kadrovska evidenca mora vsebovati osebne podatke iz katerih so razvidne lastnosti posameznika, natančne informacije o udeležbi na izobraževanjih in usposabljanjih, o delovnih dosežkih ter o razvoju kariere in napredovanju. Zaželeno je, da so v kadrovskih evidencah zapisane želje in pričakovanja posameznikov. Naloga vsake organizacije je, da skrbi za ažuriranje podatkov saj na ta način lahko organizacija spremlja razvoj vsakega človeškega vira v organizaciji.

Interne objave so naslednja pomembna metoda notranjega pridobivanja kadrov. Interne objave so enostavne in cenovno ugodne za privabljanja internih človeških virov. Kot pomanjkljivost te metode bi izpostavili, da nekateri človeški viri ne spremljajo internih objav. Za popolno informiranje človeških virov je potrebno vključiti tudi menedžment, da podrejene obvestijo o morebitnih možnostih, ki se v organizaciji pojavljajo (Svetlik in Zupan 2009).

Eden izmed najbolj pomembnih virov informacij o potencialnih človeških virih za prosto delovno mesto so priporočila sodelavcev. Predstavljajo najcenejši in tudi najenostavnejši način pridobivanja kadrov. Tovrstna metoda je zelo izpostavljena subjektivnemu ocenjevanju človeških virov, zato je zaželeno, da vse človeške vire, ki so se prijavi preko priporočil, obravnavajo nepristransko.

Organizacije lahko kadre pridobijo iz zunanjih virov na več načinov: preko oglasov in razpisov v javnih medijih (revije, časopisi, radio, televizija, internet, teletekst ...), posebnih zaposlitvenih institucij (zavod za zaposlovanje) in zaposlitvenih agencij (agencije za posredovanje kadrov), v sodelovanju s šolami in univerzami ter na različnih zaposlitvenih sejmih.

Med najstarejše metode zunanjega kadrovanja sodi še vedno najbolj pogosto uporabljena metoda neformalnega pridobivanja kadrov. Pojavlja se v različnih oblikah, od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdnega nagovarjanja človeških virov, ki delajo za druge delodajalce, do prošnje vodstva organizacije, izrečene človeškemu virom v organizaciji, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem (Svetlik 2009). Slaba stran te metode je, da lahko prispeva k oblikovanju zapetih krogov v organizaciji oziroma k samoreprodukciji skupin človeških virov (glede na spol, narodnost, končano šolo, kraj bivanja ...).

Najbolj razširjena metoda pridobivanja novih človeških virov je osebni obisk posameznika pri delodajalcu. Pobuda za zaposlitev je na strani posameznika, ki išče zaposlitev, delodajalec pa je tisti, ki je odprt za te posameznike, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki (Svetlik in Zupan 2009).

Za načrtno pridobivanje deficitarnih in dobrih človeških virov je pomembno sodelovanje s šolami. Organizacija s šolo lahko sodeluje na različne načine, bodisi preko obiskov večjih skupin študentov in z omogočanjem opravljanja prakse v organizacijah. Štipendije predstavljajo posebno obliko materialne spodbude za posameznika, ki ga zavezujejo k zaposlitvi po končanem izobraževanju. Ta metoda je s strokovnega vidika razmeroma zahtevna, se pa dobro obrestuje pri pridobivanju mladih človeških virov za zasedanje ključnih delovnih mest.

Kot pomembni viri pridobivanja zunanjih kadrov so tudi univerzitetni karierni centri, javne službe za zaposlovanje, Zavod RS za zaposlovanje. Vsem omenjenim virom je skupno to, da so vezni členi med iskalci in ponudniki zaposlitve. Ena od metod pridobivanja kadrov je tudi povezovanje z visokošolskimi ustanovami. Uporablja se predvsem za zasedanje profesionalnih položajev v organizaciji. Omenjena metoda je precej zamudna, saj zahteva precej časa. Veliko organizacij poskuša navezati stik s šolami, fakultetami ter na ta način priti do najboljših učencev oziroma študentov.

Med novejšje metode pridobivanja kadrov spadajo več dni trajajoči zaposlitveni sejmi. Bistvo sejmov je, navezovanje in spoznavanje stikov med podjetji in človeškimi viri, ki lahko vodijo k sodelovanju v prihodnosti.

Med metode pridobivanja kadrov spada tudi spletni način kadrovanja. Brečko (2010d) omenja uporabo e-pridobivanja kadrov. Le-to vse bolj uporabljajo organizacije same (objava prostega delovnega mesta na svojih portalih). Agencije za zaposlovanje v ospredje uporabe kot eno izmed glavnih orodij postavljajo splet (Svetlik 2009). Zaletel (2006b) meni, da so zaposlitveni portali najučinkovitejša oblika internetnega kadrovanja.

Na tem mestu bi kot pomembno metodo za pridobivanje ključnih kadrov omenili metodo »lovcev na glave« (headhunting). Lovca na glave je strokovnjak za kadre, ki je specializiran za določeno področje poslovanja, ki izvaja iskanje uspešnih posameznikov za vodstvena oziroma ključna delovna mesta na profesionalnem nivoju. Omenjeni strokovnjaki običajno delujejo v okviru agencij za zaposlovanje. Pridobivanje kadrov na takšen način se pogosto uporablja za iskanje strokovnjakov in profilov sodelavcev, ki jih na trgu primanjkuje (Zaletel 2005a).

Omenili bi še blagovno znamko organizacije kot pomemben mehanizem, kako zadržati oziroma privabiti talentirane človeške vire. Le-ta se načeloma osredotoča na razvoj produktov, je pa tudi zelo uporabna in koristna znotraj upravljanja s človeškimi viri. O blagovni znamki organizacije moramo razmišljati kot o orodju, oziroma mehanizmu za pridobivanje potencialnih novih človeških virov in tudi kot instrumentu, ki povečuje pripadnost in stopnjo predanosti organizaciji (Backhaus in Tikoo 2004). Namen blagovne znamke je identifikacija produktov ali storitev, ki jih lahko razumemo kot ime, znak, simbol, naslov, dizajn ali kombinacijo le-teh (Kotler 2004). Po besedah Abler in Barrow (1996) blagovna znamka prinaša koristi, oziroma ugodnosti v obliki ekonomskih, psiholoških in funkcionalnih paketih, ki so zagotovljeni v okviru zaposlitve in identificirani znotraj posamezne organizacije v kateri je zaposlen posameznik. Delodajalcu lahko tako blagovna znamka predstavlja identiteto organizacije kot zaposlovalca, skozi katero je pomembno, da organizacije izrazijo vrednote, ki predstavljajo skupno točko z bodočimi človeškimi viri in odražajo lastnosti organizacije.

Pridobivanje človeških virov od zunaj je primerno takrat, kadar ima organizacija dobro vzpostavljeno lastno kadrovsko službo ter kadar išče tiste človeške vire, ki nimajo tržne niše in so dosegljivi (Lešnik 2007). Avtorica še doda, da se organizacije pri tem pogosto obrnejo na agencije, zavode ali organizacije. Tako kot metode notranjega pridobivanja kadrov imajo tudi metode zunanjega pridobivanja kadrov svoje prednosti in slabosti. Po mnenju avtorice (Lešnik 2007) ima zunanja strokovna in profesionalna pomoč dve prednosti. Kot prvo avtorica izpostavi, da je prednost zunanjih opazovalcev ta, da strokovno usposobljeni svetovalci kadrovskih agencij organizacijo pogosto razumejo tudi tam, kjer ima organizacija slepo pego. Kot zunanji opazovalci imajo boljši vpogled v prikrito dinamiko odnosov med človeškimi viri. Prednost kadrovske agencije je tudi da, da ima možnost rabe različnih kanalov iskanja človeških virov, pri čemer bi izpostavili mreženje, lov na glave in direktno iskanje človeških virov. Merkač-Skok (1998a) omenja, da je slabost zunanjega pridobivanja kadrov pomanjkanje informacij o človeških virih ter večja možnost za napačne izbire. Zaradi novega okolja in prilagajanja novim razmeram, človeški viri pogosto potrebujejo več časa za nov začetek. Nenazadnje so procesi zunanje izbire kadrov relativno dragi. Ne glede na to, katero pot iskanja kadrov si organizacija izbere, mora biti pri tem njena vizija jasna. Vizija vsakega kadrovika je, da pri naboru človeških virov naredi uspešno selekcijo ter da loči najboljše človeške vire od dobrih.

Živimo v času, ko se na globalnem trgu več časa bje bitka za ključne kadre (talente). Strateški cilji upravljanja človeških virov, natančneje ključnih kadrov, morajo biti usmerjeni k razvoju najboljših praks. Znano je, da so samo tiste organizacije, ki veliko pozornosti namenijo v načrtovanje človeških virov, identifikacijo ključnih kadrov in pridobivanju le-teh, uspešne in konkurenčne. Pomembno je, da se, ko organizacija pridobi najboljše kadre, osredotoči na njihov razvoj in nenazadnje njihov obstanek v organizaciji. Kako organizacija načrtuje, identificira in pridobiva nove ključne kadre, pa je od organizacije do organizacije različno. Ključni kadri so torej zaklad vsake organizacije. So nosilci ključnih znanj, sposobnosti in izkušenj. Težko jih najdemo, še težje pritegnemo njihovo pozornost in najtežje takšne kadre zadržimo. Pomembno je, da organizacije skrbijo za svoje ključne kadre, jim omogočajo nenehen strokovni in osebnostni razvoj ter jih cenijo in spoštujejo. Dogaja se, da velikokrat potenciali ključnih kadrov ostanejo neizkoriščeni, to pa je pogosto tudi razlog, da le-ti organizacijo zapustijo. V izogib odhodom ključnih kadrov naj bi organizacije v svoji strategiji opredelile pristope za njihov razvoj. Le-ti bodo v nadaljevanju dela tudi predstavljeni.

3 PRISTOPI ZA RAZVOJ KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI

Živimo v obdobju globalizacije in vsakodnevnih sprememb na vseh področjih človekovega življenja. Organizacije se na spreminjajoče razmere prilagajajo z različnimi metodami dela in s pomočjo različne, novejšje tehnologije. Spremembam se organizacija lahko prilagodi le tako, da svojim ključnim kadrom omogoči nenehno izobraževanje, usposabljanje in razvoj. Vodstvo vsake organizacije je tisto, ki mora reagirati na spremembe okolja in zagotoviti stalen razvoj človeških virov, saj so ljudje največje bogastvo vsake organizacije.

V slovenskem prostoru organizacije vlagajo precej sredstev in dela v izbiro (ključnih) kadrov, ko pa jih zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali pa se ukvarjajo neučinkovito. Imajo odlične sodelavce, njihova zavzetost za delo in delovni rezultati pa so pod pričakovanji. Razlogi za to so v neučinkovitem vodenju, motiviranju, razvoju in nagrajevanju. Njihovi največji potenciali so tako neuresničeni, njihova pripadnost in zavzetost sta na zelo nizki ravni, zato veliko odličnih delavcev takšno organizacijo tudi hitro zapusti (Žezlina 2010b). S tem, ko organizacija izgubi ključne kadre, izgubi tudi del konkurenčne prednosti. Organizacije, ki se s svojimi ključnimi kadri ne ukvarjajo sistematično, težko pritegnejo kakovostne, ambiciozne in nadarjene človeške vire. Pomanjkljiva skrb za ključne kadre vpliva na upad kakovosti in učinkovitosti dela. Posledica omenjenega upada je nezadovoljstvo ključnih kadrov na delovnem mestu in nezaupanje do delodajalca (Dolenc 2007).

Področje razvoja ključnih kadrov ima strateški pomen. Razvoj ključnih kadrov je specifično področje, ki se ga je treba lotiti sistematično ter vanj vključiti čim širši krog vodstva (Žezlina 2010b), saj sistematičen razvoj ključnih kadrov zagotavlja (Jereb 1989, 144):

- prilagajanje tehnološkim in organizacijskim spremembam,
- prilagajanje tržno-ekonomskim spremembam,
- prilagajanje spremenjenim ciljem in spremembam v načinih vodenja,
- prilagajanje družbeno-ekonomskim spremembam,
- pogoje za strokovni, delovni in osebni razvoj človeških virov,
- možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja,
- možnosti za bolj ustvarjalno delo in samopotrjevanje,
- povečevanje posameznikove poklicne mobilnosti.

Meggison (2004) pravi, da pojem razvoj kadrov uporabljamo za opis celotnega in proaktivnega pristopa k spreminjanju znanja in vedenja človeških virov. Opozarja, da mora organizacija razvoj kadrov vključiti v svojo organizacijsko strategijo in politiko. Haskins in Shaffer (2010) pravita, da naj organizacija pri sistematičnem razvoju kadrov upošteva tudi poslovno strategijo, cilje in priložnosti organizacije, izzive, vrednote in tudi organizacijsko kulturo.

Sprva se je pojem razvoj kadrov enačil z izobraževalno dejavnostjo v organizaciji. Nadler (1989, 6) pravi, da je izobraževanje način za pridobivanje novega znanja, spretnosti in sposobnosti. Po njegovem mnenju z organiziranim izobraževanjem v organizaciji lahko dosežemo, da človeški viri v organizaciji, v določenih časovnih obdobjih izboljšajo svoje delovne dosežke in/ali se osebno razvijejo. Skladno s takšno percepcijo uporabe pojma so bili osrednji cilji razvoja kadrov v organizaciji usmerjeni na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti človeških virov, tako kot jih zahtevajo trenutne prihodnje potrebe delovnega procesa organizacije.

Sistem razvoja kadrov lahko opišemo kot sistematičen in načrtovan proces. Proces razvoja kadrov vključuje pripravo, izvajanje in nadzor vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni razvoju vseh človeških virov tako na strokovni, delovni kot tudi na osebni ravni (Jereb 1989, 138). Možina (2002a, 69) meni, da se idealen sistem razvoja ključnih kadrov začne s štipendiranjem in konča z upokojitvijo. Bistvo sistema razvoja ključnih kadrov je, da si organizacija zagotovi optimalno poklicno in izobrazbeno strukturo človeških virov, glede na njene strateške usmeritve in razvitost. Dobro razvit sistem upravljanja ključnih kadrov organizaciji zagotavlja nenehen razvoj in pomembno vpliva na njeno poslovno uspešnost in učinkovitost (Možina 2002b; Merkač-Skok 2005b). Dessler (2011, 264) opozori, da za doseganje učinkovitosti ni dovolj, da organizacija le izbere prave človeške vire, ker to še ne zagotovi učinkovite izvedbe. Poudari, da tudi tisti človeški viri, ki imajo najvišji potencial potrebujejo razvoj, da spoznajo, kako se delo opravlja in kaj se opravlja. Pomembno je, da talente razvijamo na individualni ravni. Vsak posameznik se uči na drugačen, svoj način. Sistem razvoja kadrov vključuje tudi kompleksne pristope, ki zahtevajo sodelovanje posameznika in tudi organizacije (Barlow 2006).

Novejše teorije opozarjajo, da se morajo pri načrtovanju razvoja človeških virov upoštevati tako zahteve na delovnem mestu kot tudi želje, interesi, motivi in potrebe posameznikov po izobraževanju in izpopolnjevanju. Sistem razvoja ključnih kadrov je s postopnim vključevanjem tudi drugih ukrepov dobival vedno širši pomen (Možina 2002a). V novejši literaturi pogosto zasledimo, da se pojem razvoj ključnih kadrov oziroma talentov pogosto navezuje na rekrutiranje pravih ljudi na pravilna delovna mesta. Bistvo razvoja ključnih kadrov pa je, da prave ljudi, ki zasedajo ključna delovna mesta, razvijamo tudi v prihodnje, jih nagradimo za njihove uspehe ter jih v organizaciji tudi zadržimo. To organizaciji omogoči poslovne uspehe, dobre rezultate in konkurenčno prednost (Sireesha in Ganapavarapu 2014).

Avtorji se strinjajo (Florjančič in Jereb 1998; Možina 2002b; Barlow 2006; Žezlina 2010b; Pruis 2011; Sireesha in Ganapavarapu 2014) da bo celovit sistem razvoja kadrov v organizaciji zaživel šele takrat, ko bodo vsi človeški viri seznanjeni z vsemi elementi sistema razvoja kadrov (izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje, napredovanje ...) in z vsemi možnostmi, ki jih takšen sistem ponuja z vidika zadovoljevanja njihovih interesov ter potreb po strokovnem in osebnostnem razvoju. Z vidika organizacije je pomembno, da organizacija sama razvije svoj sistem za razvoj ključnih kadrov, ki je prilagojen njenim potrebam in specifikam. Če organizacija sama razvije svoj sistem razvoja kadrov je tak sistem prilagojen tudi individualnim ciljem in interesom ključnih kadrov. Pomembno je, da so človeški viri v organizaciji motivirani za pridobivanje novih kompetenc ter, da v razvojnih aktivnostih vidijo možnosti za zadovoljevanje lastnih potreb in za uresničevanje lastnih želja in interesov. Vse to lahko ima pomemben vpliv na njihovo delovno uspešnost in na zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost za delo in tudi na razvoj njihove kariere, in kot pravi Burbridge (2009, 45), so talentirani posamezniki sami odgovorni za razvoj svoje kariere.

Zapisali smo že, da je pomembno, da pri rekrutiranju pravih ljudi izberemo tiste najboljše, ki bodo zasedli ključna delovna mesta. Bistvo učinkovitega sistema razvoja ključnih kadrov je, da se ključne kadre najprej pridobi, nato razvija in nenazadnje obdrži v organizaciji. Pomembno je, da so v organizaciji skrbno načrtovana tudi njihova nasledstva. Na ta način si organizacija zagotovi usposobljene ljudi za prevzem ključnih delovnih mest in optimalno poklicno strukturo človeških virov, ki so kompetentni za nasledstva ključnih delovnih mest.

V strokovni literaturi zasledimo številne različne pristope za razvijanje ključnih kadrov. Kateri pristop za razvoj ključnih kadrov bomo izbrali, je odvisno od tega, za katero skupino ključnih kadrov gre, bodisi so to vodstveni kadri oziroma strokovnjaki različnih specifičnih področij. Na izbiro pristopa za razvijanje ključnih kadrov vplivajo velikost organizacije, poslovna strategija, cilji in organizacijska kultura. S primerno izbiro pristopov za razvijanje ključnih kadrov v organizaciji si bo le-ta zagotovila konkurenčnost in učinkovitost.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili in opisali različne pristope za razvijanje ključnih kadrov v organizaciji. Predstavili bomo tiste pristope, ki so bolj primerni za razvoj vseh človeških virov v organizaciji, kot tudi tiste, ki so pogosto bolj uporabljeni za razvoj vodstvenih kadrov v organizaciji. Pruis (2011) pravi, da najboljši programi za razvoj ključnih kadrov vsebujejo strateško načrtovanje človeških virov, mentorstvo in coaching, načrtovanje in razvoj kariere ter zaposlovanje in ocenjevanje. Thomson (1994) opozori, da lahko pri različnih pristopih, ki so namenjeni razvoju ključnih kadrov, naletimo na nekatere težave. Le-te največkrat izvirajo iz pomanjkljivega ugotavljanja izobraževalnih potreb in potreb po usposabljanju ter pri izbiri kandidatov, ki so napoteni na izobraževanje ali usposabljanje.

3.1 KARIERNI NAČRT

Sistem upravljanja ključnih kadrov v organizaciji zajema tudi načrtovanje in razvijanje posameznikove (delovne) kariere. Skrbno načrtovanje in razvijanje delovne kariere ključnih kadrov v organizaciji je pomemben del strateškega in sistematičnega upravljanja le-teh. Razvoj kariere pri posamezniku vključuje različne med seboj povezane procese, ki so v pomoč pri iskanju ravnovesja med posameznikom in organizacijo. Cilj uspešnega upravljanja kariere posameznika je karierno zadovoljstvo posameznika (Dessler 2003).

Pojem kariera se navezuje na različna področja (sociologija, psihologija, ekonomija ...), zato ima tudi več različnih opredelitev. Sprva se je pojem kariera povezoval s poklici, ki so bili v takratni družbi cenjeni, kjer je bil možen hiter vzpon in napredovanje, imel pa je negativno konotacijo. Danes le-ta v svetu ni več obarvan kot povzpetništvo, pač pa je temelj trdega, vztrajnega in predanega dela. Še posebej pomembna sta načrtovanje in razvoj kariere posameznika. Načrtovanje in razvoj le-te pri posamezniku se začeta z izbiro poklica in se razvijata skozi več faz (zgodnjo, srednjo in pozno) (Cvetko 2002; Brečko 2006a).

Brečko (2006a) načrtovanje kariere opiše kot proces pri katerem si posameznik postavi jasne, merljive in realne cilje. Pri oblikovanju teh ciljev upošteva svoja lastna pričakovanja, interese, svoje sposobnosti in vrednote. V tem procesu posameznik ugotavlja tudi morebitne omejitve in potrebe v različnih življenjskih obdobjih. Avtorica še doda, da načrtovanje kariere ključnih kadrov vključuje tudi načrtovanje delovne aktivnosti, s katerimi bo v določenem času dosegel zelene cilje.

Pomembno je, da se zavedamo, da je načrtovanje kariere ključnih kadrov vseživljenjski proces, saj, ko so zastavljeni cilji doseženi, so pred človeškimi viri novi cilji, izzivi in tudi nove želje. Tudi Hansen (2015) se strinja, da načrtovanje kariere ni le enkratna dejavnost, ki bi jo pustili za sabo, ko bi šli korak naprej na delovnem mestu ali v karieri. Pravi, da bi njeno načrtovanje moralo biti redna aktivnost ter da načrtovanje le-te ni težka dejavnost, saj gre za področje, ki nam omogoča doseganje zastavljenih ciljev.

Skok-Merkač (2013) zapiše, da načrtovanje in oblikovanje kariere ključnih kadrov sestavljajo različne komponente, ki predstavljajo osnovo za načrtovanje kariere ključnih kadrov. Te komponente vključujejo osebnostni razvoj, ki je sestavljen iz strokovnega znanja ter delovnega in osebnostnega razvoja. Na tem mestu bi omenili še, da med dejavnike osebnostnega razvoja avtorica prišteva vrednote, nagnjenja, stališča, motive ...

Doda še, da je pri načrtovanju in oblikovanju kariere treba upoštevati tudi druge dejavnike, pri čemer omenja tehnološki razvoj, zasedenost in potrebo po vodilnih delovnih mestih ter razvoj organizacije.

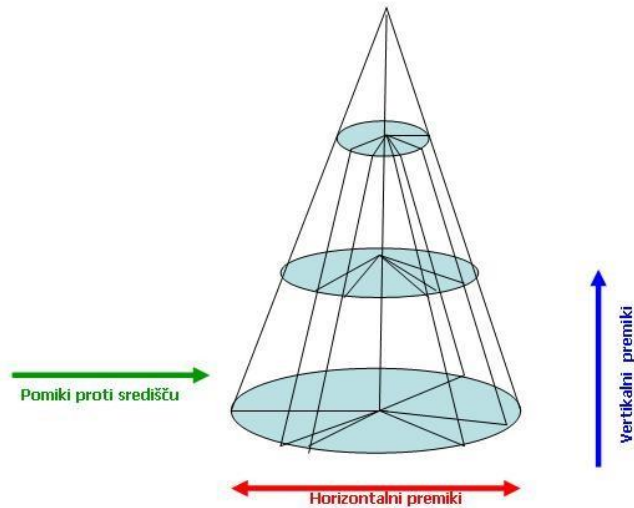
Strinjamo se z avtorico (Brečko 2006a), da uspešno načrtovanje kariere prinese posamezniku večje (osebno) zadovoljstvo in posledično večjo produktivnost in uspešnost za organizacijo. Uspeh organizacije se meri v finančnih ali nefinančnih kazalcih. Avtorica poudari, da so lahko karierne poti zelo enosmerno začrtane ali pa izjemno dinamične. Zapiše še, da tako kot ljudje načrtujemo kariero, bi morale tudi organizacije skrbeti za upravljanje in razvoj karier posameznikov skozi ustrezen karierni zemljevid, ki mora upoštevati tako specifičnosti organizacije kot tudi značilnosti človeških virov.

Pomembno je, da se ključni kadri ne ustavijo, ko dosežejo zastavljene cilje. Kot smo že omenili, je načrtovanje kariere vseživljenjski proces, ki posameznikom omogoča nenehno rast in razvoj. Ali kot zapiše Brečko (2006a), razvoj kariere zajemna več ključnih aspektov, posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

Werther in Davis (v Cvetko 2002, 49) pravita, da razvoj kariere pomeni praktično uresničevanje kariernih načrtov. Pod pojmom razvoj kariere razumeta tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Greenhouse (2000,13) opiše razvoj kariere kot proces pri katerem posameznik napreduje skozi več stopenj, katere označujejo različni problemi, teme in naloge.

Brečko (2006a) opozarja, da se je v preteklosti na razvoj delovne kariere gledalo kot na enosmeren proces, pri katerem je organizacija določala pravila, posameznik pa se je tem pravilom prilagodil. Danes se poudarja, da je razvoj kariere skozi različna karierna obdobja lahko le dvosmerni proces, katerega avtorica (Brečko 2006a) opiše kot dialog med organizacijo in posameznikom. V tem dialogu posameznik s svojimi kariernimi ambicijami in individualnimi nagnjenji spreminja organizacijo in vanjo vnaša inovacije. Organizacija ima velik vpliv na posameznika v obdobju začetne delovne kariere, z leti pa narašča vpliv posameznika na organizacijo. Največji vpliv na organizacijo posameznik praviloma doseže v poznem kariernem obdobju. Organizacija lahko na potrebe v različnih kariernih obdobjih odgovarja s tridimenzionalnim sistemom (Slika 3.1) (Brečko 2006a).

Slika 3.1: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji.



Vir: Brečko (2006a).

Tridimenzionalni model kariernega razvoja omogoča posamezniku napredovanje na različnih področjih dela. Napredovanje na različnih področjih dela predstavlja temeljni pogoj za razvoj kariere. Tridimenzionalni model odgovarja tudi na mnoge individualne razlike med posamezniki ter na različne potrebe v različnih kariernih obdobjih (Brečko 2006a).

Rečemo lahko, da karierni načrt ključnih kadrov temelji na pridobivanju formalnega in neformalnega znanja. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili, kako se s pomočjo različnih aktivnosti razvija kariera posameznika. Pri načrtovanju razvoja kariere posameznika ne smemo zanemariti mobilnosti človeških virov. Le-ta predstavlja vsoto vseh sprememb na položajih v obdobju delovne aktivnosti človeških virov.

3.2 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI

Drucker (1993) pravi, da bodo uspešnejše tiste organizacije, ki bodo znale znanje poiskati, zavarovati, obdržati in nenazadnje tudi porazdeliti po organizaciji ter ga povečati in izkoristiti. V družbi znanja je glavna konkurenčna prednost organizacije ta, da se uči hitreje kot njihova konkurenca. Zaradi informacijske tehnologije, tehnološkega razvoja in procesa globalizacije, in s tem povezanega razvoja novih oblik komuniciranja in načina dela znanje hitro zastareva. Zaradi potreb dela in tudi zaradi osebostnega razvoja ter kvalitete življenja, moramo svoje znanje ves čas dopolnjevati in izpopolnjevati. Kot pravi Beck (2001), danes ni pomembno, kako si je posameznik znanje pridobil pač pa je pomembno, kaj oseba zna.

Vsaka organizacija oblikuje svoj sistem izobraževanja z namenom, da uresniči zastavljene izobraževalne cilje. Organizacija izbere tiste oblike in metode izobraževanja, ki so zanjo najbolj primerne. Prav tako si vsaka organizacija poišče ustrezne strokovnjake, ki bodo izobraževanje izvajali. Strokovnjaki lahko prihajajo od zunaj, ali pa so del organizacije. Izobraževanje v organizaciji ima pomembno vlogo, saj se z izobraževanjem pridobi tako teoretično kot tudi praktično znanje, pridobijo pa se tudi spretnosti za uspešno opravljanje dela (Mirčeva 2000). Jereb (1998) zapiše, da je izobraževanje proces pri katerem posamezniki načrtno razvijajo svoje znanje, sposobnosti in navade. Proces izobraževanja je načrten in traja dlje časa. Pogosto se izobraževanje navezuje na pridobivanje znanja za določeno delo in poklic. Tudi Nadler (v Ažman 1995) se strinja, da je izobraževanje pogosto povezano z opravljanjem dela v prihodnje. Opozori še, da je izobraževanje neposredno povezano z razvijanjem kariere človeških virov v organizaciji. Tudi Muršak (2002) se strinja, da izobraževanje v organizaciji predstavlja tisto izobraževanje, ki se izvaja neposredno na delovnem mestu posameznika.

Če povzamemo, izobraževanje človeških virov v organizaciji predstavlja segment izobraževanja odraslih. Ivanuša-Bezjak (1998, 55), zapiše, da je izobraževanje odraslih sistematično in načrtno pridobivanje novega znanja. Novo znanje se lahko pridobi s pomočjo različnih oblik izobraževanja, pri čemer izpostavi, prekvalifikacijo ali dokvalifikacijo, nadaljnje šolanje ali študij, obisk daljših ali krajših seminarjev in delavnic, samoizobraževanje in nenehno sledenje novostim v stroki.

Na tem mestu bi omenili še, da je izobraževanje pravica vsakega posameznika. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1 21/2013) v svojem 170. členu določa, da ima vsak delavec v skladu s potrebami delovnega procesa, pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Prav tako ima vsak delavec pravico do izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja z namenom, da ohrani zaposlitev ali napreduje.

Izobraževanje na delovnem mestu predstavlja najobsežnejši podsistem izobraževanja odraslih. Večina odraslih se izobražuje na delovnem mestu zaradi spodaj naštetih poklicnih razlogov (Jelenc 1994b, 113):

- ker so ugotovili, da nimajo dovolj znanja in spretnosti, da bi obdržali zaposlitev,
- ker potrebujejo znanje in spretnosti, da bi si pridobili zaposlitev,
- zaradi napredovanja v karieri,
- zaradi osebnega zadovoljstva, ki jim ga daje pridobivanje novega znanja in spretnosti,
- nemalokrat pa tudi zaradi zahtev delodajalca.

V praksi pojma izobraževanje in usposabljanje nekateri avtorji ločujejo. V angleščini se izraz training prevaja kot usposabljanje, vendar ima usposabljanje ožji pomen kot pojem training. Muršak (2002,89) pojem training razume kot pridobivanje praktičnih spretnosti. Pojasni, da je pojem sprva imel ožji pomen, saj se je vezal predvsem na pridobivanje ožjih praktičnih poklicnih spretnosti.

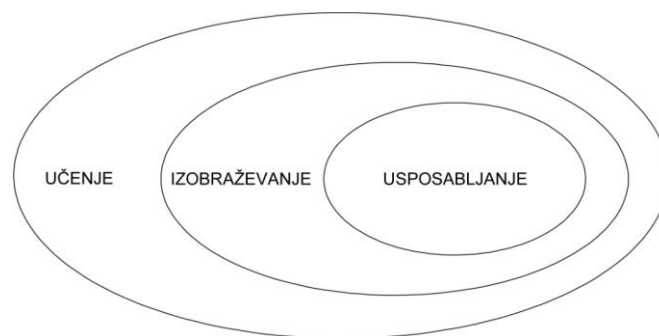
Možina (2002b, 16) usposabljanje opiše kot proces, pri katerem posameznik razvija tiste sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela. Za usposabljanje lahko rečemo, da je vmesno obdobje med izobraževanjem in delom. Lipičnik (1996, 106) usposabljanje opredeli kot proces, ki ima posebne postopke s katerimi poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko svoje delo opravljal boljše. Bolj kot Možina se Lipičnik osredotoči tudi na človeške lastnosti in ne zgolj na posameznikove sposobnosti. Bistvo usposabljanja je v dodajanju vrednosti organizacije in doprinos pri doseganju zastavljenih ciljev (Treven 1998, 208).

Muršak (2002, 149) zapiše, da je usposabljanje oblika praktičnega pouka, pri čemer je v ospredju pridobivanje praktičnih spretnosti, ki so nujne za opravljanje določenega dela. Temeljni namen usposabljanja je, da si človeški viri pridobijo in razvijejo znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo pri delu. Po mnenju Wexley in Latham (2002, 3) naj bi usposabljanje imelo vsaj tri glavne cilje:

- izboljšati posameznikovo samozavest,
- povečati posameznikovo strokovno znanje,
- povečati motivacijo posameznika, da bi delo opravljal čim bolj uspešno in učinkovito.

Različni avtorji (Tennant in drugi 2002 ...) so različno kategorizirali vrste usposabljanj. Usposabljanje se pogosto deli na usposabljanje na delovnem mestu in izven delovnega mesta. Pri prvem zaposleni pridobivajo novo znanje, ki je tesno povezano z znanjem, ki se od njega pričakuje na delovnem mestu. Pri usposabljanju izven delovnega mesta pa posamezniki pridobivajo znanje, ki ni povezano z delom, ki ga opravljajo. Usposabljanje lahko delimo tudi po namenu. Jelenc (1991a) omenja usposabljanje, ki pomeni postopen razvoj znanja in spretnosti, ki jih mora posameznik osvojiti, če želi opravljati določene naloge. Omenja tudi poklicno usposabljanje. Poklicno usposabljanje pomeni sistematičen razvoj znanja, spretnosti in stališč, ki jih mora posameznik osvojiti, da lahko opravlja svoje poklicne naloge na delovnem mestu.

Slika 3.2: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2002b, 18).

3.3 KROŽENJE ČLOVEŠKIH VIROV MED RAZLIČNIMI DELOVNIMI MESTI

Kroženje človeških virov med različnimi delovnimi mesti lahko razumemo tudi kot mobilnost človeških virov. Slovar slovenskega knjižnega jezika mobilnost opredeli kot gibljivost, premičnost, prenosljivost. Mobilnost lahko razumemo kot menjavo položajev posameznika in tudi družbe v času in prostoru.

Najpogostejši smeri socialne mobilnosti oziroma premikanja v socialni strukturi so vertikalna in horizontalna mobilnost ter delovna mobilnost. Svetlik (1997) pravi, da ima delovna mobilnost dva pomena: gospodarskega in osebnega. Meni, da se organizacija ne more prilagoditi novim tržnim nihanjem brez odtoka in pritoka nove delovne sile. Poudari še, da delovna mobilnost posamezniku omogoči karierni razvoj, ki se kaže v boljši plači, zadovoljstvu, osebnih dosežkih in samoaktualizaciji.

V sklopu vertikalne in horizontalne mobilnosti bomo predstavili metodo kroženja človeških virov in napotitev le-teh v tujino.

DeNisi in Griffin (2000) kroženje opredelita kot sistematično prehajanje človeških virov iz enega delovnega mesta na drugo. Pravita, da kroženje predstavlja eno izmed obveznih permanentnih faz v razvoju človeških virov.

Organizacija s pristopi internega in eksternega, horizontalnega in vertikalnega kroženja človeških virov razvija njihov potencial in posledično dviguje nivo kompetenc tako človeških virov kot tudi organizacije. Na ta način si organizacija zagotovi zasedo delovnega mesta z najustrežnejšimi človeškimi viri, spodbuja delo v skupinah ter odkriva najbolj perspektivne možnosti za posameznika v organizaciji. Sistemi kroženja poleg vertikalnega in horizontalnega kroženja človeških virov vključujejo tudi kroženje v druge organizacije in kroženje med posameznimi skupinami in timi (Gallego in Rodriguez 2005).

Kroženje človeških virov in s tem povezano opravljanje sorodnih delovnih nalog v drugem okolju zagotavljata razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti ter zvišanje morale, zadovoljstva in učinkovitosti ter fleksibilnosti človeških virov (Urh 2006). Organizacije se tovrstnega pristopa poslužujejo pri razvoju vodstvenih kadrov, ki pri svojem delu potrebujejo širok spekter znanj iz različnih področij. Treven (1998) meni, da programi kroženja človeških virov v organizaciji spadajo med najbolj učinkovite metode za prenos znanja.

Temeljni namen kroženja človeških virov v organizaciji je zagotavljanje širine znanj, veščin in drugih kompetenc ter razvoj talentov med človeškimi viri. Kroženje je namenjeno tistim posameznikom v organizaciji, ki lahko opravljajo različna dela in naloge ter se v skupini lahko medsebojno nadomestijo. Kroženje ima tudi pozitivne učinke na organizacijo, saj omogoča obvladovanje nepričakovanih, nenačrtanih in dnevnih odsotnosti človeških virov. Rečemo lahko, da kroženje povečuje fleksibilnost skupin, timov in organizacije (Mihalič 2006).

Da je načrtovanje kroženja človeških virov med različnimi delovnimi mesti pomemben način pridobivanja širokega spektra znanj, veščin in izkušenj, potrjujejo tudi izsledki mednarodne longitudinalne raziskave Cranet (2015). Raziskava je pokazala, da tovrstno metodo uporablja kar dve tretjini organizacij (67 %). Tudi raziskava o upravljanju in razvoju ključnih kadrov v slovenskih organizacijah je pokazala, da skoraj tretjina (29 %) organizacij na slovenskih tleh uporablja kroženja kot eno izmed aktivnosti za razvoj ključnih kadrov (Žezlina 2010b).

V sklop mobilnosti človeških virov uvrščamo tudi napotitev človeških virov v tujino. Danes pogosto omenjamo, da živimo v svetu, ki ga zaznamujejo hitre in nenadne spremembe na različnih področjih. Globalizacija je prodrla na socialno, ekonomsko politično in tudi kulturno področje. Menedžment pri tem ni nobena izjema. Korenite spremembe bi lahko prepoznali ravno na področju ekonomije in menedžmenta. Organizacije med sabo vedno bolj tekmujejo na svetovnih trgih. Litterell idr. (2006) pravijo, da če organizacije želijo uspeti v svetovnem merilu, morajo imeti dobro razvito globalno strategijo upravljanja s človeškimi viri. Poudarjajo, da strategija upravljanja s človeškimi viri, ki je značilna za organizacije, ki delujejo znotraj ene države, ne zadostuje več. Z vedno večjo medkulturnostjo med človeškimi viri se menedžment človeških virov v mednarodnem okolju srečuje z novimi in drugačnimi izzivi.

Sodelavci, ki so napoteni v tujino, z naraščajočo globalizacijo, postajajo vedno bolj pomembni gradniki prihodnosti. V nadaljevanju bomo predstavili različne oblike napotitev v tujino.

- dolgoročne napotitve, ki trajajo od enega do pet let (Kohont in Kaše 2009). Pogosto pomenijo selitev celotne družine v državo gostiteljico,
- kratkoročne napotitve – običajno trajajo manj kot eno leto. Sodelavec se lahko preseli z ali brez družine,
- mednarodne migracije – vsebujejo redne transferje človeških virov med domačo državo in državo delovnega mesta (tedenski, dvotedenski, mesečni transferji) (Sparrow in dr. 2004, 138). Kohont in Kaše (2009) omenjata to obliko kroženja kot najbolj pogosto obliko kroženja med slovenskimi vodilnimi delavci.

Človeški viri se med seboj pomembno razlikujejo glede na to, zaradi katerih nalog so napoteni na delo v tujino. Caligiuri (v Draškovič 2011) razlikuje več tipov globalnih dodelitev oziroma globalnih nalog:

- tehnične dodelitve, ki postajajo vedno bolj pomembne, na kar vpliva predvsem širjenje proizvodnje in s tem tehničnega znanja po celem svetu. Delovne naloge za izseljene sodelavce so običajno podobne kot v domači državi. Pri izboru sodelavcev so najpomembnejši kriterij tehnične sposobnosti,
- razvojne dodelitve, kjer je v ospredju razvoj posameznika in njegovih kompetenc (pogajanja, strateško razmišljanje, znanje o tujih kulturah ...),
- strateške/izvršilne dodelitve se nanašajo na napotitev na vodstvene pozicije,
- funkcionalne/taktične dodelitve so podobne tehničnim dodelitvam, vendar pa s to razliko, da je pri teh veliko več stika z državljanji države gostiteljice. Pri teh nalogah je socialna dimenzija zelo pomembna in je kritična za dosego uspeha.

Ne glede na razlog napotitve delavca v tujino naj bi vsaka mednarodna napotitev potekala po neprekinjenem ciklu. Postopek napotitve delavca v tujino se začne z izborom primernega človeškega vira. Pomembno je, da izbranemu človeškemu viru posvetimo dovolj pozornosti pri sami pripravi na delo v tujini. V tujini se napotena oseba sooča z veliko novimi izzivi. Pomemben korak pri napotitvi človeškega vira v tujino je priprava ustreznih dokumentov za delo v tujini. Sama priprava na delo v tujini pa je tisti pomemben korak, za katerega pogosto zmanjka časa. Organizacije temu koraku pogosto ne namenijo dovolj pozornosti. Od same priprave na delo v tujini in izobraževanja je odvisen uspeh napotenega delavca v tujini. Pomembno je, da organizacija ves čas spremlja delavca, ki je napoten v tujino v smislu prilagajanja novemu delovnemu okolju.

Ko posameznik zaključi z delom v tujini, sledi proces repatriacije, kjer moramo evalvirati celoten proces in vrnjenega sodelavca ustrezno umestiti v novo delovno okolje. Zaključimo lahko z mislijo, da je napotitev delavca v tujino eden izmed pristopov, ki pripomore k razvijanju kariere posameznika. S pomočjo dela v tujini posameznik pridobi številne mednarodne izkušnje in spretnosti ter si razširi znanje. Nenazadnje, človeški viri, ki so na delu v tujini, so izpostavljeni številnim izzivom. Le-ti pa jim omogočijo tako strokovno kot tudi osebnostno rast in razvoj. Ne glede na številne prednosti dela v tujini je raziskava Cranet 2015 pokazala, da to metodo uporablja slaba polovica (45 %) organizacij, ki so sodelovale v raziskavi.

3.4 MENTORSTVO IN SVETOVALNO MENTORSTVO

Zaradi hitrejšega ritma dela in življenja se čas za pridobitev znanja krajša. Ljudje stremijo po čim bolj učinkovitem učenju. Kot smo že omenili, se upravljanje z ljudmi pri delu vedno bolj osredotoča na individualno raven (Sireesha in Ganapavarupu 2014). Vsak človek se uči na svoj, drugačen način. Skupinske oblike izobraževanja, kamor sodijo seminarji, javna predavanja in tečaji se vedno bolj umikajo oblikam individualnega izobraževanja, zato ker usposabljanje za življenje zahteva vedno več osebnega pristopa in posebnih oblik dela. Med oblike individualnega izobraževanja spadajo mentorstvo, svetovalno mentorstvo (coaching), izobraževalno svetovanje, e-izobraževanje ... (Krajnc 2008).

V nadaljevanju bosta predstavljeni dve obliki individualnega izobraževanja, ki sta danes v praksi zelo razširjeni.

Mentorstvo je eden izmed najstarejših načinov razvoja človeštva. Korenine mentorstva segajo že v kameno dobo, kjer so starejši člani plemena ali rodu učili mlajše, kako loviti, nabirati in pripravljati hrano ter se bojevati z živalmi. Izbrane mlajše člane so urili nadarjeni jamski umetniki, vrači in zdravilci, s čimer so ohranjali veščine. Mentorstvo izhaja iz grške besede »svetovati« in je opredeljeno kot trajna zveza med dvema osebama, mlajšo in starejšo. Starejša oseba mlajšo podpira, jo usmerja in ji pomaga pri premagovanju ovir in reševanju problemov (Stone 2002). Čebulj (2007) zapiše, da je mentorstvo proces, v katerem bolj izkušen oziroma »mentor« pomaga manj izkušenemu človeškemu viru, da se uči in razvija v okolju, ki je varno in spodbudno.

Avtorica še doda, da mentor človeške vire, ki imajo manj izkušenj podpira tako pri osebnostnem kot tudi kariernem razvoju. Prav tako jih spodbuja pri upravljanju znanja in ustvarja možnost za sodelovanje v delovnem timu.

Brečko (2006a, 43) poudarja, da ima mentorstvo posebno vlogo v začetni fazi kariernega razvoja posameznika. Mentor mentoriranca uvaja v delo, ga spoznava z organizacijsko kulturo in strokovnim znanjem. Novozaposlenemu mentor omogoči, da se spozna z novim delovnim okoljem. Predstavi mu delovne naloge in ga seznanja z odnosi, ki vladajo v delovnem okolju. Hkrati pomaga posamezniku, da bolje spozna sebe, svoje lastne sposobnosti, vrline in prepričanja, oziroma lastno osebnost. Kranjčec (2005) opiše mentorstvo kot mehanizem za izmenjavo informacij in kot orodje za pridobivanje znanja. Pravi, da se v procesu mentorstva pridobijo znanja, ki niso na razpolago preko formalnih komunikacijskih kanalov, ampak so dostopna preko socialnih omrežij. Opozori še, da je mentorstvo pomembno tudi za kasnejše premike v karieri in ne samo za novince. To ponazori s primerom, ko oseba zamenja ali poklic ali delovno mesto v isti organizaciji in ko se posameznik odloči za premik v svoji poklicni karieri. Luissier in Achua (v Kranjčec 2005, 46-47) mentorstvo opišeta kot obliko usposabljanja, pri čemer poudarita, da je mentorstvo več kot usposabljanje, je bolj vključujoče in osebno.

Na tem mestu bomo pojasnili še pojem »mentor« in »mentoriranec«. Arnold (v Kranjčec 2005, 46) pravi, da je mentor oseba, ki vodi, podpira in svetuje mlademu odraslemu pri opravljanju pomembnih nalog. Mentorja lahko opišemo tudi kot svetovalca, ki ima izkušnje in sposobnosti vodenja (Zupan Kušče 1989, 7). Čebulj (2007, 29) pojem mentor opiše kot modro osebo, ki je vredna zaupanja. Pravi, da je mentor kot vzornik, ki drugemu pomaga pri delu, mu svetuje in skrbi, da se ta posameznik uči v varnem in spodbudnem okolju.

Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja opiše mentorja, kot posameznika, ki ima veliko izkušenj, svoje znanje in spretnosti pa prenaša na manj izkušene posameznike, oziroma učence (Muršak 2002, 58–59). Wlatavsky (2002) mentorja opiše kot osebo, ki ima vlogo organizatorja in pobudnika procesa. Mentor je oseba, ki posreduje informacije in vsebine. Mentor je tudi spremljevalec in tudi ocenjevalec procesa, v smislu spremljanja dela, ocenjevanja napredovanja udeležencev in dajanja povratnih informacij. Davis (2005) pravi, da je mentorski odnos osebni in podporen. Oblikuje se z namenom dosega splošnih dolgoročnih ciljev, nanaša se na karierni in psihosocialni razvoj in podporo. Poudari še, da mentorski odnos prinaša korist tako mentorju kot mentorirancu.

Če povzamemo, se avtorji (Davis 2005; Kranjčec 2005; Brečko 2006a; Čebulj 2007 ...) strinjajo, da je mentorstvo pomemben element učinkovitega razvoja kadrov.

Mentorstvo se v organizacija največkrat uporabi (Čebulj 2007):

- pri uvajanju novih človeških virov v delovno okolje,
- pri razvoju nasledstev za ključna delovna mesta (eksperti, potencialni vodje, človeški viri za ključna delovna mesta v tujini),
- pri usposabljanju in razvoju človeških virov po daljši odsotnosti z dela.

Pogosteje pa se mentorstvo v sodobnih organizacija uporablja tudi za (Stone 2002, 17):

- uveljavljanje interesov zapostavljenih skupin,
- prenašanje znanja in informacij o podjetju in produktu ter razvijanje delovnih spretnosti,
- izpolnjevanje generacije x za sodelovanje pri odločanju,
- podporo menedžmentu znanja.

Glede na opisane značilnosti mentorskega procesa, lahko povzamemo, da lahko mentorstvo izpolni več specifičnih funkcij mentoriranja. Gre za odnos, ki omogoča razvoj kompetenc kot tudi razvoj samospoštovanja ... Kakovost učenja v mentorskem procesu pa je odvisna od starosti in stopnje kariere na kateri se posameznik nahaja.

Omenili smo že, da lahko mentorski odnos izpolni več različnih funkcij, v nadaljevanju pa bomo predstavili karierne in psihosocialne funkcije mentorskega odnosa (Kram v Kranjčec 2005):

Karierne funkcije spodbujajo napredovanje človeških virov v organizaciji. Karierna funkcija v mentorskem odnosu pomeni, da mentor promovira interese mentoriranja, ga vključi v pomembne projekte in ga predstavi ljudem na višjih položajih. Mentor si z mentorirancem izmenja ideje, ga ščiti pred njegovim ugledom in mu dodeli naloge, ki mentorirancu predstavljajo izziv.

Psihosocialna funkcija je vrsta podpore, ki je usmerjena na medosebne odnose. Navezuje se na tiste vidike odnosa, ki mentorirancu povečajo občutek učinkovitost v profesionalni vlogi ter povečajo občutek kompetentnosti in identitete. Mentor v tej situaciji predstavlja model, ki skrbi za odkrito razpravljanje o skrbih in bojznih ter prijateljskih odnosih med njima.

Za učinkovito mentorstvo sta pomembna oba, mentor in mentoriranec. Učinki mentorstva se kažejo tako na objektivni (plača in napredovanje) kot tudi na subjektivni ravni (zadovoljstvo, pripadnost).

Na delovnem mestu človeški viri pogosto čutijo pritisk, da morajo biti pri svojem delu učinkovitejši in spretnejši ter opremljeni z novim znanjem. Pri hitrejšem napredovanju ima coach oziroma svetovalni mentor pomembno vlogo. Svetovalni mentor zadeve osvetli z različnih drugih zornih kotov, jih usmerja z vprašanji in jim tako pomaga pri odkrivanju skritih potencialov (Čeč 2007).

Svetovalno mentorstvo (coaching) je namenjeno tistim posameznikom, ki si želijo dela na sebi. To so posamezniki, ki si želijo aktivirati vse svoje notranje potenciale za doseganje osebnih ciljev. Temeljni cilj svetovalnega mentorstva je zmanjševanje ovir do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika. Mu pomagati, da v popolnosti uporabi vse svoje potenciale (Čeč 2007). Krajnc (2008) coaching poimenuje kot »učno krmiljenje«. Gre za obliko medsebojnega sodelovanja mentorja in učenca, ki največkrat poteka v naravnem okolju neke dejavnosti. Učenec poskuša, opravlja dejavnost, se sooča z neznankami, išče rešitve in si utira pot proti cilju, nekemu dosežku, zaključku opravila. Mentor opazuje uspehe in napake, napredovanje in stagnacijo učenca. Opozarja ga na nevarnosti in napake, svetuje mu, kako naprej, na kaj naj bo predvsem pozoren in katere podatke ter informacije mora upoštevati.

Svetovalno mentorstvo lahko opišemo tudi kot interaktivni proces. V tem procesu svetovalni mentor z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posamezniku, podjetju in organizacijam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov (International Coach ... 2008). Svetovalno mentorstvo deluje na spodbujanju različnih miselnih procesov klienta s pomočjo katerih ta pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel težje ali pa sploh ne. Svetovalno mentorstvo poteka na podlagi pogovora med svetovalnim mentorjem in klientom. Pogovor načeloma poteka v produktivnem in ciljno usmerjenem okolju (Skiffington in Zeus v Klemenčič 2007).

Ugotavljamo, da ima svetovalno mentorstvo nekatere značilnosti svetovalnega dela. Svetovalno delo Jelenc Krašovec (2003, 55) opiše kot pristop, ki je strokovno zahteven in poglobljen. Traja dlje časa in zahteva aktivno sodelovanje svetovanca in stalno medsebojno interakcijo med svetovalcem in svetovancem.

Svetovalni mentor naj bi bil tudi svetovalec za katerega je značilno, da je to oseba, ki ima znanje in izkušnje s katerimi pomaga drugim. Svetovalni mentor je lahko oseba, ki svetovalnega dela ne upravlja poklicno (Jelenc Krašovec 2003, 106).

Vloga svetovalnega mentorja je, da v pogovoru uporablja izbrana vprašanja, katera spodbujajo razmišljanje in iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij. Svetovalni mentor je oseba, ki svoje kliente spodbuja in opogumlja, da najdejo odgovore, oziroma jim omogoča prebujanje in dostop do njihovega znanja (Planinc 2005). Svetovalni mentor svojemu klientu zastavlja takšna vprašanja, ki ga spodbudijo k razmišljanju. Na ta način le-ta spodbudi klienta k delovanju. Svetovalni mentor ne bo nikoli predlagal rešitev ali podal predloge klientu. Svetovalni mentor zgolj spremlja in usmerja klienta pri postavljanju in načrtovanju ciljev (Sanchez 2007, 8–14).

Na tem mestu se lahko vprašamo, kdo je svetovalni mentor. Svetovalni mentor je torej oseba, ki človeške vire pripelje do ugotovitve, kateri so njihovi najpomembnejši cilji, ki jih želijo doseči. Svetovalni mentor pomaga, da klient sam poišče pot do teh ciljev, jih uresniči in tako sebi ter organizaciji zagotovi čim večjo storilnost in motivacijo (Zidar-Gale 2006). Thorne (2001, 78–79) svetovalnega mentorja opiše kot osebo, ki svojemu klientu v medosebnem odnosu omogoči poglobljeno spoznanje o sebi. Svetovalni mentor je svojemu klientu na voljo ves čas v procesu svetovalnega mentorstva.

Svetovalno mentorstvo oziroma učno krmiljenje se najpogosteje uporablja v organizacijah in ustanovah, ko morajo (Krajnc 2008):

- usposobiti strokovnjaka za posebne naloge,
- v primerih, ko se neka dejavnost na novo uvaja,
- v primerih, ko je potrebno postopno učenje v zaporedjih (usposabljanje za razne računalniške programe).

Najpogostejši izvajalci svetovalnega mentorstva so linijski vodje, srednji menedžment pa je najpogosteje deležen svetovalnega mentorstva (Čeč 2007, 66–67). Svetovalni mentorji so lahko tudi zunanji, notranji, sodelavci oddelka za človeške vire (Čeč 2007).

Thorne (2001, 67–73) pravi, da svetovalno mentorstvo:

- ustvarja odnos,
- ustvarja pravo okolje,
- je del partnerstva, kjer vlada odgovornost, zaupanje, iskrenost, zavezanost k delovanju,
- osredotoča se na posameznika,
- omogoča obema udeležencema vzajemno spoštovanje in učenje drug od drugega,
- povečuje spretnosti in kompetence,
- vsa dejanja so dogovorjena, sledita jim oba.

Kot že rečeno, danes vse bolj v ospredje prihajajo individualne metode razvoja kadrov, med katerimi smo izpostavili mentorstvo in svetovalno mentorstvo. Obe metodi predstavljata pomembno orodje za razvoj (ključnih) kadrov v organizaciji.

Kranjc (2008, 31) pravi, da je mentorstvo v primerjavi z coachingom bolj ohlapno in se nanaša le na občasne osebne stike med mentorjem in mentorirancem. Mentor da mentorirancu uvodne napotke, mu svetuje in ga spodbuja. Bistvo obeh metod pa je, da posameznik v čim krajšem času osvoji potrebna znanja in veščine, ki jih od njega zahteva delovno okolje.

3.5 REDNI LETNI RAZGOVOR

Redni letni razgovor je pogovor pri katerem pregledamo rezultate dela v preteklost, se osredotočimo na sedanjost in ob enem postavimo cilje za prihodnost (Majcen 2001, 51). Redni letni razgovor naj bi se izvajal vsaj enkrat na leto, priporočljivo pa je, da se izvaja redno, v enakih časovnih obdobjih. Redni letni razgovor je poglobljen pogovor, ki poteka med vodjo in podrejenim ter je vnaprej dogovorjen in planiran. Na rednem letnem razgovoru se vodja in podrejeni pogovorita o vsem, kar bi lahko vplivalo na izboljšanje njunega odnosa in na delovne pogoje. Pogovorita se tudi o vsem, kar bi lahko vplivalo na motivacijo in delovno uspešnost sodelavca. Redni letni razgovor je lahko tudi situacija, ko vodja svoje sodelavce pohvali za njihovo delo, trud in vrednost, ki jo posameznik doprinese k organizaciji. Redni letni razgovor je trenutek, ko lahko človeški viri izrazijo in podajo svoje želje, ideje in interese za nadaljnji razvoj in rast (Collins 2010).

Tudi North (2006) se strinja, da je redni letni razgovor pogovor, ki poteka med vodjo in podrejenim. Poudari, da gre pri rednem letnem razgovoru za formalno in strukturirano obliko sodelovanja. Tudi on se strinja, da je to trenutek, ko se lahko vodja in podrejeni pogovorita o prednostih, slabostih in priložnostih za izboljšave na delovnem mestu. Avtor še zapiše, da so redni letni razgovori pogovori, ki so strukturirani, načrtni, usmerjeni in koordinirani. Brečko (2009c) zapiše, da je pomembna sestavina rednih letnih razgovorov komunikacija, ki je dogovorjena in načrtovana. Komunikacija je bistvena prvina rednega letnega razgovora, od katere so odvisni učinki rednega letnega razgovora. Po njenem mnenju, bi se vsi v organizaciji morali zavedati pomena komunikacije, saj je eden izmed ključnih ciljev rednih letnih razgovorov ta, da si preko njih vodja oziroma organizacija zagotovi zadovoljstvo in delovno uspešnost svojih človeških virov ter doseganje poslovnih uspehov v prihodnosti. Poudari še, da se ta cilj doseže le, če se pri rednih letnih razgovorih upoštevajo načela dobrega komuniciranja. Carlson in Wilmot (2006) poleg ostalih dejavnikov uspeha organizacije navajata tudi razvoj človeških virov, njihovo lojalnost in pripadnost.

V nadaljevanju bomo predstavili razloge, ki so po našem mnenju bistveni, za izvajanje rednih letni razgovorov v organizaciji (Mihalič 2010, 12):

- poglobitev odnosa in zaupanja med vodjo in človeškim virom,
- sistematična analiza dela v preteklem obdobju ,
- načrtovanje razvoja in rasti človeškega vira in vodje,
- prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin,
- odkrivanje perspektivnih posameznikov,
- dodatno motiviranje in spodbujanje človeških virov,
- načrtovanje nalog, izobraževanja in napredovanj,
- povečanje participacije človeških virov pri odločanju,
- uskladitev osebnih ciljev s cilji organizacije,
- boljše povezovanje nagrajevanja in uspešnosti ter povečanje stopnje zadovoljstva posameznika,
- kvalitetno rotiranje in napredovanje ter prerazporejanje človeških virov.

Izvajanje rednih letnih razgovorov je nepogrešljiva metoda, ki pripomore k doseganju delovne in poslovne uspešnosti organizacije. Redni letni razgovor je orodje, ki se od ostalih orodij vodenja in upravljanja s človeškimi viri razlikuje po svoji uporabnosti. Ne glede na dejstvo, da so redni letni razgovori nepogrešljiva metoda za doseganje poslovne uspešnosti organizacije in delovne uspešnosti človeških virov, ne smemo zanemariti dejstva, da je raziskava Reutersa pred časom pokazala, da je večina (78 %) človeških virov v ZDA nezadovoljnih s svojimi letnimi razgovori z vodji. In to v državi, kjer imajo letni razgovori dolgoletno tradicijo, vodje pa so zanje praviloma ustrezno usposobljeni (Gruban 2012e). Podobno sta ugotovila tudi Brcar in Lah (2010, 117). Raziskovala sta potek letnih razgovorov v gospodarskih družbah v jugovzhodni Sloveniji. Rezultati so pokazali, da je stanje na področju izvedbe letnih razgovorov slabo. Raziskava dokazuje, da večina človeških virov v podjetjih ocenjuje, da so letni razgovori koristni in potrebni, da pa je njihova izvedba neustrezna in da s tem niso zadovoljni. Nezadovoljni so tudi s potekom razvoja svoje kariere in z možnostjo izobraževanja.

Zanimivo in hkrati zaskrbljujoče je spoznanje, da podjetja posvečajo tako malo skrbi izdelavi strateških načrtov razvoja kariere človeških virov oz. da tako majhno skrb posvečajo temu zelo pomembnemu področju.

Avtorja zaključita z mislijo, da bo odgovornost za letni razgovor oz. za strateški razvoj kariere moral čedalje bolj prevzemati vsak posameznik. Letni razgovor je tako idealna priložnost za razmislek vsakogar o svoji karieri (Brcar in Lah 2010, 118).

V opisani pristopih za razvoj ključnih kadrov v organizaciji smo se najprej dotaknili tistih, ki se po našem mnenju pogosto uporabljajo za razvoj vseh človeških virov v organizaciji. Načrtovanje kariere človeških virov je pomemben del strateškega in sistematičnega upravljanja organizacije, s posebnim poudarkom na načrtovanju/razvoju kariere ključnih kadrov. Skrbno načrtovana delovna kariera ključnim kadrom omogoča načrten razvoj tako na strokovni kot tudi na osebni ravni. Pomembno je, da so v kariernem načrtu zajeti cilji in interesi ključnih kadrov, ki so skladni med posameznikom in organizacijo. Ključni kadri so pomembni gradniki vsake organizacije, saj so nosilci ključnih in specifičnih znanj in kompetenc. Znanje, izkušnje in kompetence lahko razvijajo skozi različne pristope. Za kateri pristop se bo organizacija odločila, je odvisno od značilnosti skupine ključnih kadrov, velikosti organizacije in nenazadnje tudi od kadrovske strategije.

3.6 OCENJEVALNI CENTRI

Ocenjevalni centri so se razvili za namen diagnosticiranja, selekcije in razvoja (ključnih) kadrov že pred več kot petdesetimi leti (Thornton in Rupp v Thornton III in Gibbons 2009, 169). V zaključni fazi iskanja novega ključnega kadra se je pogosto težko odločiti, kateri izmed izbranih človeških virov bi bil najbolj primeren. Večje organizacije v ta namen pogosto uporabijo metodo ocenjevalnega ali opazovanega centra. Takšni centri so v organizaciji pogosto uporabljeni za ocenjevanje vodstvenega kadra oziroma menedžerjev v zaključni fazi, ko med ustreznimi človeškimi viri izbirajo tistega, ki je najprimernejši.

S pomočjo ocenjevalnih centrov se preverja ustreznost človeških virov preko različnih tehnik. Med bolj razširjenimi tehnikami so simulacije različnih poslovnih situacij, intervjuji, testi, vprašalniki, naloge, vezane na delo ... Tehnike s pomočjo katerih poteka testiranje, morajo biti zasnovane tako, da človeškemu virom omogočijo pokazati znanje in sposobnosti, ki so ključnega pomena za izbrano delovno mesto. Pomembno je, da je metoda natančno oblikovana, organizirana in vodena. Ocenjevalni dogodki se pogosto dogajajo v realnem delovnem okolju (Coleman 1987).

Človeške vire ocenjujejo ustrezno usposobljeni ocenjevalci. To so lahko operativni menedžerji, ki prihajajo iz področja, na katerega se nanaša ciljna skupina. Pogosto so ocenjevalci tudi kadrovske menedžerji, psihologi in zunanji svetovalci. Ocenjevalci opazujejo vedenje človeških virov. Svoja opažanja si zapisujejo v obliki zapisnika, uporabljajo vedenjske lestvice in podobno. Ocenjevalni centri so namenjeni ocenjevanju posameznikovega vedenja oziroma odzivanja in odločanja, še posebej ocenjevanju komunikacijskih spretnosti in tudi spretnosti vodenja (Thornton III in Gibbons 2009, 170).

3.7 CILJNO VODENJE

Ciljno vodenje (Management by Objectives, oz. MBO) se je razvilo že v petdesetih, šestdesetih let prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike. Avtor omenjenega koncepta je Peter Drucker, ki je koncept ciljnega vodenja opisal kot orodje za dvig odgovornosti, profitabilnosti in produktivnosti organizacije. Kasneje, v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, se je močno zmanjšal pomen koncepta z izjavo, da je to samo eno izmed orodij za odpravljanje neučinkovitosti oziroma dvigovanja učinkovitosti. Meni, da je ciljno vodenje uspešno samo v primeru, ko večina človeških virov pozna cilje organizacije in vodenja (Drucker 2001).

Ciljno vodenje lahko opišemo kot menedžerski pristop, ki opredeljuje jasno zastavljene cilje. S pomočjo jasno zastavljenih in opredeljenih ciljev se na podlagi njihovega doseganja izmeri delovna uspešnost človeških virov (Dransfield 2000). Ciljno vodenje lahko opišemo tudi kot pristop, ki usmerja človeške vire v organizaciji k istim ciljem. Za doseg te ciljev so predvidene različne delovne aktivnosti (Cuming 1994). Ciljno vodenje lahko razumemo tudi kot metodo vodenja, pri kateri menedžerji in človeški viri skupaj opredelijo cilje za vsak oddelek in/ali projekt ter za vsakega posameznika na podlagi opredeljenih ciljev določijo še aktivnosti za njihovo doseganje (Daft 2005).

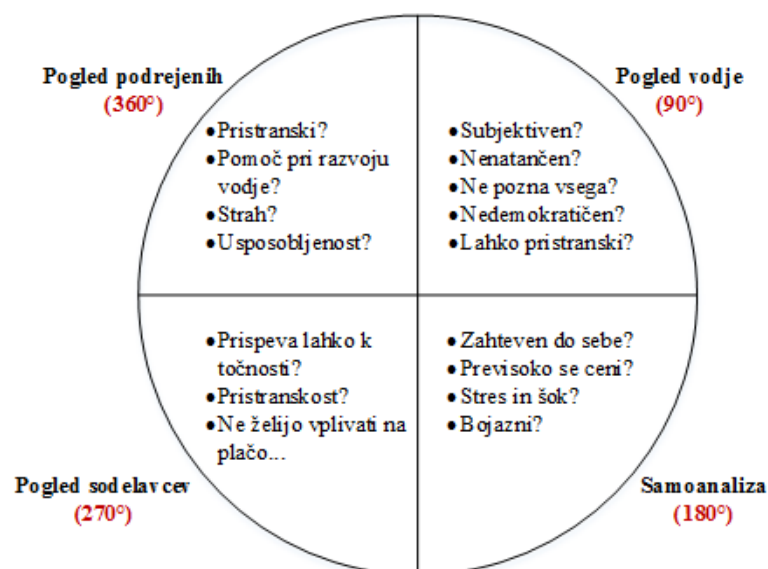
Ciljno vodenje je proces, ki menedžerje motivira, da glavne cilje v organizacijski strukturi pripeljejo na vse ravni, od najvišje pa vse do najnižje. Pomembno je, da se skupaj s človeškimi viri, oblikujejo cilji na vsaki ravni posebej (Caroll in Tossi v Antoni 2005). Namen ciljnega vodenja je izboljšanje delovne uspešnosti in utrjevanje kulture in vizije organizacije.

V nadaljevanju bomo predstavili eno izmed bolj razširjenih in uporabljenih metod za razvoj menedžerjev in ključnih kadrov v organizaciji. Gre za metodo ocenjevanja 360 stopinj (angl. Multi Source Feedback, Degree Feedback ...).

3.8 METODA 360-STOPINJSKE POVRATNE INFORMACIJE

Metoda ocenjevanja 360° (angl. Multi-Source Feedback) je postala razširjena v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Znana je tudi kot metoda več ocenjevalcev ali povratna informacija iz več virov (Marquardt idr. 2009, 11). Metodo avtorji sicer različno opredelijo, strinjajo pa se, da metoda 360° v ocenjevalni proces vključuje vse, ki v delovnem procesu sodelujejo (delavci, vodje, menedžerji ...). Metoda vključuje povratno informacijo tudi od zunanjih virov (stranke, dobavitelji, poslovni partnerji, delničarji ...). Pomembno je, da pri tej metodi ocenjevanec poda tudi samooceno. Lahko bi jo opisali tudi kot nasprotje »povratni informaciji navzgor«, pri kateri dobijo direktorji in vodje povratno informacijo z neposrednimi poročili ali tradicionalno oceno uspešnosti, kjer človeške vire najpogosteje ocenjujejo njihovi vodje (McCharty in Garavan 2001).

Slika 3.3: Povratna informacija metoda 360° iz več virov



Vir: Gruban (2004b).

Povratne informacije zbrane z metodo 360° pomagajo ocenjevancu razumeti njegove veščine in omogočajo področja njegovega razvoja. Vsak posamezni vir ocenjevanja lahko poda različno perspektivo posamezne veščine, vedenja in drugih značilnosti, vezanih na delovno mesto. Informacije, dobljene iz različnih virov, pomagajo graditi bogatejšo, kompleksnejšo in natančnejšo sliko, ki jo je težko dobiti le iz enega vira (Kraševc 2005).

Svetlik in Zupan (2009) pravita, da je metoda 360° najučinkovitejša takrat, kadar je za vsakega ocenjevalca posebej pripravljeno posebno ocenjevalno orodje (npr. ocenjevalne lestvice), saj lahko na ta način ocenjujejo različne vire uspešnosti. Pomembno je tudi, da le-te zbere neodvisna oseba, ki nato pripravi zaključno oceno. Vsi udeleženci ocenjevanja morajo zbrano prisluhniti povratnim informacijam, interpretirati rezultate, se odločiti, katere kompetence so najbolj kritične in začeti načrtovati akcije za njihov razvoj.

Coates (1996) opozori, da pravilno izpeljana metoda 360° pomeni pridobitev pomembnih informacij. Če stvari niso ustrezno pripravljene in načrtovane, lahko organizaciji in posamezniku prinese več škode kot koristi.

Avtorji (Coates 1996; McCharty in Garavan 2001; Kraševc 2005) predstavijo nekaj priporočil, ki po njihovem mnenju pomembno vplivajo na uspešnost merjenja z metodo 360°:

- seznaniti se z metodo, preden jo uporabimo,
- prepričati se, ali je organizacija pripravljena na izvedbo ocenjevanja po metodi 360°,
- uporabljati dobro pripravljene (standardizirane) vprašalnike,
- zagotoviti zaupnost podatkov in anonimnost,
- primerno usposobiti vodje za izvajanje ocenjevanja,
- odzivnost na rezultate, nadaljevati z razvojnimi aktivnostmi.

Organizacije lahko porabijo ogromno denarja, posamezniki pa ogromno časa za izpeljavo te metode, v zameno pa ne dobijo ničesar, ker ne znajo izrabiti rezultatov (Coates 1996; Kraševc 2005). Kraševc (2005) še opozori, da bo metoda 360° bolj učinkovita, če bo vezana na organizacijske strategije in cilje ter povezana s procesi v organizaciji. Najvišje vodstvo ima glavni vpliv, zato mora biti vključeno v projekt ocenjevanja, saj daje dober zgled in povečuje kredibilnost sistema. Poudari še, da morajo vsi, ki bodo vpleteni v proces ocenjevanja, dobro poznati namen, potek ocenjevanja in pričakovanja. Vedeti morajo, zakaj so potrebne ocene, kdo jih bo videl, ali bodo imeli zagotovljeno zaupnost in anonimnost, zakaj jih sprašujemo po mnenjih. S komunikacijo vodstvo zavrne strahove človeških virov in spodbudi njihovo sodelovanje (Kraševc 2005).

3.9 UMETNIŠKI PRISTOP ZA RAZVOJ KOMPETENC

Poleg omenjenih pristopov razvijanja kompetenc se danes zmeraj bolj uveljavlja tudi umetniški pristop za razvijanje kompetenc ključnih oziroma vodstvenih kadrov. Schyns in Schilling (2013) menita, da je risba vodje in vodenja lahko orodje za razvoj vodenja. Skozi ta pristop, ko človeški viri v organizaciji narišejo, kako si predstavljajo vodjo in vodenje, tiho znanje postane vidno. Avtorja menita, da risanje prispeva k samoanaliziranju.

Metoda risanja spodbuja medsebojno komuniciranje in poslušanje. Če želijo udeleženci razumeti risbe drugih, se morajo med seboj poslušati in komunicirati. Risbe torej predstavljajo ogledalo, ki kaže pogled na vodenje. Namen umetniškega pristopa je, da tiho znanje postane jasno oziroma vidno in da mora vodenje vključevati tiho znanje vodij in človeških virov. Avtor meni, da je risanje dober začetek za razvoj vodenja.

3.10 POSLOVNE ŠOLE

Na tem mestu bi omenili še poslovne šole, ki imajo prav tako pomembno vlogo pri razvoju kompetenc vodstvenih kadrov. Poslovne šole oziroma MBA (Master of Business Administration) so nastale z namenom izobraževanja menedžerjev, da bodo znali odreagirati v kriznih in nepredvidljivih (ekonomskih) situacijah. Izobraževanje menedžerjev sega že v leto 1820, korenine pa ima v Združenih državah Amerike. MBA se je nato razcvetel tudi drugod po svetu. Danes nekatere naprednejše organizacije najamejo poslovne šole z namenom, da njihovi vodje izvedejo programe, ki so prilagojeni njihovi organizaciji (Light 2011).

Danes je opaziti veliko porast poslovnih šol. Razloge za to lahko iščemo v turbulentnem poslovnem okolju, ki od posameznikov zahteva prožnost in fleksibilnost. Nekatere organizacije se zavedajo, da sta poslovna uspešnost in učinkovitost v tesni povezavi z učinkovitostjo njenih vodstvenih oziroma ključnih kadrov. Zaradi turbulentnega in nenehno spreminjajočega se (poslovnega) okolja naprednejše organizacije svoj ključni kader vključujejo v različne oblike strokovnega izobraževanja. Na ta način se ključnim kadrom omogoči strokovna rast in razvoj ter nenazadnje razvoj kompetenc in pridobivanje novega znanja, kar je nujno za uspešno upravljanje s spremembami.

V drugem delu poglavja smo opisali pristope, ki se pogosto uporabijo za razvoj vodstvenih delavcev oziroma menedžerjev. Pri vseh teh pristopih bi radi poudarili, da morajo biti dobro zasnovani oziroma morajo imeti jasno opredeljene cilje, prav tako morajo biti primerno usposobljeni tudi izvajalci programov. Brez jasno opredeljenih ciljev pristopi za razvoj ključnih kadrov ne dosežejo svojega namena.

Zapisali smo že, da zaradi nenehnih sprememb znanje v današnji družbi hitro zastareva. Če želi organizacija ostati v koraku s časom, se mora na spremembe hitro in učinkovito odzvati. Uspešne organizacije nenehno uporabljajo različne pristope za razvoj svojih človeških virov oziroma ključnih kadrov. Omogočajo jim različna izobraževanja in usposabljanja oziroma se poslužujejo opisanih pristopov za razvoj človeških virov z namenom, da organizacija ostane konkurenčna in uspešna. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da so lahko samo tisti delavci, ki imajo nova znanja, tvorci novih idej, tehnologij in inovacij.

4 ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI

4.1 SPODBUDE ZA ZADRŽEVANJE KLJUČNIH KADROV

Osnova za načrtovanje človeških virov je poslovna strategija. Cilj vsake organizacije je, da identificira svoje ključne kadre, jih pridobi, izobražuje in razvija ter nenazadnje ohranjanja svoj bazen nadarjenih človeških virov/talentov. Ključnim kadrom je treba omogočiti, da se v organizaciji nenehno razvijajo. To pomeni, da organizacija ustvari takšno okolje, ki je prijetno, s človeškimi viri pa ravna pošteno ter priznava njihovo vrednost ter jim omogoča, da se razvijajo. Poleg načrtovanja različnih pristopov za razvoj ključnih kadrov je pomembno, da se načrtujejo aktivnosti, ki so povezane z zadržanjem ključnih kadrov v organizaciji. Temeljni cilj sistema razvoja ključnih kadrov je, da ljudi, ki zasedajo ključna delovna mesta, razvijamo tudi v prihodnje ter nagradimo njihove uspehe in najpomembneje – jih v organizaciji tudi zadržimo. Armstrong (2009) omenja, da je eden izmed pomembnih ciljev vsake organizacije, da doseže, da so ključni kadri predani organizaciji in tudi samemu delu. Phillips in Connell (2003) sta mnenja, da je ohranitev ključnih kadrov v organizaciji glavni izziv upravljanja človeških virov v 21. stoletju.

Pa vendar kljub vsem aktivnostim, ki so namenjene zadržanju ključnih kadrov, nekateri ključni kadri zapustijo organizacijo. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj najpogostejših razlogov, zaradi katerih lahko ključni kadri zapustijo organizacijo (Branham 2000, 11–12):

- neprimerno plačilo glede na doprinos – kljub temu da delajo več, bolje in imajo boljše rezultate, so plačani isto kot sodelavci (upad motivacije),
- organizacije se premalo ukvarjajo z razvijanjem in vlaganjem v posamezne ključne kadre,
- niso cenjeni,
- ne uporabljajo, izrabljajo svojih naravnih talentov,
- nerealna pričakovanja od organizacije,
- previsoka pričakovanja s strani vodje in premalo časa za izvajanje del in nalog, izvajanje pritiskov, stres.

Pogosto se sprašujemo, kaj je tisto, kar ključne kadre zadrži v organizaciji. Avtorji (Zupan 2001; Urbanija 2005; Bertonselj 2008; Stuart-Kotze in Dunn, 2008 ...) se strinjajo, da so pogosti razlogi, zaradi katerih človeški viri zapustijo organizacijo, (ne)primerno plačilo in dodatki, poznavanje vizije organizacije, zadovoljstvo z delom, zanimivo in spodbudno delovno okolje, izzivi, okolje, ki posameznikom omogoča rast in razvoj, samostojnost pri delu ter svobodo in fleksibilnost, spoštovanje in zaupanje menedžmentu, pripadnost in prijateljstva na delovnem mestu. Zadržanje ključnih posameznikov v organizaciji je ključno za dolgoročno preživetje in uspeh organizacije. Zadržanje najboljših človeških virov zagotavlja zadovoljstvo odjemalcev, ohranja ali povečuje prodajo izdelkov ali storitev. Prav tako vpliva na zadovoljstvo drugih človeških virov, učinkuje pri načrtovanju nasledstev in je globoko povezano z znanjem, ki ga ima organizacija in zmožnostjo pridobivanja novih izkušenj (Heathfield 2010). Rosenauer-Kovács (2010) meni, da se proces zadrževanja kadrov ne začne z dnem, ko se oseba zaposli v organizaciji, temveč s prvim zaposlitvenim pogovorom.

Kot smo že omenili, so ljudje največje bogastvo vsake organizacije, saj posedujejo specifična znanja, spretnosti in sposobnosti. Zaradi svojih specifičnih znanj so tovrstni ljudje na trgu delovne sile zelo iskani, težko zamenljivi in nadomestljivi. Beal (2005) meni, da mora organizacija vlagati veliko časa in truda v ključne kadre. Poudari, da mora organizacija narediti vse, da ključne kadre zadrži. Organizacija bo ključni kader zadržala le tako, da jim bo omogočila strokovni in osebni razvoj, spodbujala njihova mnenja in ideje ter poskrbela, da bodo ključni posamezniki svoje znanje in izkušnje delili z ostalimi človeškimi viri v organizaciji. Stephens (2010) opozarja, da v kolikor bodo organizacije želele ohraniti konkurenčno prednost, se bodo morale še bolj posvetiti permanentnemu izobraževanju, in sistemu upravljanja ključnih kadrov. Prav tako se bodo organizacije morale posvetiti strokovnemu in osebnostnemu razvoju le-teh, kar vključuje tudi načrtovanje nasledstev.

4.2 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV V ORGANIZACIJI

Načrtovanje nasledstev je namenjeno posameznikom, ki so pred upokojitvijo, da svoje znanje in izkušnje na objektivni in sistematičen način prenesejo na novo generacijo. Z načrtovanjem nasledstev v organizaciji dosežemo, da je organizacijsko okolje bolj dinamično. Načrtovanje nasledstev je orodje s katerim razvijamo interne talente za prihodnost, namesto, da bi zaposlili nove ljudi (Rothwell 2010b).

Hills (2009) pravi, da je osnovni namen načrtovanja nasledstev najti primerne naslednika za opravljanje določene funkcije v organizaciji. Namen načrtovanja nasledstev je tudi, da posamezniki pridobijo kompetence s širših področij dela. Na ta način si organizacija zagotovi primeren kader za notranje rekrutiranje. Načrtovanje nasledstev lahko opredelimo tudi kot sistematičen pristop, pri katerem razvijamo človeške vire v organizaciji z namenom, da bodo dovolj kompetentni za prevzem strateških vlog v hierarhiji organizacije (Carnegie v Pandey in Sharma 2014).

Zaradi nejasnih in negotovih prihodnjih poslovnih potreb se organizacije danes srečujejo s številnimi izzivi (katera delovna mesta bodo sploh še obstajala, kdo bo sploh še zaposlen). Zaradi tega razloga, naj se organizacije v prihodnje raje osredotočijo na načrtovanje nasledstev brez definiranja pozicij. Izpostavijo naj izključno kompetence in veščine, ki jih bo organizacija potrebovala za doseganje svoje poslovne strategije (Guinn 2000). Avtor vidi rešitev v oblikovanju kompetenčnih profilov kot podlago za razvoj trenutnih človeških virov.

Proces načrtovanja in vzgajanja nasledstev je v današnjem konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju nujno potreben za dolgoročni obstoj organizacije. Žezlina (2009) pravi, da bo načrtovanje nasledstev v prihodnje v organizacijah ena izmed prednostnih nalog pri strateškem upravljanju človeških virov. Za uspešnost procesa načrtovanja nasledstev sta bistveni sestavini popolna zavzetost vodstva in višjega menedžmenta pri vodenju in nadziranju procesa ter sodelovanje izobraževalnega in kadrovskega oddelka pri upravljanju procesa v vseh fazah razvoja, uvajanja in izvedbe (Žezlina 2009a).

Raziskava o kakovosti vodenja in razvitosti vodstvenih veščin menedžerjev, ki je bila leta 2007 opravljena v 72 slovenskih podjetjih, je pokazala, da večina (73 %) za ključne vodstvene položaje ne predvideva naslednikov, le slaba tretjina (27 %) pa nasledstva ključnih kadrov načrtuje. Izsledki kažejo na slabo pripravljenost organizacij za vzgajanje nasledstva in od takrat se zadeve niso pomembneje spremenile (Žezlina 2009a).

Na tem mestu se lahko vprašamo, kako izbrati prave človeške vire. Žezlina (2009) pravi, da je pri izbiri možnih človeških virov za naslednike pomembno, da organizacija z različnimi instrumenti analizira vodstvene kompetence, kajti le z razvojem ustreznih kompetenc je mogoče doseči želene rezultate pri načrtovanju nasledstva. Najpomembnejša vodila pri določanju in razvoju vodstvenih talentov in sposobnosti so:

- uspešnost človeških virov v primerjavi s sodelavci – superiorni rezultati so bistveni za izbiro naslednikov,
- uspešnost človeških virov pri razvijanju drugih,
- raznolikost človeških virov: bazen morebitnih naslednikov mora biti raznolik v sposobnostih (tehnične, vodstvene in osebne) in drugih značilnostih (spol, etničnost, verska pripadnost).

Kljub raziskavam, ki kažejo, da so organizacije, ki načrtno vzgajajo mlade talente za ključne vodilne položaje, tudi podjetniško uspešnejše in donosnejše od tekmecev, le dobra tretjina (35 %) organizacij na slovenskih tleh načrtuje nasledstva ključnih kadrov. Načrtovanje nasledstev je eno izmed področij, kjer lahko vodstvo odločilno vpliva na razvoj in uspeh organizacije (Žezlina 2010b).

5 VLOGA ZAVZETOSTI IN DELOVNE USPEŠNOSTI V ODNOSU DO UPRAVLJANJA KLJUČNIH KADROV

Zavzeti človeški viri v organizaciji so ključ do uspeha organizacije. Takšni človeški viri so bolj zadovoljni z delom in življenjem, bolj zavzeti organizaciji in manj nagnjeni k iskanju nove zaposlitve. So tudi produktivnejši. Ni dovolj, da v organizaciji zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in skrbimo le za zadovoljstvo človeških virov. Zadovoljen zaposlen je lahko nekdo, ki ne opravlja veliko dela, nekdo, ki si vzame daljši odmor za malico ... Vzroki zadovoljstva človeških virov niso nujno povezani s cilji podjetja. Zadovoljen zaposlen ni nujno tudi uspešen, učinkovit, ustvarjalen, inovativen, prilagodljiv, vztrajen. Zadovoljstvo človeških virov je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost podjetij, saj je lahko povezano tudi z dejavniki, ki niso koristni z vidika organizacije. Pfajfar in Škerlavaj (2013) opozarjata, da med krizo uspešne organizacije povečujejo svojo konkurenčno prednost z za delo zavzetimi ljudmi.

Avtorji (Macey in Schneider 2008 v Pfajfar in Škerlavaj 2013; Gruman in Saks 2011) zavzetost razumejo kot zaželeno stanje (podjetja in posameznika), ki vključuje predanost, vključenost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo. Gre za pozitivno, z delom povezano stanje posameznika, za katerega so značilne predanost, zatopljenost in živahnost. Predanost razumemo kot občutek pomembnosti, navdušenosti in ponosa. Zatopljenost opisuje visoko stopnjo koncentracije in veselje človeških virov pri delu. Živahnost pa se nanaša na visoko raven energije pri delu, željo po investiranju v delo in vztrajnost (Schaufeli idr. 2002, Salanova, Agut in Peiro 2005 v Pfajfar in Škerlavaj 2013).

Koncept zavzetosti človeških virov lahko opišemo kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti, ki gre preko zadovoljstva in pripadnosti do zavzetosti (Gruban 2007d). Dvir idr. (2002) dodajo, da zavzetost zaznamuje visoka raven aktivnosti, iniciativnosti in odgovornosti posameznika.

Gallupove raziskave² o zavzetosti človeških virov za delo iz leta 2012 so pokazale, da je v Sloveniji le 30 % človeških virov zavzetih³ za delo, več kot 50 % je za delo nezavzetih⁴ in 20 % aktivno nezavzetih⁵. Raziskavo so ponovili leta 2013, rezultati pa so pokazali, da (ne)zavzetost človeških virov bistveno vpliva na bolniško odsotnost in fluktuacijo človeških virov, na povečanje števila delovnih nesreč, na zadovoljstvo strank, na produktivnost in profitabilnost (Gallup 2013). Do podobnih rezultatov so prišli tudi v globalnem merilu, kjer se je pokazalo, da je le 13 % sodelavcev zavzetih za delo, velika večina (63 %) nezavzetih ter 24 % aktivno nezavzetih (Tič Vesel 2016).

5.1 DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO ZAVZETOST ČLOVEŠKIH VIROV

Na tem mestu se lahko vprašamo, kako lahko spodbujamo zavzetost za delo. Kahn (1990) pravi, da lahko zavzetost človeških virov za delo spodbujamo tako, da jim zagotovimo občutek pomembnosti, dragocenosti in povračila investicije v same sebe (psihološki pomen dela), občutek varnosti, zaupanja ter predvidljivosti (psihološka varnost pri delu) in občutek sposobnosti vlaganja fizične, intelektualne in čustvene energije v delo (psihološka dostopnost). Saks (2006) meni, da so človeški viri tem bolj zavzeti za delo tem večja in pravična je razdelitev nagrad, organizacijske podpore in podpore nadrejenih.

Bloch (2015, 17) opisuje korake, kako lahko pri človeških virih spodbudimo zavzetost za delo:

Korak 1: model samoanalize za ovrednotenje zavzetosti. V tem koraku avtor opisuje, da v kolikor želijo vodje imeti v svojem kolektivu zavzete človeške vire, morajo tudi oni biti zavzeti za delo. Človeški viri naj sami ocenijo svojo zavzetost za delo s pomočjo vprašalnika. Avtor ugotavlja, da so glavna sila zavzetosti človeških virov prepoznavnost, zaupanje in rast.

² Raziskava je temeljila na telefonskem anketiranju 2.341 odraslih človeških virov iz različnih panog, različne starosti, izobrazbe ter verskih in drugih prepričanj (Blacksmith in Harter 2011).

³ Zavzeti človeški viri so človeški viri, ki delajo s strastjo in so pripravljene samoiniciativno delati »ekstra milije«. To so običajno sodelavci, ki spodbujajo inovacije in pomikajo organizacijo naprej (Tič Vesel 2016).

⁴ Nezavzeti človeški viri so tisti zaposleni, ki zgolj hodijo v službo, da služijo plačo. Na delovnem mestu prispevajo svoj čas, ne pa energije in strasti (Tič Vesel 2016).

⁵ Aktivno nezavzeti niso le nezadovoljni, ampak tudi aktivno izražajo in delajo škodo organizaciji. Spodkopavajo vse tisto, kar gradijo zavzeti sodelavci (Tič Vesel 2016).

Korak 2: rast. Dobri vodje človeškim virom ne pomagajo le pri delu, ampak tudi v življenju. Pomagajo jim, da postanejo boljši delavci in tudi boljši ljudje. Vodje pomagajo človeškim virom pri osebni rasti, kar vpliva tudi na rast organizacije.

Korak 3: zaupanje. Zaupanje je ključna sestavina ustvarjanja zavzetosti. Avtor opozarja, da če je zaupanje izgubljeno, ga težko pridobimo nazaj.

Če želi organizacija ustvariti takšno okolje, v katerem si bodo človeški viri med sabo zaupali, je pomembno, da se organizacija zaveda, da človeški viri ne delajo za vodje pač pa z vodji.

Korak 4: prepoznavanje. Pomembna sestavina spodbujanja zavzetosti je tudi prepoznavanje vodij truda in idej človeških virov. Človeški viri cenijo, da so vpleteni v proces vodenja sprememb.

Na domačih tleh je bila narejena raziskava⁶ o spodbujanju zavzetosti človeških virov v slovenskem IT podjetju. Raziskava je pokazala, da lahko zavzetost človeških virov spodbudimo tudi s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med človeškimi viri (Pfajfar in Škerlavaj 2013). Rezultati raziskave kažejo, da lahko zavzetost človeških virov za delo spodbudimo tudi z večjo raznolikostjo dela. Natančneje, človeški vir je bolj zavzet za delo, če mora na delovnem mestu opravljati različne naloge in pri tem uporabljati različne veščine, sposobnosti in talente. Rezultati kažejo tudi, da lahko zavzetost človeških virov spodbudimo zlasti na podlagi značilnosti delovnega mesta, kot so stopnja raznolikosti in informacije o uspešnosti pri delu. Torej, če zaposlen stalno dobiva povratne informacije o uspešnosti svojega dela, bo gotovo bolj zavzet zanj. Nenazadnje so rezultati tudi pokazali, da lahko zavzetost človeških virov za delo povečamo tudi z njihovim spodbujanjem k iskanju nasvetov pri sodelavcih (tj. spodbujanje centralnosti človeških virov v omrežju nasvetov) (Pfajfar 2012).

⁶ Zavzetost človeških virov je bila merjena na podlagi devetih trditvev, pri čemer so po tri trditve merile vsakega od ključnih treh elementov zavzetosti (živahnost, zatopljenost in predanost človeških virov pri delu).

V spodnji tabeli so povzeti in opisani dejavniki in posledice zavzetosti človeških virov za delo (Kahn 1990; Saks 2006; Halbesleben 2010; Pfajfar 2012).

Tabela 5.1: Dejavniki spodbujanja in posledice zavzetosti človeških virov za delo

DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZAVZETOSTI ČLOVEŠKIH VIROV ZA DELO	POSLEDICE ZAVZETOSTI ČLOVEŠKIH VIROV ZA DELO
Psihološki pomen dela	Zvestoba in predanost podjetju
Psihološka varnost pri delu	Manjša nagnjenost k prenehanju delovnega razmerja
Psihološka dostopnost	Boljše doseganje ciljev podjetja
Lastnosti delovnega mesta	Večja ustvarjalnost in inovativnost
Nagrade in priznanja	Večja učinkovitost
Pravičnost razdelitve nagrad in virov	Večja uspešnost pri delu
Organizacijska podpora	Boljše zdravje človeškega vira
Podpora nadrejenega	Večje zadovoljstvo
Delitev znanja, informacij, nasvetov med človeškimi viri	Spodbujanje centralnosti človeških virov v omrežju nasvetov

Vir: Kahn (1990); Saks (2006); Halbesleben (2010); Pfajfar (2012).

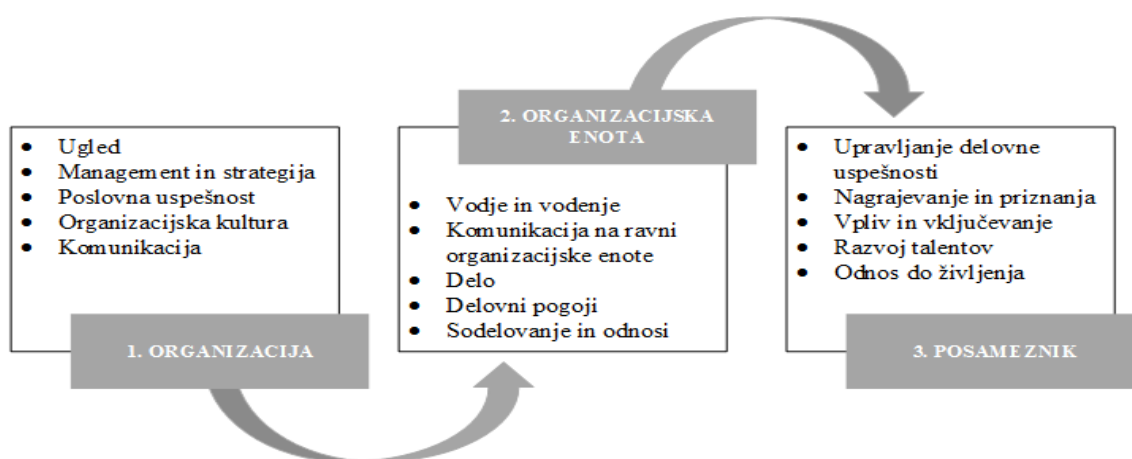
Avtorji (Maslach, Schaufeli in Leiter 2001 v Pfajfar in Škerlavaj 2013) ugotavljajo, da večja zavzetost človeških virov pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje posameznika. Za delo zavzeti človeški viri so bolj ustvarjalni in inovativni, bolj zvesti podjetju in pogosteje dosegajo cilje podjetja. Večja kot je zavzetost človeških virov za delo, večja je njihova pripadnost organizaciji. Zavzet zaposlen je praviloma zadovoljen z delom, bolj zdrav in tudi manj nagnjen k prenehanju delovnega razmerja. Na tem mestu želimo opozoriti, da so lahko zavzeti človeški viri hitro preobremenjeni zaradi prevelike količine nevidnega dela – deljenje nasvetov, učenje sodelavcev, aktivno zavzemanje za reševanje problemov drugih (Cross in Parker 2004). Zavzeti človeški viri so navadno ključni akterji, ki jim nadrejeni pogosto naložijo dodatne naloge, saj so pri delu učinkovitejši od sodelavcev. Prevelika vključenost v učenje in deljenje nasvetov lahko vodi celo v nezavzetost za delo, stres, pregorelost in druge zdravstvene težave. Halbesleben (2010) ugotavlja, da lahko prevelika zavzetost vodi tudi v neuspešno usklajevanje dela in prostega časa.

Cilj organizacije ni le spodbujati zavzetosti človeških virov za delo, temveč zavzetost tudi ohraniti. Nekoč zavzeti človeški viri lahko zaradi prevelikega stresa in pregorelosti povzročijo organizacijam enako oziroma še več škode kot človeški viri, ki za delo niso zavzeti. V izogib temu naj bi organizacije oblikovale delovna mesta tako, da bodo človeški viri uporabljali in razvijali svoje znanje in veščine pri opravljanju različnih nalog in sprejemanju različnih izzivov, obenem pa prejeli dovolj informacij o svoji uspešnosti pri delu. Še več, vodilni menedžerji naj bi spodbujali človeške vire k deljenju znanja, informacij in nasvetov med človeškimi viri (Pfajfar in Škerlavaj 2013).

Ključno je, da na podlagi rezultatov merjenja zavzetosti organizacija pripravi prilagojeno strategijo upravljanja zavzetosti. V nadaljevanju bo predstavljen model upravljanja zavzetosti, imenovan ZZ TOP 15 (Slika 5.1: Model zavzetosti ZZ TOP 15). Pri tem modelu se v organizaciji ocenjuje 15 dejavnikov zavzetosti na treh različnih ravneh (na ravni organizacije, organizacijske enote in posameznika). Model prikazuje, kakšne podporne akcijske ukrepe potrebuje organizacija za vzdrževanje oziroma krepitev zavzetosti sodelavcev (Tič Vesel 2016):

- sistemski menedžerski ukrepi – pomanjkanje enotnega poslanstva, vizije in vrednost rešimo s projektom, v katerem z vključevanjem sodelavcev pripravimo strateške opredelitve podjetja,
- sistemski kadrovske ukrepi – priprava ali prilagajanje politike nagrajevanja, napredovanja ...,
- komunikacijske rešitve – uvedba ali nadgradnja obstoječih komunikacijskih kanalov in orodij (med-oddelčni kolegiji),
- mehke oblike vodenja in osebne komunikacije (negovanje kulture spoštovanja ...),
- vključevanje sodelavcev v projekte.

Slika 5.1: Model zavzetosti ZZ TOP 15



Vir: Tič Vesel (2016).

Strinjamo se z avtorico (Tič Vesel 2016), da je gradnja zavzetosti potovanje, je vsakodnevno prizadevanje tako strokovnih služb kot menedžerjev in vodij. Zagotovo ne moremo pričakovati, da bomo z enim samim ukrepom v zelo kratkem času odpravili vse šibke točke zavzetosti v organizaciji. Gradnja zavzetosti je predvsem lepo poslanstvo, ki temelji na spoštovanju vsakega posameznika ter prebuja moč in uspešnost organizacije od znotraj navzven. Ta moč, ki prodira od znotraj navzven, je lahko veliko bolj trajna in težje posnemljiva kot katerikoli drugi dejavniki konkurenčnosti. Ta preboj mehkih elementov se ne dogaja naključno. Zagotovo na prebujanje zavedanja o pomembnosti človeških dejavnikov za uspešnost močno vplivajo raziskave, ki menedžmentu dokazujejo povezavo med mehкими dejavniki in poslovno uspešnostjo. Gallupove raziskave so pokazale, da je zavzetost sodelavcev tesno povezana s poslovno uspešnostjo kar podkrepijo z rezultati, ki so pokazali, da organizacije z najvišjo zavzetostjo človeških virov dosegajo za 16 % višjo dobičkonosnost. Strokovnjaki Gallupovega inštituta osveščajo menedžerje, da je za zmago na trgu najprej potrebno zmagati znotraj organizacije (Gruban 2005c, Tič Vesel 2016).

Zavzetost človeških virov je že nekaj časa prepoznana kot pokazatelj poslovne uspešnosti organizacije. Delovno uspešnost človeških virov si zagotovimo le s spodbujanjem zavzetosti. Človeški viri so sicer lahko zadovoljni z delom in s sodelavci in z okoljem v katerem delajo, vendar vsi naštetih dejavnik ne predstavljajo garancije za njihovo delovno uspešnost, ki jo zagotavlja le zavzetost (Dialogos 2007).

5.2 MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovno uspešnost lahko razumemo kot rezultat dela, ki ga dosežemo v delovnem procesu. Rezultate lahko doseže posameznik, skupina ali celoten kolektiv (Jurančič 1995, 62). Avtor meni, da na delovno uspešnost vpliva tehnologija, opremljenost in organiziranost delovnega procesa ter racionalni dejavniki. Možina (2002b) pod pojmom delovna uspešnost razume rezultat dela, pri čemer ga razmeji od pojma učinkovanje. To pomeni, da ni tako pomembno, kako posameznik dela (delovni vložek), temveč kakšni so njegovi delovni rezultati. Po njegovem mnenju je merilo delovne uspešnosti tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže (izdelek) in ne tisto, kar dela (vložek). Pravi še, da je delovno uspešnost treba oceniti ali izmeriti ter jo temu primerno tudi nagraditi. To je način s pomočjo katerega vplivamo na zadovoljstvo in motivacijo človeških virov. Na ta način lahko pomembno vplivamo tudi na uspešno delovanje človeških virov v prihodnje.

Delovno uspešnost merimo na podlagi količine, kakovosti, gospodarnosti dela in inovativnosti. Organizacija mora človeške vire seznaniti z vnaprej določenimi merili in jih obvestiti o uspešnosti njihovega dela, ki je lahko ocenjeno individualno ali skupinsko (Galič in Kuhar Puc 2005).

Če povzamemo, delovna uspešnost pomeni individualno in/ali skupinsko oceno človeških virov, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. S kriteriji, ki so vnaprej določeni lahko izračunamo ali ocenimo delež stimulatívnega in variabilnega dela plače ali pa določimo (ne)materialno nagrado (Merkač Skok 2005b). Pri merjenju delovne uspešnosti človeških virov moramo najprej določiti osnove in merila, s katerimi bomo uspešnost vrednotili. Določijo se elementi, s katerimi se opazuje prispevek delavca k oblikovanju dohodka z opravljanjem delovnih nalog. Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri in vrednoti izpolnjevanje posameznih osnov in vrsta prispevkov delavca pri delu (Uhan 2004). Na tem mestu želimo predstaviti še razliko med merjenjem in ocenjevanjem. Po besedah Rejc (v Svetlik idr. 2002, 432) je glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem delovne uspešnosti v merilu. V kolikor je enota mere natančno določena imamo orodje s katerim lahko delovno uspešnost izmerimo, če pa nimamo orodja za merjenje, govorimo o ocenjevanju.

Metode spremljanja dosežkov s cilji in standardi oziroma pričakovanji ter s primerjavo dosežkov med delavci so najpogosteje uporabljene metode, ki jih uporabljamo predvsem za ocenjevanje delovne uspešnosti. Za uspešno ocenjevanje je potrebno zagotoviti ustrezne informacije. Le-te pridobimo z zbiranjem podatkov na podlagi merjenja, fizičnega opazovanja, označevalnih seznamov, dnevnika, ocenjevalnih lestvic ter metod kritičnih dogodkov. Zupan (2004) opozarja, da je pri izbiri metod pomembno, da se zavedamo kaj je namen ocenjevanja delovne uspešnosti in kaj želimo s tem doseči. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je treba vsekakor upoštevati tudi značilnosti organizacije. Metode za ocenjevanje delovne uspešnosti so lahko preproste oziroma zahtevne. Tiste bolj zahtevne metode za izvedbo zahtevajo veliko časa in usposobljene ocenjevalce. Možina in Jamšek (2009) opozarjata, da naj organizacije v začetni fazi uvajanja ocenjevanja delovne uspešnosti raje uporabljajo preprostejša ocenjevalna tehnika, saj se bodo na ta način lažje izognili napakam. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti uvrščamo med bolj zahtevne naloge vodenja. Ocenjevanje delovne uspešnosti od vodje zahteva, da se odloči o ocenah po posameznih merilih, pri čemer Svetlik in Zupan (2009) pravita, da je vsako ocenjevanje podvrženo subjektivnosti. Dessler (2003) opozori tudi na to, da so človeški viri pogosto preveč optimistični glede svoje uspešnosti in kako visoko bodo ocenjeni.

Temeljni namen ocenjevanja delovne uspešnosti je pridobiti informacije o izvajanju dela in rezultatih dela. Z njo poskuša vodstvo organizacije vplivati na delovanje človeških virov in s tem tudi na njihove delovne dosežke v prihodnje (Možina in Jamšek 2002). Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je pomemben tudi iz vidika praktičnosti. Ocenjevanje delovne uspešnosti vpliva na napredovanje človeških virov znotraj organizacije in na zviševanje plače. Vpliva tudi na odpravljanje pomanjkljivosti pri delu (Dessler 2001). Namen ocenjevanja delovne uspešnosti človeških virov je tudi pozitiven vpliv vodstva na uspešnost in razvoj ključnih kadrov, obvladovanje rasti plač, določanje organizacijskih ciljev, ugotavljanje presežkov ... (Merkač Skok 1998a).

Kot ključen cilj merjenja delovne uspešnosti bi izpostavili usklajevanje dejavnikov, ki pomembno vplivajo na delovno uspešnost ključnih kadrov. Diferenciacija plač pa še vedno ostaja eden izmed temeljnih ciljev merjenja delovne uspešnosti (Galetić 1998).

V teoretičnem delu magistrske naloge smo se osredotočili na teoretična izhodišča in poskušali opisati in pojasniti učinkovit sistem upravljanja ključnih kadrov v organizaciji.

Ključni kadri so posamezniki, ki dajejo organizaciji svojevrstno vrednost. So usposobljeni, redki in težko zamenljivi. To so posamezniki, ki so nosilci specifičnega znanja, kompetenc in izkušenj. Ključni kadri so pravi zakladi vsake organizacije, saj razpolagajo z unikatnim in dragocenim človeškim kapitalom. Opišemo jih lahko tudi kot človeške vire, ki so ustvarjalni, samoiniciativni, prožni, podjetniško naravnani, skratka so enkratni in drugačni. So posamezniki, za katere si organizacija ne bi smela dovoliti, da jih izgubi.

Učinkovit sistema upravljanja ključnih kadrov v organizaciji temelji na skrbno načrtovani poslovni strategiji, ki je osnova za načrtovanje človeških virov. Organizacija mora najprej identificirati svoje ključne kadre. Kdo so ključni kadri, je odvisno od panoge, s katero se organizacija ukvarja. Pomembno je, da organizacija prepozna svoj ključni kader ter se skladno s tem loti načrtovanja in pridobivanja le-teh. Omenili smo že, da so ključni kadri bogastvo vsake organizacije, zato so deležni tudi posebne obravnave. Organizacije se pridobivanja ključnih kadrov lotevajo na različne načine, pri vsem tem pa se pogosto pozablja, da ni dovolj, da organizacija samo pridobi ključne kadre. Pomembno je, da se, ko organizacija pridobi ključne kadre, z njimi sistematično ukvarja, jih razvija, spoštuje in ceni. To so načini, da bodo takšni človeški viri tudi ostali v organizaciji. Zaradi svoje specifikke so ključni kadri pomembni tvorci novih idej, kar pa je ključno za ohranjanje konkurenčnosti in za obstoj organizacije na globalnem trgu.

V teoretičnem delu obravnavamo tudi zavzetost zaposlenih kot ključ do delovne uspešnosti in uspeha organizacije. Zavzete zaposlene zaznamuje visoka raven aktivnosti, iniciativnosti, odgovornosti posameznika in občutek pomembnosti v organizaciji. Takšni človeški viri so bolj zadovoljni z delom in življenjem, so bolj zavzeti organizaciji in manj nagnjeni k iskanju nove zaposlitve. Cilj organizacije ni le spodbujati zavzetosti človeških virov za delo, temveč zavzetost tudi ohraniti. Dokazano je, da organizacija izkazuje svojo konkurenčno prednost z za delo zavzetimi ljudmi.

V nadaljevanju bomo predstavili sistem upravljanja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici. Osredotočili smo se na identifikacijo in pridobivanje ključnih kadrov in njihov razvoj. Zanimalo nas bo, ali sistematičen razvoj ključnih kadrov vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici.

II EMPIRIČNA ANALIZA

6 ŠTUDIJA PRIMERA: VZAJEMNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVALNICA, D.V.Z.

6.1 PREDSTAVITEV VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE, D.V.Z.

Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z., je bila ustanovljena 1. novembra 1999. Je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji. Osnovno dejavnost zavarovalnice predstavljajo dopolnilna zdravstvena zavarovanja. Poleg dopolnilnih Vzajemna nudi tudi široko paleto drugih zdravstvenih zavarovanj, med katerimi so trenutno najbolj aktualna zavarovanja za primer težjih bolezni, zdravstvena polica, nezgodna zavarovanja za starejše in otroke in zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini.

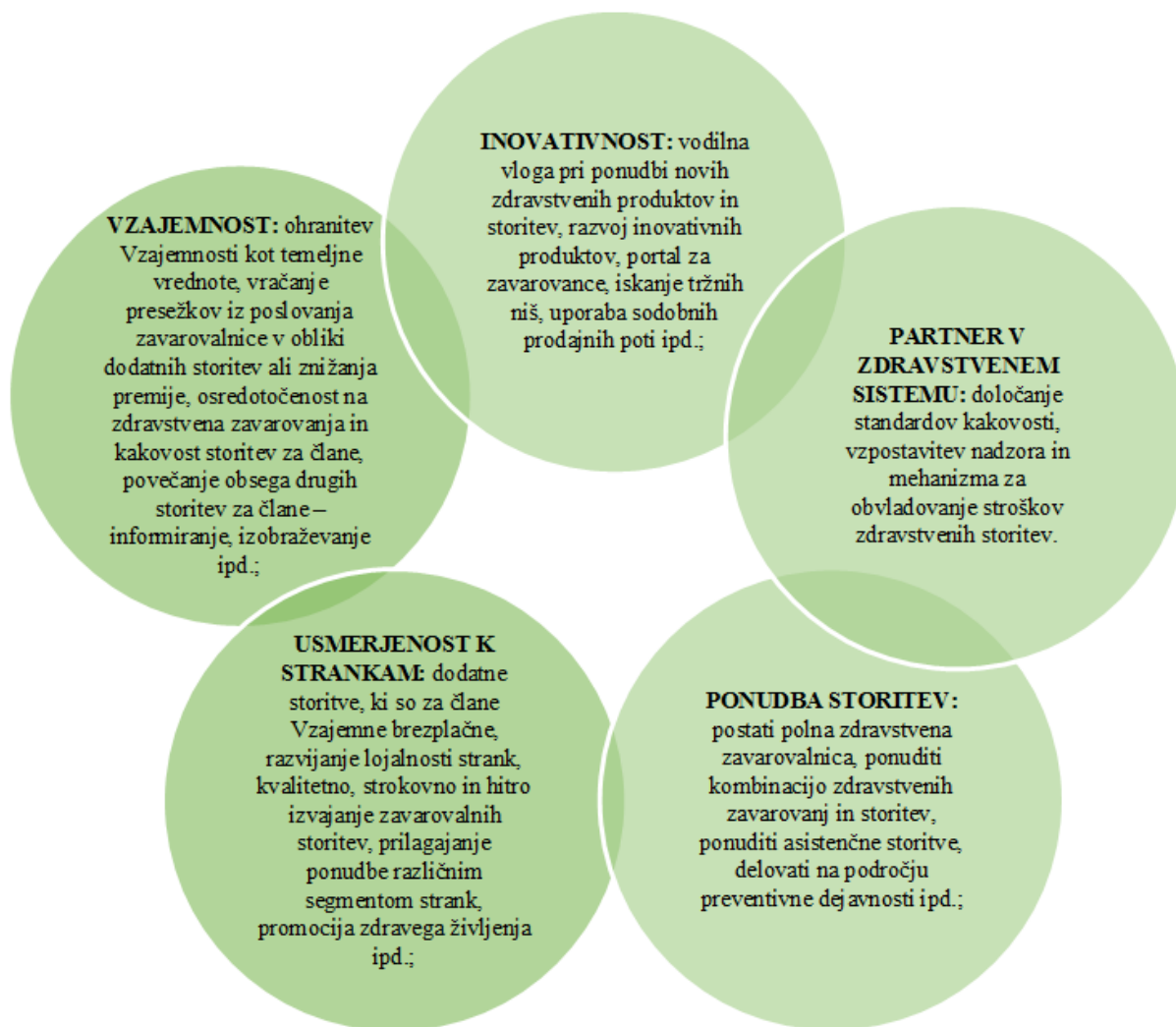
Tabela 6.1: Osebna izkaznica

IME ORGANIZACIJE	Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.
SKRAJŠANO IME ORGANIZACIJE	Vzajemna, d.v.z.
SEDEŽ ORGANIZACIJE	Vošnjakova ulica 2, 1000 Ljubljana
PRAVNO-FORMALNA OBLIKA	družba za vzajemna zavarovanja (d.v.z.)
ZAČETEK POSLOVANJA	1. november 1999
SPLETNA STRAN	www.vzajemna.si
UPRAVA NA DAN 1. 11. 2015	Aleš Mikeln, MBA, predsednik uprave mag. Neven Cvitanović, član uprave mag. Katja Jelerčič, članica uprave
ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA DAN 31. 12. 2015 (vključno z najetimi delavci)	319

Vir: Letno poročilo Vzajemna d.v.z. za leto 2015: Osebna izkaznica (2015).

Vzajemna ima sprejeto poslovno strategijo za obdobje od 2014–2018, ki se letno preverja in po potrebi prilagaja glede na spremenjene okoliščine, pri čemer so konkretni strateški in poslovni cilji razvidni iz izvedbeno razvojnega plana zavarovalnice oziroma poslovnega in finančnega plana zavarovalnice. Temeljne strateške usmeritve, na katerih temelji Vzajemna, so (Slika 6.1):

Slika 6.1: Temeljne strateške usmeritve



Vir: Letno poročilo Vzajemna d.v.z. za leto 2015: Osebna izkaznica (2015).

6.2 VIZIJA VZAJEMNE

- Kadar gre za zdravje, je Vzajemna prva izbira.
- Kadar gre za preventivno, kakovostno in dolgo življenje, je Vzajemna prvi sogovornik.
- Kadar gre za zdravstveno in osebno varnost, je Vzajemna prvi ponudnik zavarovanj.

6.3 VREDNOTE VZAJEMNE

Vzajemna svoje vrednote opisuje s podobami živali. Živali ponazarjajo posamezno vrednoto in opredeljujejo zelena vedenja zaposlenih (Slika 6.2).

Slika 6.2: Vrednote Vzajemne



Vir: Vzajemna, Vrednote Vzajemne (2013).

7 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA

7.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Predmet raziskovanja je bil analizirati, ali načrten razvoj ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov. V analizo so bili vključeni ključni kadri v izbrani zavarovalnici, ki smo jih po predhodnem intervjuju z direktorico kadrovske službe identificirali za ključne.

Namen raziskovanja je bil ugotoviti, ali načrten razvoj ključnih kadrov vpliva na povečanje zavzetosti le-teh ter na njihovo delovno uspešnost. V raziskavi smo želeli ugotoviti, kakšen sistem upravljanja ključnih kadrov uporablja izbrana zavarovalnica ter ali je le-ta uspešen. V raziskavi smo želeli izvedeti tudi, kaj so glavni motivi, na podlagi katerih so se ključni kadri odločili za delo v izbrani zavarovalnici. Zanimalo nas je, na kakšen način zavarovalnica pridobi ključne kadre ter kako jih razvija. In najpomembnejše, kako jih zadrži. Zanimalo nas je tudi, ali ključni kadri ocenjujejo, da jim organizacija omogoča zadosten strokovni in osebni razvoj, samorazvoj ter na kakšen način. Ugotavljali smo, ali ključni kadri v izbrani zavarovalnici ocenjujejo, da je njihovo delo vredno zaupanja, cenjeno in pomembno. Nenazadnje nas je zanimalo tudi, ali imajo ključni kadri v izbrani zavarovalnici določenega svojega naslednika ter kaj so glavni razlogi, da so še vedno zaposleni v organizaciji.

7.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, *ali načrtno razvijanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov*. Pri iskanju odgovora na to vprašanje smo si pomagali z naslednjimi podvprašanji.

- Kako organizacija identificira ključne kadre?
- Kako organizacija pridobi ključne kadre?
- Ali organizacija izvaja sistematičen in načrten razvoj ključnih kadrov?
- Ali organizacija uporablja različne pristope za razvoj ključnih kadrov?
- Ali načrten in sistematičen razvoj ključnih kadrov vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici?

Na podlagi pridobivanja podatkov s pomočjo intervjujev smo poskušali potrditi raziskovalno hipotezo:

- Načrten razvoj ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov.

7.3 METODOLOGIJA

V teoretičnem delu magistrske naloge smo na podlagi tuje in domače literature proučevali sistem upravljanja ključnih kadrov. Osredotočili smo se na opredelitev ključnih pojmov ter nadaljevali s teoretičnim raziskovanjem sistema upravljanja ključnih kadrov. Pojasnili in opisali smo, kako različni domači in tuji avtorji opisujejo proces identifikacije in pridobivanja ključnih kadrov, kakšni so pristopi za razvoj in zadrževanje le-teh in nenazadnje, kako sistematičen razvoj ključnih kadrov vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost.

V empiričnem delu magistrske naloge smo prej opisano teorijo preverili tudi v praksi na podlagi opravljenih intervjujev v izbrani zavarovalnici. V raziskavi smo se osredotočili na raziskovanje sistema upravljanja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici ter na ta način poskušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja in poskušali potrditi raziskovalno hipotezo.

7.4 RAZISKOVALNA METODA

Raziskava v magistrskem delu je zasnovana kot študija primera. Merriam (1998, 12) opiše študijo primera kot celovit opis in analizo posamezne enote oziroma sistema. S pomočjo študije primera smo želeli pridobiti poglobljen vpogled v upravljanje ključnih kadrov v Vzajemni zdravstveni zavarovalnici. Študija primera je vrsta raziskave, pri kateri sistematično analiziramo in predstavimo posamezni primer (npr. osebo, organizacijo, dogodek ...).

Ločimo kvantitativno in kvalitativno študijo primera in mešane študije primera. V kolikšni meri gre za kvalitativno oziroma kvantitativno raziskavo, je odvisno od pripravljenosti organizacije in posameznikov za sodelovanje ter možnosti za konceptualizacijo raziskovalne problematike (Sagadin 2004, 89–90).

Kritiki študije primera se pogosto sprašujejo, ali lahko en primer predstavlja celotno populacijo, na katero lahko posplošujemo. Odgovarjajo, da študija primera ni reprezentativna na celotno populacijo, kar utemeljujejo z dejstvom, da podatki niso pridobljeni na dovolj velikem in primerno izbranem vzorcu.

Zagovorniki študije primera oporekajo, in sicer menijo, da bistvo kvalitativnega raziskovanja ni statistično posploševanje, pač pa prenos ugotovitev v teorijo oziroma prispevek posamezne raziskave k oblikovanju celovitejše teorije (Vogrinc 2008). Nekateri privrženci kvalitativnega raziskovanja menijo, da v številnih primerih ugotovitve kvalitativnih raziskav lahko posplošimo, in sicer na podlagi zmernega posploševanja, kar pomeni, da ugotovitve, ki jih pridobimo na podlagi enega primera, poskušamo posplošiti na njemu podobnem primeru (npr. na zavarovalnico, ki ima podobne značilnosti in deluje v podobnih razmerah kot zavarovalnica, kjer so se pokazale ugotovitve).

Odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja smo pridobivali s pomočjo intervjujev. Intervju je orodje, ki ga najpogosteje uporabimo, kadar želimo pridobiti kvalitativne podatke. Intervju lahko opišemo kot način zbiranja podatkov s pogovorno komunikacijo med dvema osebama, pri kateri je ena v vlogi spraševalca in druga v vlogi vprašanca (Holstein in Gubrium 2003, 140).

Glede na klasifikacijo ločimo raziskovalne intervjuje na standardizirane (strukturiran, zaprt), nestandardizirane (nestrukturiran, odprt) in delno strukturirane intervjuje. Ne glede na klasifikacijo pa je bistvo intervjuja komunikacija in nenehna interakcija med spraševalcem in vprašancem (Sagadin 2001, 4). Pri raziskovanju naše problematike smo uporabili delno strukturiran intervju. Vprašanja so bila pripravljena vnaprej, njihova uporaba pa se je prilagajala dani situaciji in toku pogovora. Pri vseh intervjuvancih smo uporabili vsa vnaprej postavljena vprašanja, prav tako pa smo na koncu pogovora dali vsakemu intervjuvancu možnost, da so po svoji presoji dodali še tisto, za kar menijo, da je pomembno, pa mogoče ni bilo zajeto v vprašanjih. Na ta način smo poskušali pridobiti čim več pomembnih informacij, ki so ključne za naš raziskovalni problem.

7.5 VZORČENJE

V raziskavi smo uporabili namenski vzorec, za katerega je značilno, da so enote vzorca izbrane po lastni presoji. V našem primeru so bili v vzorec zajeti kadri, ki so v zavarovalnici identificirani kot ključni kadri. Bistvo namenskega vzorca je, da so v vzorcu posamezniki, ki nam bodo o proučevani problematiki lahko dali največ informacij. Namenski vzorec je primeren predvsem za manjše skupine in bolj poglobljeno raziskovanje (Sagadin 2004). Izpostavili bi še dejstvo, da ima omenjeno vzorčenje še nekaj pomanjkljivosti. Izbor enot v namenski vzorec je v veliki meri subjektiven, to pa je dejavnik, ki se zelo izmika kontroli, koliko dobljeni podatki v vzorcu odražajo stanje v osnovni množici (Kožuh 2003).

V naš vzorec je bilo zajetih sedem posameznikov, ki so nosilci ključnih funkcij v izbrani zavarovalnici. Intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, predstavljajo petino (20 %) vseh ključnih kadrov v zavarovalnici. Glede na statistične zakonitosti se zavedamo, da vzorec v naši raziskavi zaradi majhnega števila enot ni bil povsem reprezentativen. Glede na to, da sklepanje pri študiji primera temelji na analitični indukciji in ne na statistični indukciji, lahko iz pridobljenih podatkov odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja in poskušamo sprejeti raziskovalno hipotezo. Dobljenih ugotovitev raziskave ne moremo posplošiti na ostale zavarovalnice doma in po svetu.

7.6 POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Upoštevajoč tujo in domačo literaturo smo v zvezi z našim raziskovalnim problemom sestavili dva vprašalnika za intervjuvance. Prvi vprašalnik je bil namenjen direktorici kadrovske službe, drugi vprašalnik pa je bil namenjen ključnim kadrom v izbrani zavarovalnici. Anketni vprašalnik za direktorico kadrovske službe je vseboval 11 vprašanj zaprtega tipa (Priloga A), medtem ko je anketni vprašalnik za ključne kadre vseboval 13 vprašanj zaprtega tipa (Priloga B). Poudariti želimo, da smo vprašanja prilagajali glede na potek intervjuja. Kljub zaprtemu tipu vprašanj so intervjuvanci imeli možnost izraziti osebno stališče do obravnavane teme.

Intervjuje smo izvajali v izbrani zavarovalnici v mesecu juniju in juliju leta 2016. Najprej smo opravili intervju z direktorico kadrovske službe. Na podlagi tega intervjuja smo dobili vpogled v sistem upravljanja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici ter na podlagi tega identificirali ključne kadre. Po predhodni najavi smo se z identificiranimi ključnimi kadri dogovorili za termin intervjuja. Intervjuji so potekali v pisarnah dotičnih oseb v izbrani zavarovalnici. Glede na to, da sem tudi sama del ekipe izbrane zavarovalnice, mi je obravnavana tematika dokaj blizu, intervjuje pa sem opravila brez težav.

Intervjuje sem opravila s ključnimi kadri oziroma z nosilci ključnih funkcij v izbrani zavarovalnici, to so vodstveni in visoko strokovni kadri. Zaradi osebnih razlogov vsi intervjuji niso bili snemani. Intervjuji so potekali v mirnem in sproščenem okolju, povprečno trajanje posameznega intervjuja pa je bilo med 30 in 50 minut.

Za podrobno obdelavo in analizo podatkov smo najprej vse intervjuje, ki so bili snemani, dobesedno prepisali. Nato smo uredili zapise intervjujev. Pri zapisih in popravkih zapisov smo pazili, da nismo spremenili pomena besed. Ko smo imeli zbrane vse zapise intervjujev, smo podatke zapisali v tabelo. Tabelo smo oblikovali tako, da smo prikazali odgovore posameznih intervjuvancev. Odgovore intervjuvancev smo predstavili v obliki ključnih besed, ki se najpogosteje pojavljajo. Podrobna analiza rezultatov je predstavljena v nadaljevanju. Opozoriti želimo, da smo zaradi majhnega vzorca pri analizi rezultatov uporabili absolutne in ne relativne vrednosti.

8 ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

V nadaljevanju bomo najprej povzeli intervju z direktorico kadrovske službe z razlogom, da dobimo vpogled, kako je urejen sistem razvoja kadrov v izbrani zavarovalnici.

Na podlagi intervjuja smo izvedeli, da so v izbrani zavarovalnici ključni kadri identificirani neformalno, se pa intenzivno ukvarjajo s formalizacijo le-teh. Lansko leto so pripravili novo sistemizacijo delovnih mest, kjer so natančno opredelili delovna mesta, saj so, kot pravi direktorica kadrovske službe, delovna mesta temelj za sistematično definiranje in identifikacijo ključnih kadrov, razvoj in sistem nasledstev. Neformalno opredeljeni kot ključni kadri v izbrani zavarovalnici so vodilna delovna mesta (člani uprave, direktorji organizacijskih enot, vodje oddelkov, organizatorji prodaje in specifična visoko strokovna delovna mesta – aktuarstvo, upravljanje tveganj in skladnost, naložbe). Omenjena delovna mesta so identificirana na podlagi vodilnih funkcij, visoko strokovnih znanj, deficitarnih poklicev, ki so povezani s specifikami v zavarovalništvu, in tudi glede na pomembnost področja (aktuarstvo, upravljanje tveganj). Ko govorimo o pomembnosti, imamo v mislih doprinos posameznikov k uresničevanju poslovne strategije zavarovalnice. Del poslovne strategije zavarovalnice je tudi kadrovska strategija. V kadrovski strategiji so opredeljeni vsi kadrovske projekti in razvojne aktivnosti za obdobje petih let.

Ključne kadre v izbrani zavarovalnici pridobivajo po sistemu priporočil in osebnih izkušenj, včasih tudi s headhuntingom ter zelo redko na podlagi klasičnih zaposlitvenih oglasov.

Glede na opravljen intervju z direktorico kadrovske službe lahko rečemo, da se izbrana zavarovalnica sistematično ukvarja z razvojem svojih ključnih kadrov, kljub temu da vse aktivnosti še niso formalizirane. V zavarovalnici skrbijo za konstanten razvoj svojih ključnih kadrov s pomočjo različnih internih in eksternih izobraževanj ter licenčnih izobraževanj. V zadnjem obdobju je večji poudarek tudi na izobraževanjih ter pridobivanju in spoznavanju dobrih praks v tujini. Novo zaposleni so deležni internih izobraževanj za začetnike, po potrebi se jim dodeli tudi mentor. V zavarovalnici organizirajo različne delavnice, ki so namenjene tako strokovnemu kot tudi osebnostnemu razvoju. Poleg izobraževanj in delavnic se ključni kadri udeležujejo različnih srečanj, ki so povezana z zavarovalništvom, in so člani različnih delovno strokovnih skupin.

Z letošnjim letom so v zavarovalnici implementirali ciljno vodenje, že dolga leta pa izvajajo redne letne razgovore s svojimi zaposlenimi. S ciljnim vodenjem želijo zagotoviti optimalno razvojno pot vsakega posameznika, ne glede na njihov položaj v organizaciji, in učinkovito dosegati načrtovane cilje. Za vodilna delovna mesta so v letu 2015 implementirali tudi ocenjevanje vodij, in sicer po metodi 360°. To metodo so implementirali z namenom, da dobijo vpogled, kaj o vodilnih kadrih menijo sodelavci, kolegi, njihovi vodje in kaj menijo o sebi (samoocena). Na podlagi dobljenih rezultatov kadrovska služba organizira primerna izobraževanja, individualne coachinge z namenom uresničevanja razvojne poti vodstvenih kadrov. Vse aktivnosti, ki so povezane z razvojem ključnih kadrov, se evalvirajo preko spletnih anketnih vprašalnikov, ocenjevalnih pogovorov in osebne povratne informacije.

Z namenom zadrževanja ključnih kadrov se poslužujejo tako formalnih kot tudi neformalnih pristopov. Formalno si pomagajo tako, da v kolikor ključnim kadrom omogočijo draga in obenem izredno specifična izobraževanja, se nato le-ti formalno s pogodbo zavežejo, da bodo po izobraževanju ostali še določeno obdobje v delovnem razmerju. Prav tako sledijo temu, da so izpostavljena ključna delovna mesta tudi ustrezno finančno ovrednotena ter da sistem nagrajevanja spodbuja prizadevanja in možnost napredovanj. Neformalno pa poskušajo vplivati tako, da nenehno skrbijo za razvoj moderne organizacijske kulture in prijazno delovno okolje (družini prijazno podjetje, obdarovanja ob posebnih priložnostih, druženja ...). Izvajajo tudi različne preventivne ukrepe, kot je merjenje zavzetosti, s pomočjo katerega dobijo vpogled v dogajanja znotraj posameznih organizacijskih enot in na to ustrezno reagirajo. Direktorica kadrovske službe izbrane zavarovalnice meni, da je ključni namen upravljanja ključnih kadrov učinkovito doseganje strateških ciljev in zastavljene vizije. Da lahko to dosežeš, potrebuješ najboljše ljudi, strokovne, z ustrezno razvitimi kompetencami in aktivno zavzete.

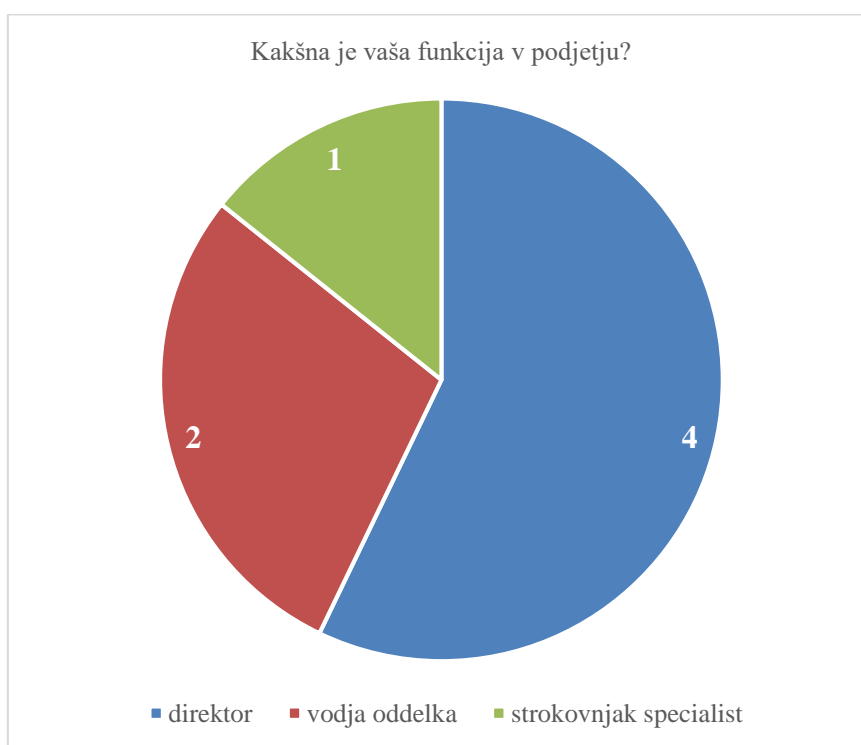
Direktorica kadrovske službe je prepričana, da v kolikor se organizacija ukvarja s sistematičnim razvojem ključnih kadrov, to vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Meni, da bodo ljudje, ki so v organizaciji identificirani kot ključni in imajo za svoje delo zagotovljene ustrezne delovne pogoje, za svoje delo bolj zavzeti in bodo svoje delo opravili uspešno. Pri tem še izpostavi, da mora imeti vsaka organizacija jasno določene kriterije za določanje ključnih kadrov in opredeljen sistem razvoja kadrov, pri čemer ne smemo zanemariti sistema nasledstev. Poudari še, da je vlaganje v razvoj ključnih kadrov nenehen proces in se mora odražati v poslovnih rezultatih.

8.1 FUNKCIJA OZIROMA POLOŽAJ V ORGANIZACIJI

Najprej smo pri intervjuvancih preverili, kakšna je njihova funkcija v organizaciji. Različni domači in tuji avtorji (Branham 2001; Morris idr. 2005; Thorne in Pellant 2007; Svetlik in Zupan 2009 ...) opredelijo ključne kadre kot nosilce ustvarjanja konkurenčne prednosti organizacije. To so posamezniki, ki razpolagajo z unikatnim, dragocenim znanjem, so redki in težko zamenljivi. Ko govorimo o ključnih kadrih, govorimo o izjemnih posameznikih, ki so fleksibilni, pri svojem delu delujejo samozavestno in samoiniciativno, so ustvarjalni, in podjetniško usmerjeni. So intelektualno prilagodljivi, obnašajo se in delujejo oportunistično, so enkratni in drugačni.

Glede na značilnosti ključnih kadrov smo v našo raziskavo zajeli posameznike, ki so ključni za izbrano zavarovalnico. Intervjuvali smo sedem oseb, od tega so bili štirje direktorji, dve vodji oddelkov ter strokovnjak specialist (Graf 8.1).

Graf 8.1: Funkcija/položaj v izbrani zavarovalnici

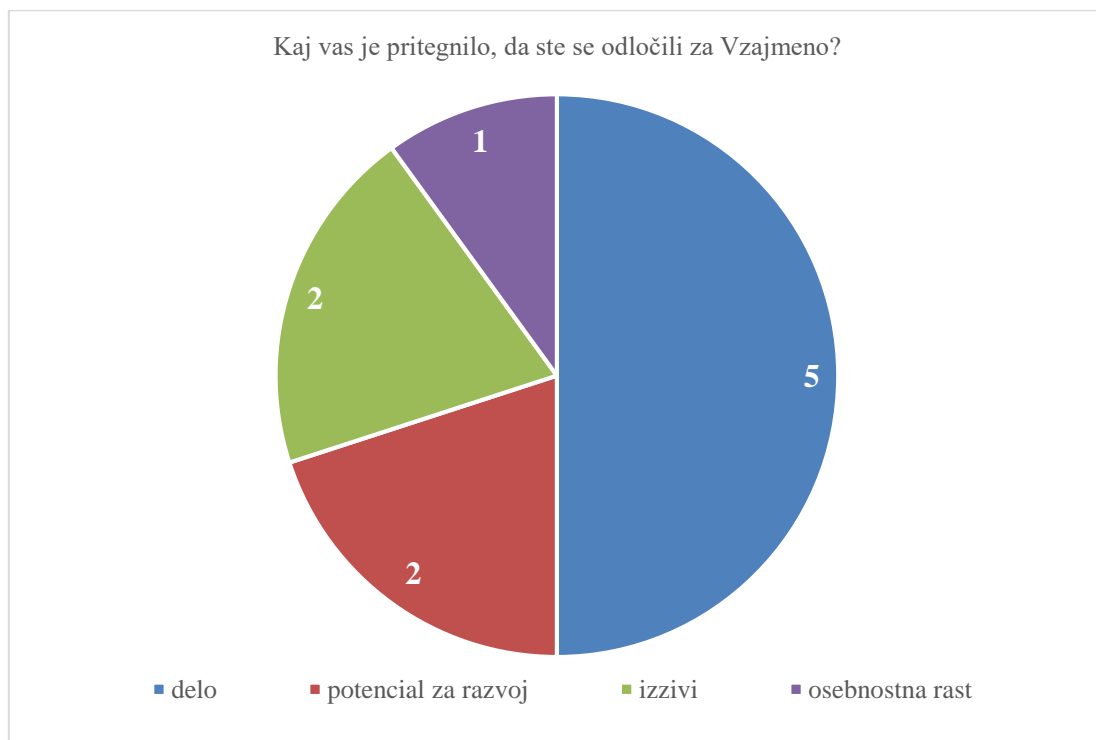


8.2 RAZLOGI IN MOTIVI, KI SO VPLIVALI NA ZAPOSILITEV V IZBRANI ZAVAROVALNICI

Pri intervjuvancih smo preverjali, kaj so glavni motivi oziroma razlogi, da so se odločili prestopiti v izbrano zavarovalnico. Domači in tuji avtorji (Zupan 2001; Urbanija 2005; Bertonec 2008, Stuart-Kotze in Dunn, 2008 ...) omenjajo, da so zanimivo in spodbudno okolje, zanimivo delo, izzivi, plača, dobri odnosi, spoštovanje, poznavanje vizije organizacije le nekateri dejavniki, ki vplivajo na to, da se posamezniki odločijo prestopiti v novo organizacijo.

Podobno kot navajajo avtorji, se je tudi v naši raziskavi pokazalo, da se je večina intervjuvancev odločila za izbrano zavarovalnico zaradi samega dela. Nekateri izmed njih v novi službi vidijo veliko novih izzivov, veliko razvojnega potenciala ter možnost za osebno rast (Graf 8.2).

Graf 8.2: Razlogi in motivi za zaposlitev v izbrani zavarovalnici

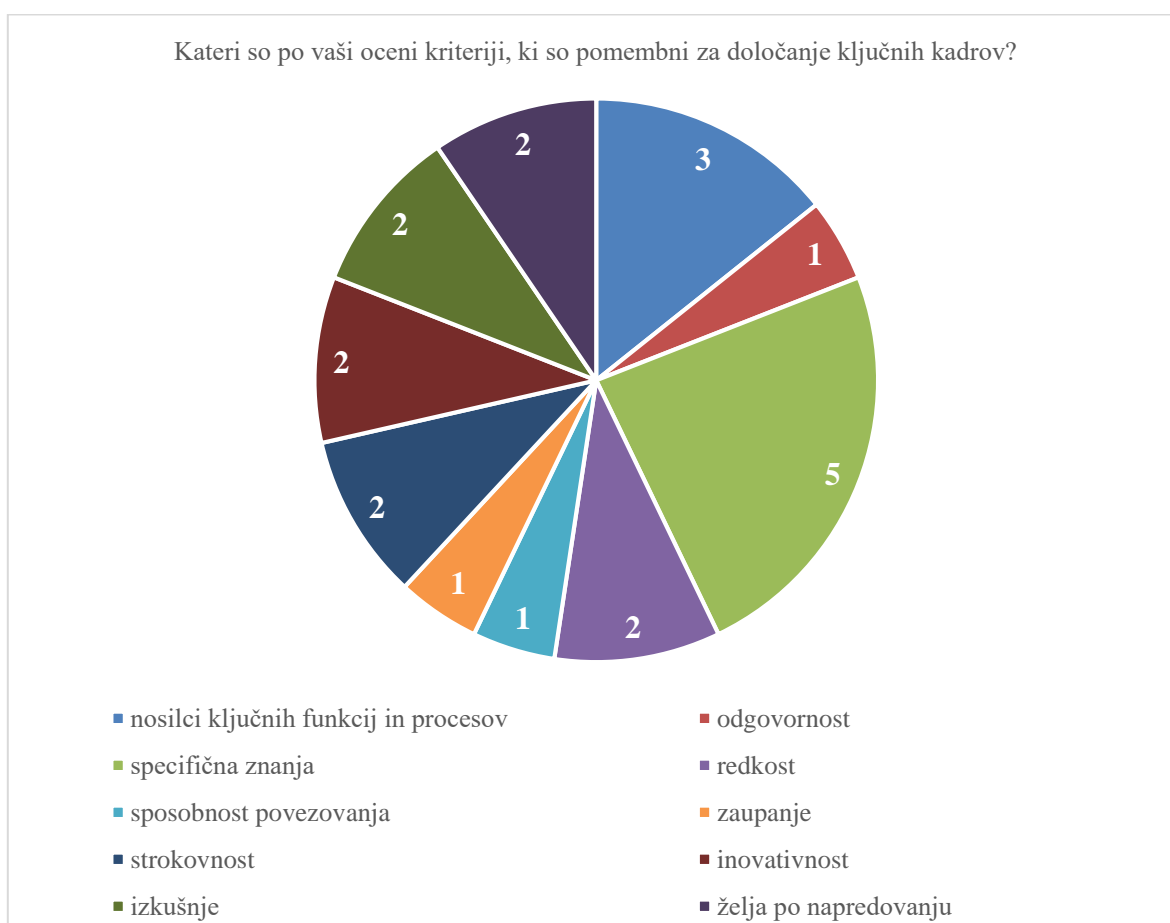


8.3 KRITERIJI ZA DOLOČANJE KLJUČNIH KADROV

Zanimalo nas je tudi, kateri so po oceni intervjuvancev kriteriji za določanje ključnih kadrov. Avtorji (Branham 2001; Morris idr. 2005; Thorne in Pellant 2007; Svetlik in Zupan 2009 ...) ključne kadre sicer opredelijo različno, strinjajo pa se, da so to posamezniki, ki so nosilci specifičnih znanj ter nosilci ključnih funkcij, so redki, težko nadomestljivi, so samozavestni, prožni, podjetniško usmerjeni, obnašajo se in delujejo oportunistično, so intelektualno prilagodljivi, so enkratni in drugačni. So posamezniki, ki ustvarjajo nadpovprečni delež poslovanja organizacije in nadpovprečno vrednost za stranke in lastnike.

Ugotovili smo, da so intervjuvanci opredelili kriterije za določanje ključnih kadrov podobno kot domači in tuji avtorji. Večina intervjuvancev meni, da so ključni kadri v organizaciji tisti posamezniki, ki so nosilci ključnih funkcij in procesov, imajo specifična znanja, so redki, so odgovorni, imajo sposobnost povezovanja in so vredni zaupanja (Graf 8.3).

Graf 8.3: Kriteriji za določanje ključnih kadrov

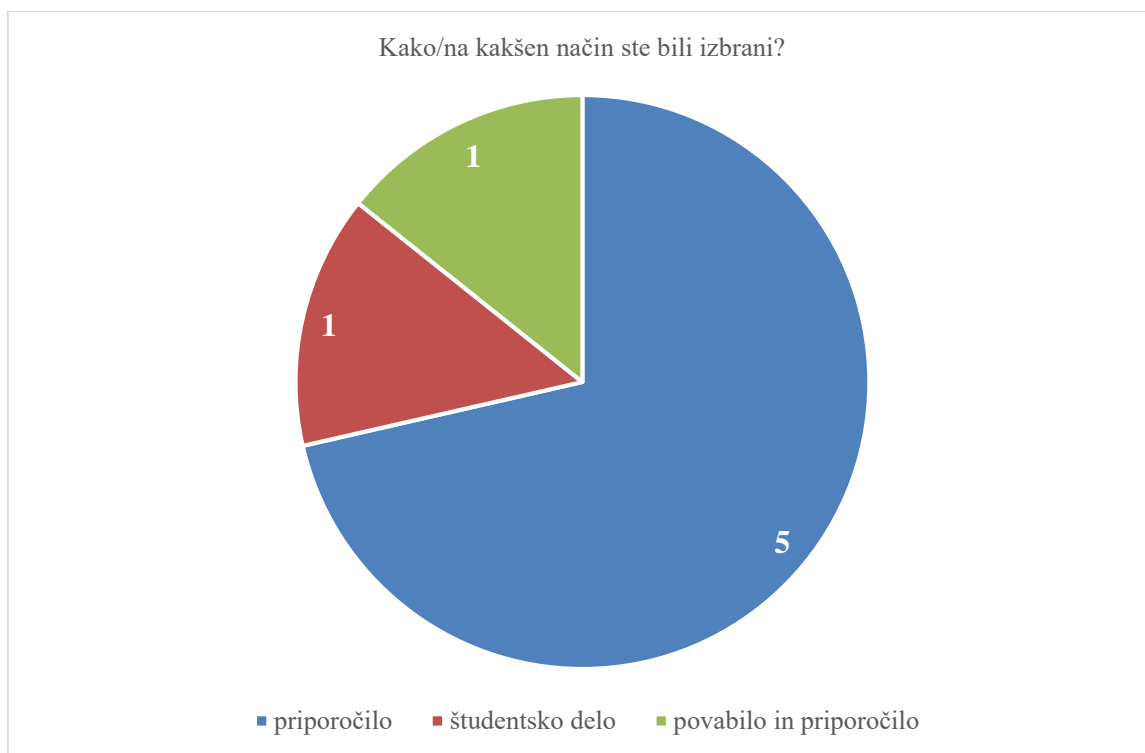


8.4 PRIDOBIVANJE KLJUČNIH KADROV

Pri intervjuvancih smo preverili tudi, na kakšen način so bili izbrani. V teoriji poznamo različne načine za pridobivanja ključnih kadrov. Organizacije ključne kadre najpogosteje pridobijo s pomočjo headhuntinga, po sistemu priporočil, osebnih poznanstev in povabil. V praksi pa je znano, da se veliko posameznikov zaposli v organizaciji po predhodno opravljenem študentskem delu.

Tudi v naši raziskavi se je pokazalo, da je večina ključnih kadrov prišla v izbrano zavarovalnico na podlagi priporočil, povabil. Redkeje na podlagi študentskega dela. Tudi direktorica kadrovske službe je potrdila, da je sistem priporočil ustaljena metoda pridobivanja ključnih kadrov v zavarovalnici (Graf 8.4).

Graf 8.4: Pridobivanje ključnih kadrov



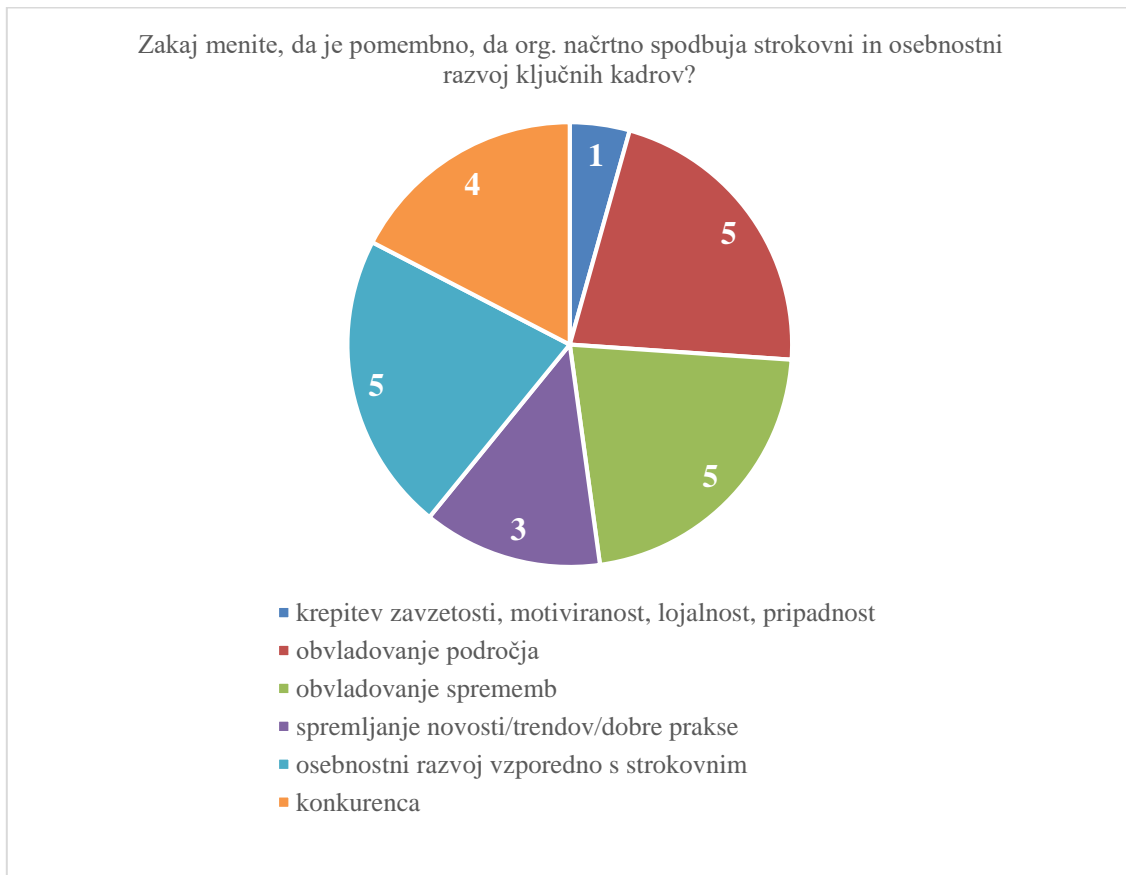
8.5 RAZVOJ KLJUČNIH KADROV V IZBRANI ZAVAROVALNICI

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kaj izbrani ključni kadri menijo o strokovnem in osebnostnem razvoju, samorazvoju ter na kakšen način jim izbrana zavarovalnica omogoča razvoj. V vprašalniku za ključne kadre (priloga B) smo vprašanja, ki se navezujejo na razvoj ključnih kadrov, razdelali v 4 podvprašanja (vprašanje 5, 6, 7 in 8, priloga B). Zaradi boljše preglednosti bomo rezultate, ki se navezujejo na razvoj ključnih kadrov, združili in predstavili znotraj tega poglavja.

Zapisali smo že, da živimo v družbi, ki jo zaznamujejo nenehne spremembe na vseh področjih človekovega življenja. Zaradi le-teh se morajo organizacije s svojimi metodami dela, tehnologijo prilagajati spreminjajočim se razmeram. Prilagajanje stalnim spremembam pa je možno doseči le s stalnim izobraževanjem, usposabljanjem oziroma razvojem svojih ključnih kadrov. Vodstvo vsake organizacije je tisto, ki mora reagirati na spremembe okolja in zagotoviti stalen razvoj človeških virov, saj so ljudje največje bogastvo vsake organizacije.

Zanimalo nas je, ali ključni kadri, ki smo jih intervjuvali, menijo, da je pomembno, da organizacija spodbuja strokovni in osebnostni razvoj in zakaj ter ali ocenjujejo, da jim organizacija omogoča zadosten razvoj (Graf 8.5).

Graf 8.5: Mnenje o pomembnosti načrtnega spodbujanja strokovnega in osebnostnega razvoja ključnih kadrov

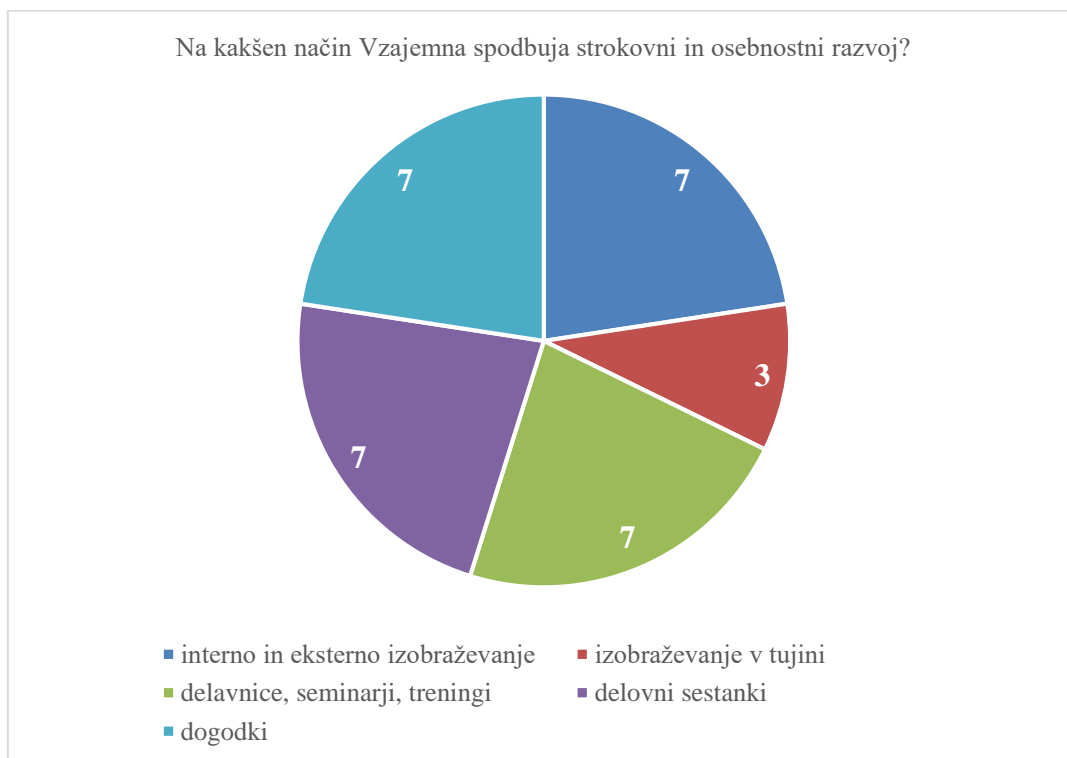


Ugotovili smo, da se vsi intervjuvanci strinjajo, da je pomembno, da organizacija načrtno spodbuja strokovni in osebnostni razvoj. Podobno kot ugotavljajo domači in tuji avtorji (Žezlina 2010b; Dessler 2011 ...) tudi intervjuvanci menijo, da je pomembno, da se ključni kadri razvijajo predvsem za to, da obvladujejo spremembe in posledično tudi svoje področje. Menijo, da s tem, ko spremljajo novosti, trende in dobre prakse, vplivajo tudi na razvoj organizacije ter poskušajo biti pred konkurenco. Spodbudna je ugotovitev, da se intervjuvanci strinjajo, da morata strokovni in osebni razvoj potekati vzporedno in kar je najpomembnejše, menijo, da jim organizacija omogoča zadosten strokovni in osebnostni razvoj.

V teoretičnem delu smo že podrobneje predstavili pristope za razvoj ključnih kadrov. Kateri pristop bo organizacija izbrala, pa je odvisno od tega, za katero skupino ključnih kadrov gre, bodisi so to vodstveni kadri oziroma strokovnjaki različnih specifičnih področij. Na izbiro pristopa za razvijanje ključnih kadrov vplivajo velikost organizacije, poslovna strategija, cilji in organizacijska kultura. Različni domači in tuji avtorji (Pruis 2001; Možina 2002; Žezlina 2010b ...) omenjajo, da organizacije za razvoj ključnih kadrov pogosto uporabljajo klasična izobraževanja, seminarje, mentorstvo in coaching. Nas pa je zanimalo, na kakšen način izbrana zavarovalnica spodbuja strokovni razvoj ključnih kadrov in če se pri izbiri vsebin in metod upoštevajo želje ključnih kadrov.

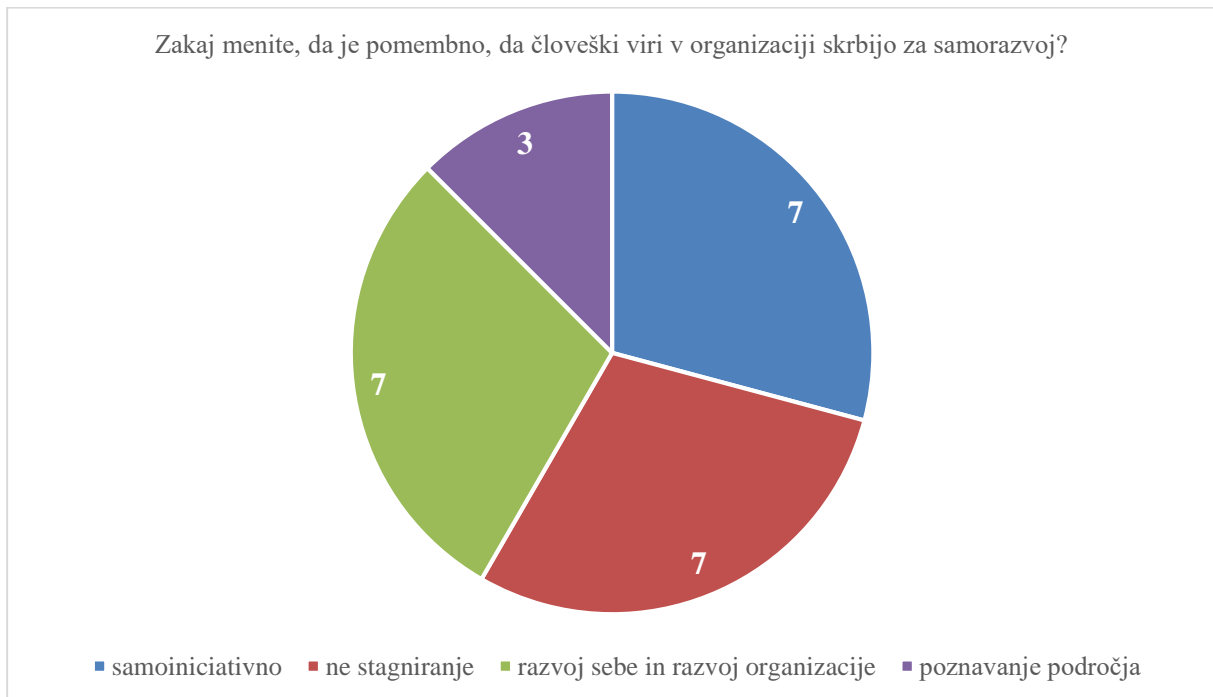
V raziskavi smo ugotovili, da se v izbrani zavarovalnici kadri pogosto strokovno razvijajo preko internih in eksternih izobraževanj, obiskov različnih seminarjev, delavnic in dogodkov, ki so v povezavi z zavarovalništvom (Graf 8.6). Kot je omenila tudi direktorica kadrovske službe, smo tudi med intervjuvanci zasledili, da se udeležujejo licenčnih izobraževanj v tujini, predvsem za specifična področja, kot so aktuarstvo, upravljanje tveganj in skladnost ter upravljanje z naložbami. Spodbudna je ugotovitev, da izbrana zavarovalnica spodbuja, predvsem pa omogoča svojim ključnim kadrom razvoj tako na strokovnem kot tudi osebnostnem področju. Ugotovili smo, da se pri izbiri vsebin in metod upoštevajo želje posameznikov.

Graf 8.6: Pristopi za razvijanje ključnih kadrov



Želeli bi izpostaviti dejstvo, da ključni kadri v izbrani zavarovalnici menijo, da bi organizacija morala še bolj spodbujati osebni razvoj, predvsem v smislu komuniciranja, medsebojnih odnosov ter z upravljanjem ljudi. Prepričani so, da bi vsak posameznik moral skrbeti za svoj strokovni razvoj, organizacija pa bi pri tem le pomagala (finančno, organizacijsko). Pomembno se jim zdi, da se posamezniki zavedajo odgovornosti, ki jo imajo kot nosilci ključnih funkcij v organizaciji. Prepričani so, da bi morali vsi človeški viri v organizaciji, ne glede na delovno mesto, skrbeti za svoj samorazvoj. Samorazvoj se jim zdi pomemben zato, da na svojem področju ne stagniraš, si v koraku s časom, kar pomembno vpliva na posameznikov razvoj kot tudi na razvoj organizacije. Menijo, da je pomembno, da se poznavanja svojega področja lotimo samoiniciativno in ne na pobudo nadrejenih, saj smo s tem, ko poznamo svoje področje, pri svojem delu bolj samozavestni, uspešni in zadovoljni (Graf 8.7).

Graf 8.7: Samorazvoj človeških virov



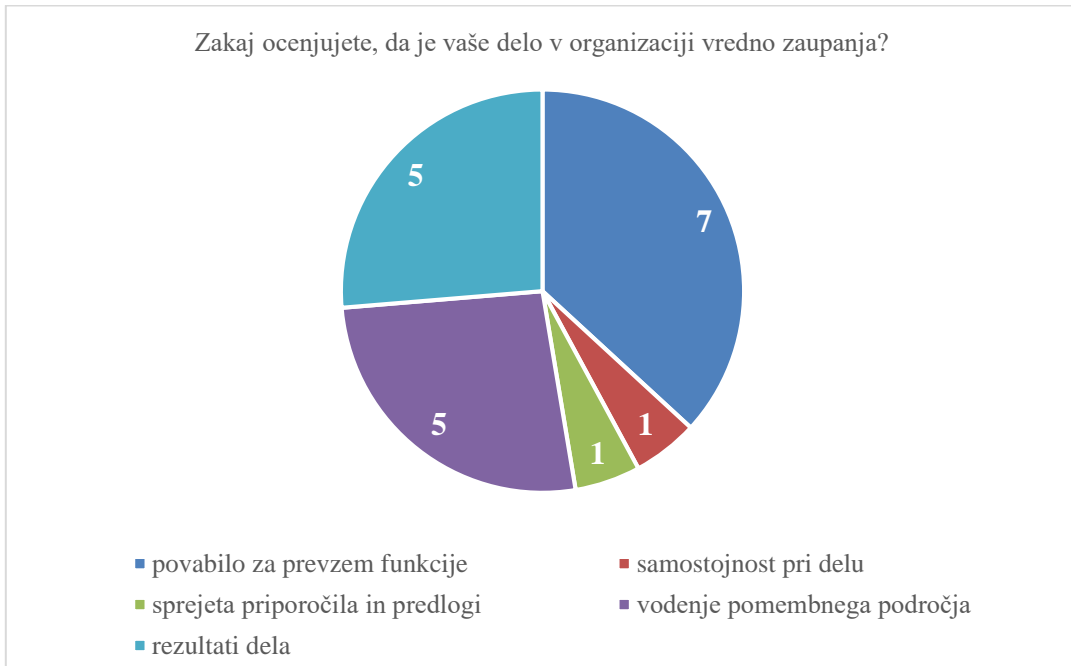
8.6 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Pri intervjuvancih smo preverjali tudi stopnjo zavzetosti za delo. Avtorji (Gruman in Saks 2011, Macey in Schneider 2008 v Pfajfar in Škerlavaj 2013) zavzetost razumejo kot zaželeno stanje (podjetja in posameznika), ki vključuje predanost, vključenost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo. Gre za pozitivno, z delom povezano stanje posameznika, za katerega so značilne predanost, zatopljenost in živahnost. Intervjuvance smo spraševali, ali ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji vredno zaupanja, cenjeno in pomembno (vprašanje 9 in 10, priloga B).

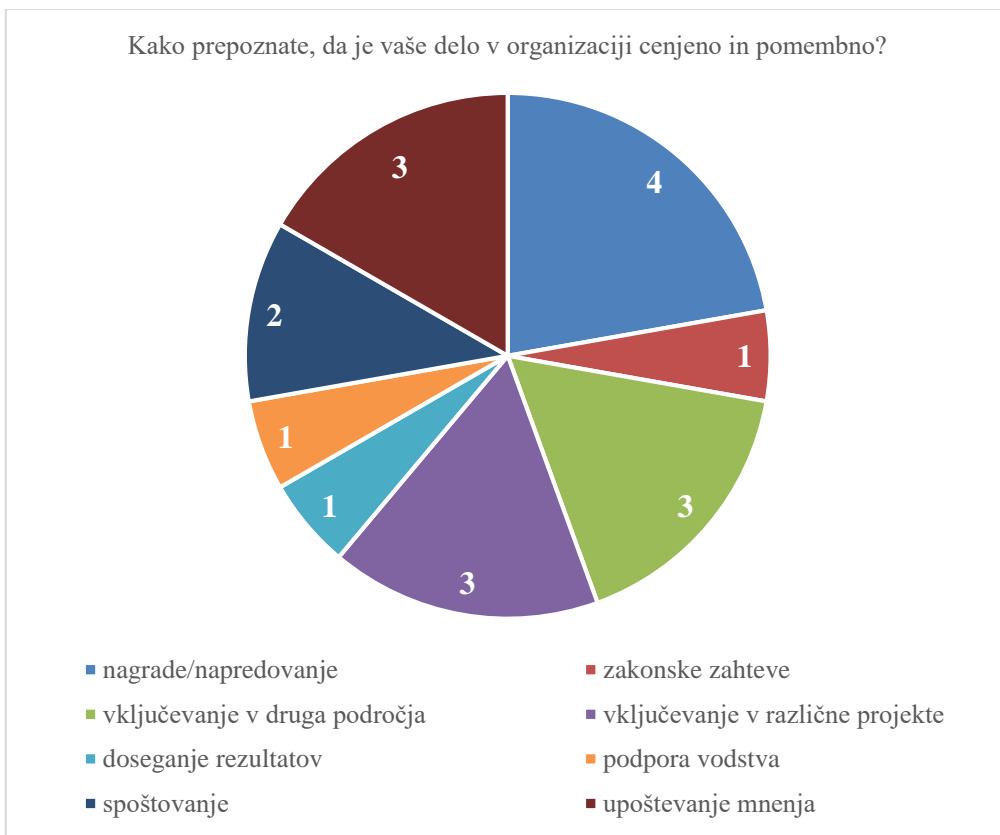
Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da vsi intervjuvanci ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji vredno zaupanja (Graf 8.8, Graf 8.9). Večina intervjuvancev je bila povabljen v organizacijo z namenom prevzema ključnih funkcij. Menijo, da je njihovo delo vredno zaupanja tudi na podlagi rezultatov, sprejetih predlogov in priporočil za izboljšanje procesov ter na podlagi neodvisnega in nepristranskega delovanja.

Intervjuvance smo spraševali, ali ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji cenjeno in pomembno ter kako to prepoznajo. Vsi intervjuvanci ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji cenjeno in pomembno. Menijo, da je njihovo delo cenjeno in pomembno zaradi zakonskih določil ter na podlagi vključenosti v različna druga področja delovanja zavarovalnice in vključenosti v različne druge projekte. Pogosto se pri različnih strokovnih vprašanjih in polemikah upošteva njihovo mnenje. Svoje delo opravljajo transparentno in učinkovito ter dosegajo zastavljene cilje, kar je v zavarovalnici tudi nagrajeno (nagrade, napredovanja ...) (Graf 8.9).

Graf 8.8: Delo vredno zaupanja



Graf 8.9: Ocena pomembnosti v organizaciji



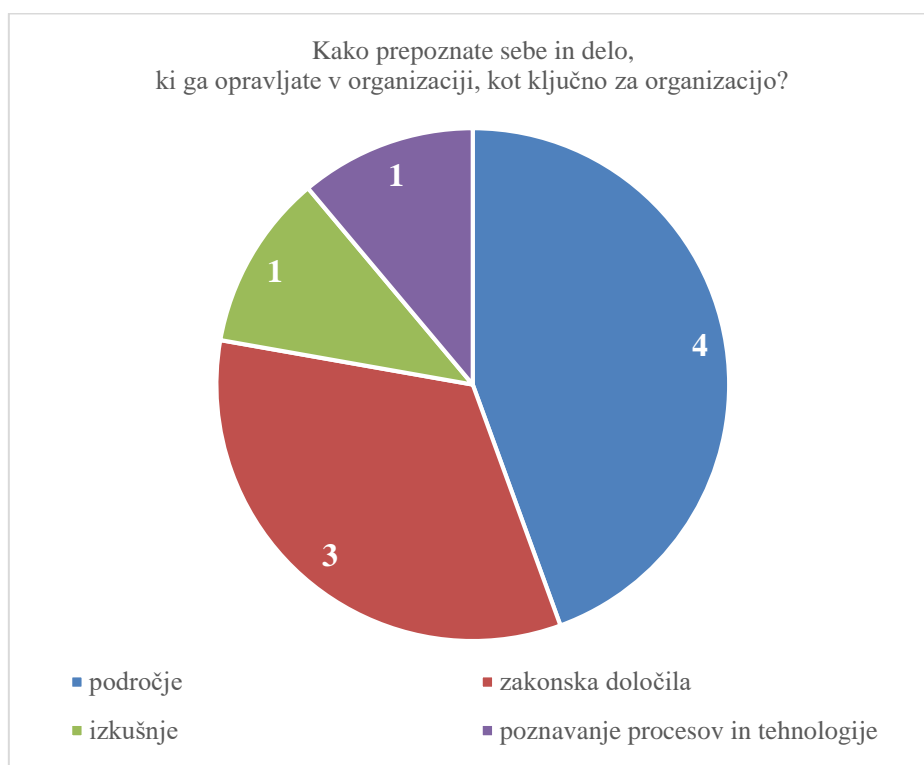
Če povzamemo, ključni kadri v zavarovalnici ocenjujejo, da je njihovo delo vredno zaupanja, cenjeno in pomembno. Glede na teoretske okvirje (Gruban 2007; Gallup 2013 ...), ki razlagajo koncept zavzetosti človeških virov kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti, ki gre preko zadovoljstva in pripadnosti do zavzetosti, ter na podlagi dobljenih rezultatov, lahko sklenemo, da so ključni kadri, ki so sodelovali v raziskavi, za svoje delo aktivno zavzeti, kar tudi vpliva na njihovo delovno uspešnost.

Dvir idr. (2002) pravi, da aktivno zavzete zaznamuje visoka raven aktivnosti, samoiniciativnosti in odgovornosti. Za delo zavzeti človeški viri so ustvarjalni in inovativni, bolj zvesti podjetju in pogosteje dosegajo cilje organizacije. Večja kot je zavzetost človeških virov za delo, večja je njihova pripadnost organizaciji. Zavzet zaposlen je praviloma zadovoljen z delom, bolj zdrav in tudi manj nagnjen k prenehanju delovnega razmerja. Zavzeti človeški viri so pogosto ključni akterji, ki jim nadrejeni večkrat naložijo dodatne naloge, saj so pri delu učinkovitejši od sodelavcev (Maslach, Schaufeli in Leiter 2001 v Pfajfar in Škerlavaj 2013).

8.7 DELO, KI GA OPRAVLJAM, JE KLJUČNO ZA IZBRANO ZAVAROVALNICO

Zanimalo nas je, ali intervjuvanci, ki so bili identificirani kot ključni kadri v izbrani zavarovalnici, prepoznajo sebe in svoje delo kot ključno. Vsi intervjuvanci ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji ključno. Njihovo delo je ključno predvsem zaradi zakonskih določil ter področja, ki ga vodijo. Zase menijo, da so ključni kader zaradi svojega znanja, izkušenj ter poznavanja vsebinskih in tehničnih procesov v zavarovalnici (Graf 8.10).

Graf 8.10: Kriteriji za določanje ključnega delovnega mesta

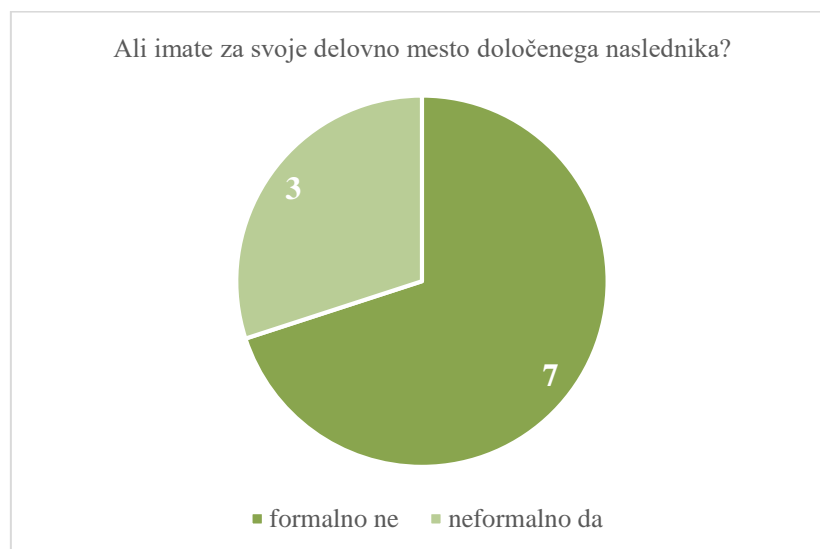


8.8 NASLEDSTVO KLJUČNIH DELOVNIH MEST V IZBRANI ZAVAROVALNICI

Ko govorimo o načrtovanju nasledstev, imamo v mislih orodje, ki nam omogoča razvoj internih talentov za prihodnje potrebe organizacije (Rothwell 2010c). Bistvo načrtovanja nasledstev je, da posamezniki pridobijo kompetence s širših področij dela. Na ta način si organizacija zagotovi primeren kader za notranje rekrutiranje. Načrtovanje nasledstev lahko opredelimo tudi kot sistematičen pristop, ki zagotovi, da so človeški viri v določeni organizaciji dovolj kompetentni, da lahko razvijejo in nato nadomestijo strateško vlogo v hierarhiji organizacije (Carnegie v Pandey in Sharma 2014).

Tudi nas je zanimalo, kako je v izbrani zavarovalnici urejen sistem nasledstev. Ugotovili smo, da v izbrani zavarovalnici formalno nimajo urejenega sistema nasledstev. Večina intervjuvancev meni, da imajo neformalno določenega naslednika (Graf 8.11). Pomembno se jim zdi, da imajo ključna delovna mesta v organizaciji določenega naslednika. Bolj kot formalno določen naslednik se jim zdi pomembno, da se informacije, znanje in izkušnje znotraj oddelka ne skrivajo. Intervjuvanci menijo, da je bolj pomembno, da je znotraj oddelka vzpostavljena dinamika in ne toliko formalizacija nasledstva. Zavedajo pa se, da je pomembno, da je nasledstvo vsaj neformalno opredeljeno, saj si mora organizacija zagotoviti kontinuiteto procesov.

Graf 8.11: Nasledstvo za delovno mesto



8.9 RAZLOGI, ZARADI KATERIH SEM ŠE VEDNO ZAPOSLEN V IZBRANI ZAVAROVALNICI

Na koncu pogovora nas je zanimalo še, kaj so glavni razlogi, da so izbrani ključni kadri še vedno zaposleni v izbrani zavarovalnici. Avtorji (Zupan 2001; Urbanija 2005; Bertonec 2008, Stuart-Kotze in Dunn, 2008 ...) se strinjajo, da so razlogi, da ljudje ne zapustijo organizacije: primerno plačilo in dodatki, poznavanje vizije organizacije, zadovoljstvo z delom, zanimivo in spodbudno delovno okolje, izzivi, okolje, ki posameznikom omogoča rast in razvoj, samostojnost pri delu ter svobodo in fleksibilnost, spoštovanje in zaupanje menedžmentu, prijaznost in prijateljstva na delovnem mestu.

Podobno, kot so zapisali avtorji, smo ugotovili tudi v naši raziskavi. Vsi intervjuvanci so v izbrani zavarovalnici zaposleni zaradi dobrih odnosov med sodelavci in upravo ter zanimivega dela in izzivov, s katerimi se soočajo. Delovno okolje in delo jim omogočata, da pri svojem delu napredujejo in se tudi osebno razvijajo. Spodbudna je ugotovitev, da so izbrani ključni kadri v zavarovalnici zaradi dobrih odnosov in zanimivega dela in ne zaradi plače ter ostalih finančnih kriterijev (Graf 8.12).

Graf 8.12: Razlogi za zaposlitev



9 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Zaradi nenehnega razvoja poslovnega okolja je razvoj organizacije zelo pomemben. Organizacija si konkurenčno prednost zagotovi le, če je korak pred konkurenco. Temelj napredka in razvoja so ključni kadri znotraj organizacije. Ključni kadri so nosilci pomembnih kompetenc, ki so nujne za razvoj in poslovno uspešnost organizacije.

Magistrska naloga predstavi sistem upravljanja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici. V izbrani zavarovalnici smo analizirali, kako zavarovalnica identificira in pridobi ključne kadre, kako jih razvija in na kakšen način jih zadrži. Raziskovali smo tudi, ali sistematično/načrtno ukvarjanje s ključnimi kadri v izbrani zavarovalnici vpliva na zavzetost in delovno uspešnost ključnih kadrov.

V izbrani zavarovalnici sicer nimajo formalno urejenega sistema upravljanja ključnih kadrov, se pa intenzivno ukvarjajo s formalizacijo le-tega. V lanskem letu so pripravili novo sistemizacijo delovnih mest, kjer so natančno opredelili delovna mesta, saj so, kot pravi direktorica kadrovske službe, delovna mesta temelj za sistematično definiranje in identifikacijo ključnih kadrov, razvoj in sistem nasledstev. V izbrani zavarovalnici so ključni kadri neformalno identificirani in zasedajo vodilna delovna mesta (člani uprave, direktorji organizacijskih enot, vodje oddelkov, organizatorji prodaje in specifična visoko strokovna delovna mesta – aktuarstvo, upravljanje tveganj in skladnost, naložbe). Omenjena delovna mesta so identificirana na podlagi vodilnih funkcij, visoko strokovnih znanj, deficitarnih poklicev, ki so povezani s specifikami v zavarovalništvu, in tudi glede na pomembnost področja (aktuarstvo, upravljanje tveganj ...).

Ključne kadre v izbrani zavarovalnici pridobivajo večinoma po sistemu priporočil in osebnih izkušenj, včasih tudi s headhuntingom ter zelo redko na podlagi klasičnih zaposlitvenih oglasov.

Glede na to, da v izbrani zavarovalnici še nimajo formaliziranih vseh aktivnosti za razvoj ključnih kadrov, se z njimi sistematično ukvarjajo. V zavarovalnici skrbijo za konstanten razvoj svojih ključnih kadrov s pomočjo različnih internih in eksternih izobraževanj in licenčnih izobraževanj. V zadnjem obdobju je večji poudarek tudi na izobraževanjih ter pridobivanju in spoznavanju dobrih praks v tujini.

V zavarovalnici organizirajo različne delavnice, ki so namenjene tako strokovnemu kot tudi osebnostnemu razvoju. Poleg izobraževanj in delavnic se ključni kadri udeležujejo različnih srečanj, ki so povezana z zavarovalništvom, in so člani različnih delovno strokovnih skupin.

Poleg omenjenih izobraževanj so v organizaciji implementirali tudi ciljno vodenje, že dolga leta pa izvajajo redne letne razgovore s svojimi zaposlenimi. S ciljnim vodenjem želijo zagotoviti optimalno razvojno pot vsakega posameznika ne glede na njihov položaj v organizaciji in učinkovito dosegati načrtovane cilje. V letu 2015 so za vodilna delovna mesta implementirali tudi ocenjevanje vodij po metodi 360°. To metodo so implementirali z namenom, da dobijo vpogled, kaj o vodilnih kadrih menijo sodelavci, kolegi, njihovi vodje in kaj menijo o sebi (samoocena). Na podlagi dobljenih rezultatov kadrovska služba organizira primerna izobraževanja, individualne coachinge z namenom uresničevanja razvojne poti vodstvenih kadrov. Vse aktivnosti, ki so povezane z razvojem ključnih kadrov, se evalvirajo preko spletnih anketnih vprašalnikov, ocenjevalnih pogovorov in osebne povratne informacije.

V zavarovalnici se poslužujejo tako formalnih kot tudi neformalnih pristopov za zadrževanje ključnih kadrov. Formalno si pomagajo tako, da v kolikor ključnim kadrom omogočijo draga in obenem izredno specifična izobraževanja, se nato ti kadri formalno s pogodbo zavežejo, da bodo po izobraževanju ostali še določeno obdobje v delovnem razmerju. Prav tako sledijo temu, da so izpostavljena ključna delovna mesta tudi ustrezno finančno ovrednotena ter da sistem nagrajevanja spodbuja prizadevanja in možnost napredovanj. Neformalno pa poskušajo vplivati tako, da nenehno skrbijo za razvoj moderne organizacijske kulture in prijazno delovno okolje (družini prijazno podjetje, obdarovanja ob posebnih priložnostih, druženja ...). Izvajajo tudi različne preventivne ukrepe, kot je merjenje zavzetosti, s pomočjo katerega dobijo vpogled v dogajanja znotraj posameznih organizacijskih enot in na to ustrezno reagirajo.

V drugem delu empiričnega raziskovanja smo pri ključnih kadrih ugotavljali, na kakšen način so bili izbrani za delo v zavarovalnici. Zanimalo nas je, kaj menijo o strokovnem in osebnostnem razvoju v zavarovalnici, ali jim zavarovalnica omogoča zadosten strokovni in osebnostni razvoj ter na kakšen način. Ugotavljali smo, ali imajo pri izbiri vsebin in metod možnost izbire. Spraševali smo jih tudi, ali ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji vredno zaupanja, cenjeno in pomembno, zanimalo pa nas je tudi, ali ključni kadri, ki so sodelovali v raziskavi, sebe in svoje delo v organizaciji prepoznajo kot ključno.

Pri ključnih kadrih smo preverili tudi, ali imajo za svoje delovno mesto določenega naslednika in kaj so glavni razlogi, da so še vedno zaposleni v zavarovalnici.

Intervjuje smo naredili s 4 direktorji sektorjev, z dvema vodjema oddelkov ter enim strokovnjakom specialistom. Med ključne kadre v izbrani zavarovalnici spadajo posamezniki, ki so zaposleni na ključnih delovnih mestih, med katera spadajo področja aktuarstva, upravljanja tveganj in skladnosti, financ ...

Ugotavljali smo, kaj so glavni razlogi in motivi, da so zaposleni v izbrani zavarovalnici. Ugotovili smo, da so večino pritegnili samo delo in izzivi, nekateri pa so v zavarovalnici videli tudi možnost osebnega razvoja. Preverjali smo tudi, kaj so po njihovi oceni kriteriji za določanje ključnih kadrov. Večina je izpostavila, da so to posamezniki, ki imajo določena specifična znanja in so nosilci ključnih funkcij v organizaciji. Nekateri med njimi so še dodali, da so to posamezniki, ki imajo sposobnost povezovanja, so redki in vredni zaupanja.

Med intervjuvanci smo preverili tudi, na kakšen način so bili izbrani. Že po besedah direktorice kadrovske službe in na podlagi številnih avtorjev se je tudi v naši raziskavi potrdilo, da je bila večina intervjuvancev izbrana preko priporočil in povabil, le ena oseba je bila izbrana po predhodnem opravljanju študentskega dela.

V sklopu raziskave nas je še posebej zanimalo, kako je v organizaciji urejen sistem razvoja ključnih kadrov. Ugotovili smo, da vsi intervjuvanci menijo, da je pomembno, da organizacija spodbuja tako strokovni kot tudi osebnostni razvoj ključnih kadrov. Menijo, da je pomembno, da se ključni kadri razvijajo predvsem za to, da obvladujejo spremembe in posledično tudi svoje področje. Menijo, da s tem, ko spremljajo novosti, trende in dobre prakse, vplivajo tudi na razvoj organizacije ter poskušajo biti pred konkurenco. Spodbudna je ugotovitev, da se intervjuvanci strinjajo, da morata strokovni in osebnostni razvoj potekati vzporedno in kar je najpomembnejše, menijo, da jim organizacija omogoča zadosten strokovni in osebnostni razvoj.

Različni domači in tuji avtorji (Pruis 2001; Možina 2002; Žezlina 2010b ...) omenjajo, da organizacije za razvoj ključnih kadrov pogosto uporabljajo klasična izobraževanja, seminarje, mentorstvo in coaching. Nas pa je zanimalo, na kakšen način izbrana zavarovalnica spodbuja strokovni razvoj ključnih kadrov in če se pri izbiri vsebin in metod upoštevajo njihove želje.

V zavarovalnici se ključni kadri največ udeležujejo različnih internih in eksternih izobraževanj in izobraževanj v tujini. Pogosto se udeležijo različnih dogodkov, ki so povezani z zavarovalništvom. Pomembna se nam zdi ugotovitev, da imajo ključni kadri pri izbiri vsebin in metod možnost izbire. In kar je najpomembnejše, ključni kadri so povedali, da zavarovalnica zelo podpira izobraževanje na vseh področjih.

Glede razvoja ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici bi želeli izpostaviti dejstvo, da ključni kadri menijo, da bi morala zavarovalnica še bolj spodbujati osebni razvoj vseh človeških virov v organizaciji. Prepričani so, da bi vsak posameznik moral poskrbeti tudi za svoj samorazvoj, ne glede na delovno mesto, ki ga zaseda. Samorazvoj se jim zdi pomemben zato, da na svojem področju ne stagnirajo, so v koraku s časom, kar pomembno vpliva tudi na razvoj organizacije. Pomembno se jim zdi, da se samorazvoja lotijo samoiniciativno in ne na pobudo nadrejenih. Pravijo, da so s tem, ko ključni kadri poznajo svoje področje, za svoje delo tudi bolj zavzeti, bolj samozavestni, uspešni in zadovoljni.

Zanimalo nas je tudi, ali so ključni kadri v izbrani zavarovalnici zavzeti za svoje delo. Zavzetost avtorji (Gruman in Saks 2011, Macey in Schneider 2008 v Pfajfar in Škerlavaj 2013) opišejo kot stanje (podjetja in posameznika), ki vključuje predanost, zatopljenost, vključenost, živahnost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo. Ugotovili smo, da vsi intervjuvanci menijo, da je njihovo delo v organizaciji vredno zaupanja. Njihovo delo je vredno zaupanja zato, ker so bili povabljeni v organizacijo z namenom prevzema ključnih funkcij. Menijo, da je njihovo delo vredno zaupanja tudi na podlagi rezultatov, sprejetih predlogov in priporočil za izboljšanje procesov ter na podlagi neodvisnega in nepristranskega delovanja. Preverjali smo tudi, ali intervjuvanci ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji cenjeno in pomembno. Spodbudna je ugotovitev, da vsi intervjuvanci menijo, da je njihovo delo v organizaciji cenjeno in pomembno. Pravijo, da je njihovo delo cenjeno in pomembno tudi zaradi zakonskih določil⁷. Prav tako menijo, da je njihovo delo cenjeno in pomembno zaradi vključenosti v različna druga področja delovanja zavarovalnice in vključenosti v različne druge projekte. Pogosto se pri različnih strokovnih vprašanjih in polemikah upošteva njihovo mnenje. Svoje delo opravljajo transparentno in učinkovito ter dosegajo zastavljene cilje, kar je v zavarovalnici tudi nagrajeno.

⁷ Zakon o Zavarovalništvu (ZZavar-1) narekuje štiri ključne funkcije upravljanja: upravljanja tveganj, funkcija spremljanja skladnosti, funkcija notranje revizije in aktuarska funkcija (ZZavar-1, Ur. l. RS, 93/2015, 16. julij 2016).

Intervjuvance smo spraševali tudi, ali sebe in svoje delo v organizaciji prepoznajo kot ključno. Glede na to, da so bili v raziskavo zajeti tisti posamezniki, ki so bili v organizaciji identificirani kot ključni, ugotovitev, da so vsi intervjuvanci mnenja, da so ključni kadri v organizaciji, ne preseneča.

Med intervjuvanci smo preverjali tudi, kako je urejen sistem nasledstev za njihovo delovno mesto. Glede na to, da smo po predhodno opravljenem intervjuju z direktorico kadrovske službe izvedeli, da formalno še nimajo urejenega sistema upravljanja s ključnimi kadri, kamor spada tudi sistem nasledstev, je ugotovitev, da intervjuvanci za svoje delovno mesto nimajo formalno določenega naslednika, pričakovana. Imajo pa vsi intervjuvanci za svoje delovno mesto neformalno določenega naslednika. Ključni kadri se strinjajo, da je pomembno, da bi imeli za svoja delovna mesta opredeljeno nasledstvo. Sistem nasledstva je orodje, ki omogoča razvoj internih talentov za prihodnje potrebe organizacije (Rothwell 2010c). Tako kot številni tuji avtorji (Carnegie v Pandey in Sharma 2014) se tudi intervjuvanci strinjajo, da je sistem nasledstev pomemben zato, da so človeški viri v določeni organizaciji dovolj kompetentni, da lahko razvijejo in nato nadomestijo strateško vlogo v hierarhiji organizacije. Omenili bi še, da se intervjuvancem zdi bolj pomembno, da se informacije, znanje in izkušnje znotraj oddelka ne skrivajo. Menijo, da je bolj pomembno, da je znotraj oddelka vzpostavljena dinamika in ne toliko formalizacija nasledstva. Zavedajo pa se, da je pomembno, da je nasledstvo vsaj neformalno opredeljeno, saj si mora organizacija zagotoviti kontinuiteto procesov.

Nenazadnje nas je zanimalo tudi, kaj so glavni razlogi, da so intervjuvanci še vedno zaposleni v izbrani zavarovalnici. Spodbudna je ugotovitev, da so vsi intervjuvanci v izbrani zavarovalnici zaposleni zaradi dobrih odnosov med sodelavci in upravo ter zaradi zanimivega dela in izzivov, s katerimi se soočajo. Delovno okolje in delo jim omogočata, da pri svojem delu napredujejo in se tudi osebnostno razvijajo. Spodbudna je ugotovitev, da so izbrani ključni kadri v zavarovalnici zaradi dobrih odnosov in zanimivega dela in ne zaradi plače ter ostalih finančnih kriterijev.

Na podlagi mnenj intervjuvancev smo ugotovili, da izbrani ključni kadri ocenjujejo, da je njihovo delo v organizaciji cenjeno, pomembno in vredno zaupanja. Svoje delo opravljajo zavzeto in uspešno, kar izkazujejo skozi doseganje zastavljenih ciljev, vključenost v različne projekte in sodelovanje v različnih delovnih skupinah. Omenili smo že, da zavarovalnica še nima sistematično urejenega sistema razvoja ključnih kadrov, zato zgolj na podlagi mnenj izbranih intervjuvancev ne moremo z gotovostjo trditi, da načrtno razvijanje ključnih kadrov v izbrani zavarovalnici vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Pričakovati pa je, da ko bo zavarovalnica celostno implementirala sistem razvoja ključnih kadrov, bo le-ta vplival na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Iz namenskega vzorca, v katerem je zajeta dobra petina vseh ključnih kadrov v zavarovalnici, izhajamo, da so ključni kadri že z dosedanjim razvojem, ki so ga deležni, zadovoljni in da ta vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost.

Tudi direktorica kadrovske službe je prepričana, da v kolikor se organizacija ukvarja s sistematičnim razvojem ključnih kadrov, to vpliva na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Meni, da bodo ljudje, ki so v organizaciji identificirani kot ključni in imajo za svoje delo zagotovljene ustrezne delovne pogoje, za svoje delo bolj zavzeti in bodo svoje delo opravili uspešno.

Menimo, da ima izbrana zavarovalnica dobro dodelan sistem upravljanja ključnih kadrov. Na podlagi intervjuja z direktorico kadrovske službe smo izvedeli, da zavarovalnica sicer nima formaliziranega sistema upravljanja s ključnimi kadri, zato bi jim predlagali, da sistem celostno vpeljejo. Še posebej s poudarkom na sistemu nasledstev. Intervjuvanci sicer imajo neformalno določenega svojega naslednika, pomembno pa se jim zdi, da imajo ključna delovna mesta opredeljeno nasledstvo, saj si mora organizacija zagotoviti kontinuiteto procesov.

Zavarovalnici bi predlagali nadaljevanje s sistematični razvojem vodenja. Strinjamo se z direktorico, ko pravi, da je največji izziv v prihodnosti razvoja vodenja. Samo odlični vodje podpirajo svoje ključne kadre, znajo sprejemati svoje naslednike ter z njimi delijo znanje.

Na trgu dela konstanto primanjkuje specifičnih kadrov, ki so pomembni za zavarovalništvo. Glede na to, da je Vzajemna samo ena izmed mnogih zavarovalnic na trgu, predlagamo, da se na Vzajemni vpeljejo aktivnosti za krepitev blagovne znamke. Dobra blagovna znamka bo privlačna za najboljše talente na trgu dela ter motivacija že zaposlenim.

Nagrajevanje je eden izmed bolj pomembnih dejavnikov motivacije. Vzajemni bi predlagali tudi, da vzpostavi sistem dodatnih spodbud, pri čemer imamo v mislih poleg finančnih nagrad tudi pohvale, priznanja ter ostale nefinančne nagrade in bonitete (počitniške kapacitete, otroško varstvo, brezplačne športne aktivnosti, samoorganizacija delovnega časa ...).

Glede na opravljene intervjuje z direktorico kadrovske službe in identificiranimi ključnimi kadri bi Vzajemni predlagali, da bi nekoliko več pozornosti namenili tudi organizaciji izobraževanj, ki so namenjeni osebni rasti. Intervjuvanci namreč menijo, da bi to pomembno vplivalo na še boljše odnose med sektorji ter izboljšalo komunikacijo med njimi.

10 LITERATURA

Andragoški center Republike Slovenije. 1993. *Brezposelnost, izobraževanje in kariera*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Aljančič Falež, Vera. 2008. *Izbirajte ključna delovna mesta, ne ključnih zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/223596/Izbirajte-klju%C4%8Dna-delovna-mesta-ne-klju%C4%8Dnih-zaposlenih> (31. oktober 2015).

Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* 42 (4): 185–206. Dostopno prek: <http://www.palgrave-journals.com/pal/index.html> (28. november 2015).

Antoni, Conny. 2005. Management by objectives – an effective tool for teamwork. *The Internal Journal of Human Resource Management* 16 (2): 174–184. Dostopno prek: Net Library.

Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th)*. London, Philadelphia: Kogan Page.

Ažman, Milena 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja*, 1-2: 19–24.

Backhaus, Kristin in Surinder Tiko. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517.

Beal, Brian. 2005. UPS delivers on home-grown talent. *Human Resource Management International Digest* 13 (7): 34–37. Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09670730510627485> (2. februar 2016).

Bloch, Ole. 2015. Creating motivation and engagement trough values. *HRM revija* 13 (64): 14–20.

Beck, Ulrich. 2001. *Družba tveganja*. Ljubljana: CEU, Open Society Fund Slovenia.

Bertoncelj, Maruša. 2008. *Moderna organizacijska kultura prinaša dodano vrednost zaradi sinergičnih učinkov*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/295110> (2. februar 2016).

Branham, Leigh. 2001. *Keeping the people who keep you in business*. New York: AMACOM: American Management Association.

Bratton, John. 1999. *The Human Resource Phenomenon*. V *Human Resource Management: Theory and Practise*, ur. John Bartton in Jeffery Gold, 3–66. New York, London: McMillan Business.

Brcar, Franc in Silvo Lah. 2010. Dileme izvajanja procesa letnih razgovorov v gospodarskih družbah. *Organizacija (Kranj)* 43 (4): 111–118. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-Q0ZB6WGA/?query=%27keywords%3dletni+razgovor%27&pageSize=25> (24. januar 2016).

Brečko, Danijela. 2006a. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.

--- 2007b. Ugotavljanje izobraževalnih potreb v rednem letnem razgovoru. *HRM revija* 5 (20): 40–44.

--- 2009c. *Pripravite se na letni razgovor: napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.

--- 2010d. Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. *HRM revija* 8 (33): 32–40.

Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster, Galup Organization.

Buckingham, Marcus in Richard Vosburg. 2001. The 21 Century Human Resource Function: It's the Talnet, Stupid! *Human resource planning* (4): 17–23.

Burdbridge, Mark. 2009. HR professionals share talent management views. *Strategic HR Rewiev*, 8 (4), 44–46.

Cappelli, Peter. 2008. Talent management fort he twenty-first century. *Harvard business review* (01): 1–10.

Carlson, Curtis R. in William W. Wilmont. *Innovation: the five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.

Coates, Dennis E. 1996. Multi-source feedback: seven recommendations. *Career Development International* 1 (3): 32–36.

- Cokley, T. Edward, Ericsson, K. Andres in Michael J. Prietula. 2007. The making of Expert. *The Harvard business review* 85 (7/8): 115–121. Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert> (28. november 2015).
- Collins, Maureen. 2010. *In Performance Appraisal, it is the Quality of the Conversation that Counts*. Dostopno prek: http://www.articles3k.com/article/686/247189/In_Performance_Appraisal_it_is_the_Quality_of_the_Conversation_that_Counts/ (24. januar 2016).
- Coleman, John L. 1987. *Personnel Selection: Assesment Centers*. Dostopno prek: <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm> (12. maj 2016).
- Collings, David G. in Kamel Mellahi. 2009. Startegic talent management: A review and resarch agenda. *Human resource management review* 19: 304–313 .
- Cross, Rober L. in Andrew Parker. 2004. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston, Massacheusetts: Harvard Business School Press.
- Cuming, Maurice. 1994. *The theory and practice of personnel management (7th edition)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središč RS; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Daft, Richard L. 2005. *The Leadership experience*. Mason (OH): Thomson/South-Western.
- Čebulj, Nataša. 2007. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM revija* 5 (20): 29–32.
- Čeč, Franci. 2007. »Coaching« v slovenskih podjetjih z vidika managementa. *HRM revija* 5 (17): 64–67.
- Davis, Ann L. 2005. *An investigation of formal mentoring relationships and programs: A meta-analysis*. Dostopno prek: <http://search.proquest.com/docview/305005505/fulltextPDF> (23. januar 2016).

Davies, Brent in Barbara J. Davies. 2010. Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* 24 (3): 418–426. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513541011055983>. (28 november 2015).

DeNisi, S. Angelo in Ricky W. Griffin. 2005. *Human Resource Management, second edition*. Texas University. Boston: Houghton Mifflin Company.

Delores, Jacques. 1996. *Učenje, skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. Twelfth edition. New Jersey: Prentice Hall.

Dialogos. 2007. *Izbirni kompetenčni proces*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/izbirni-kompetencni-proces/> (31. oktober 2015).

Dolenc, Tina. 2007. Zaposlite dobrega kadrovskega strokovnjaka, ne deklice za vse. *Finance*, 19. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance.si/194087/Zaposlite-dobrega-kadrovskega-strokovnjaka-ne-deklice-za-vse?metered=yes&sid=450395317> (9. januar 2015).

Dransfield, Rob. 2000. *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Education Publishers, Halley Court, Jordan Hill. Dostopno prek: Net Library.

Draškovič, Urška. 2011. Vloga v tujino napotениh sodelavcev v multinacionalnem podjetju. *Revija HRM* 39. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/vloga-v-tujino-napotениh-sodelavcev-v-multinacionalnem-podjetju/> (27. april 2016).

Drucker, Peter F. 2001. *The essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ericsson, K. Andres. 2006. The influence of experience and deliberate practice in the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, Jože in Björn Paape. 2004. *Kadri in management*. Ljubljana: NUK.

Gallego, Isabel in Luis Rodriguez. 2005. Situation of Intangible Assets in Spain Firms. *Journal of Intellectual Capital, Bradford* vol.6 (1): 105–126.

Galetič, Lovorka. 1998. *Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.

Galič, Jana in Roman Kuhar Puc. 2005. *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov*. Lesce: Legat.

Gallup. 2013. Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/services/176657/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx> (10. februar 2016).

Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2000. *Career Management*. USA: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.

Gruban, Brane. 2003a. *Uvajanje modelov kompetenc*. Gradivo za seminar, GV Izobraževanje, 17. november 2003.

--- 2004b. 360 povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge. *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/> (28. januar 2016).

--- 2005c . Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (16. februar 2016).

--- 2007d. *Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij*. Dostopno prek: <http://www.slideserve.com/meli/zavzetost-zaposlenih-kljuc-do-clove-kega-socialnega-in-psiholo-kega-kapitala-organizacij> (10. februar 2016).

--- 2012e. *Letni razgovori: del problema ali del rešitve?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nezavzetost-zaposlenih/> (24. januar 2016).

- Guinn, Stephen L. (2000). Succession planning without job titles. *Career Development International* 5 (7): 390–393. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/> (3. februar 2016).
- Hansen, Randall S. 2015. *10 Tips for Successful Career Planning: An Activity for Job-Seekers of All Ages*. Dostopno prek: <https://www.quintcareers.com/career-planning-tips/> (24. april 2016).
- Heathfield Susan M. 2010. *Top 10 Ways to Retain Your Great Employees*. Dostopno prek: http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention.htm (2. februar 2016).
- Hills, Angela 2009. Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training* 41 (1): 3–8. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197850910927697> (3. februar 2016).
- Holstein, A. James in Jaber F. Gubrium. 2003. *Inside interviewing: new lens, new concerns*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage publications.
- Hughey, W. Aron in Kenneth J. Mussnug. 1997. Designing effective employee training porogrammes. *Training for Quality* 5: 52–57.
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 1998. Načrtovanje potreb po kadrih. *Podjetnik* 19 (6): 44–45.
- Jazbec, Marijana. 2009. *Zakaj se podjetju splača notranje kadrovati?* Dostopno prek: <http://www.finance.si/258057/Zakaj-se-podjetju-spla%C4%8Da-notranje-kadrovati?cookietime=1447582749> (15. november 2015).
- Jelenc, Zoran. 1991a. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- 1994b. Neformalno izobraževanje odraslih. V: *Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja Slovenije*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jelenc-Krašovec, Sabina in Zoran Jelenc. 2003. *Andragoško svetovalno delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
- Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

- Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Kahn, William, A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 629–724.
- Kaše, Robert. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V: *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 233–283. Ljubljana: FDV.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kohont, Andrej. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: NUK.
- Kožuh, Boris. 2003. *Statistične metode v pedagoškem raziskovanju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Krajnc, Ana. 2008. Učno krmiljenje (coaching) kot uspešna metoda usposabljanja in izobraževanja posameznika. *Andragoška spoznanja* 14 (1–2): 26–32.
- Kranjčec, Renata. 2005. Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja: funkcije mentorstva in njegovi učinki. *Andragoška spoznanja* 11 (1): 46–55.
- Kraševc, Nina. 2005. Uporaba metode 360 stopinj je lahko polom. *Finance* 99/2005. dostopno prek: <http://www.finance.si/121298/Uporaba-metode-360-stopinj-je-lahko-polom?metered=yes&sid=450395317> (28. januar 2016).
- Lawer, Edward E. in Christopher Worley. 2006. *Built to Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lešnik, Vesna. 2007. *Kako ravnati z novo zaposlenimi?* Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-ravnati-z-novozaposlenimi-460.aspx> (15. november 2015).
- Light, Jay O. 2011. Business Schools and the Demands of Business Leadership. V *The Future of Leadership Development*, ur. Jordi Canals, 97–108. London: Palgrave Macmillan.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Littrell, N. Lisa, Edurado Salas in Kathleen P. Hess, ur. 2006. Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review* 5 (3): 355–388.

Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mathis, Robert L. in John H. Jackson. 2008. *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-Western.

Marquardt Michael J., Leonard Skipton in Arthur Freedman, ur. 2009. Leadership and Organizational Change in the 21st Century. V *Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies and cases*, 3–20. Washington, DC, US: American Psychological Association.

McCall, Morgan W. 1998. *High flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McCarthy, Alma M. in Thomas N. Garavan. 2001. 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training* 25 (1): 5–32.

Meggison, David, Jennifer Joy-Matthews in Mark Surtees. 2004. *Human Resource Development*. London; Sterling, VA: Kogan Page.

Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Merkač-Skok, Marjana. 1998a. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

--- 2005b. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Michaels, Ed, Hendfield – Jones Helen in Beth Axelrod. 2001. *The War of Talent*. Boston: McKinsey&Company, Harvard Business School Press.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mirčeva, Jasmina. 2000. *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Morris, Shad, Scott A. Snell in David Lepak. 2005. An Architectural Approach to Managing Knowledge Stocks and Flows: Implication for Reinventing the HR Function. V: *Reinventing HRM. Challenges and New Directions*, ed. Burke, R. J., Cooper, C. L. New York: Routledge.

Možina, Stane. 2002a. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002b. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Muršak, Janko. 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.

Nedler, Leonard in Zeace Neadler. 1989. *Developing human resources*. San Francisco; London: Jossey-Bass Publishers.

Noe, Raymond, John Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick Wright. 2008. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

North, Archer. 2006. *Performance Appraisal, Complete Online Guide, Archer North & Associates*. Dostopno prek: <http://www.performance-appraisal.com/> (24. januar 2016).

Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.

Pandey, Suruchi in Deepesh Sharma. 2014. *Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations*. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001853> (3. februar 2016).

Pfajfar, Lea. 2012. *The role of learning network centrality, job characteristics and personality traits in employee work engagement*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pfajfar, Lea in Miha Škerlavaj. 2013. Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *HRM revija* 11 (53): 28–33.

Pfeffer, Jeffery. 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics* 29 (4): 248–259.

Phillips Jack J. in Adele O. Connell. 2003. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Burlington, Massachusetts: Elsevier.

Planinc, Alenka. 2005. Coaching. Pridobljeno preko: <http://www.planinca.si/kontakt/> (24. januar 2016).

Rothwell, William, J. 2001a. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. New York: Amazon.

--- 2010b. *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*. New York: American Management Association.

--- 2010c. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building talent from within*. Dostopno prek: <https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=S31wa8sb6rkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=s#v=onepage&q=s&f=false> (3. februar 2016).

Rosenauer-Kovács, Romana. 2010. Identifikacija ključnih kadrov. *Finance* 68/2010. Dostopno prek: <http://www.finance.si/276403/Identifikacija-klju%C4%8Dnih-kadrov> (8. februar 2016).

Sagadin, Janez. 2004. Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 55(4): 88–100.

Saks, Alan M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600–619.

Sanchez, Elena K. 2007. Coaching – interno seminarsko gradivo za Vzajemno zdravstveno zavarovalnico. Ljubljana: Glotta Nova.

Schyns, Birgit in Jan Schilling. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24 (1): 138–158.

Schweyer, Allan. 2004. *Talent management systems: best practises in technology solutions for recruitment, retention and worforce planning*. Canada: Wiley.

Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=talent&hs=1 (28. november 2015).

Sparrow, Paul, Chris Brewster in Hilary Harris. 2004. *Globalizing human resource management*. London, New York: Routledge.

Stephens, Nick. 2010. Talent management: ensuring your people give you the competitive edge. *Strategic Direction* 26 (7): 3–5. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02580541011048948> (2. februar 2016).

Stone, Florence. 2002. *Coaching and mentoring*. Oxford: Capstone Publishing.

Stone, Raymond J. 2007. *Human Resource Management*. Milton: John Wiley in Sons.

Storey, John. 2001. Human Resource Management Today: An Assessment. V *Human Resource Management: A Critical Text*, 2. ed., ur. John Storey, 3–19. London: Thompson Learning.

Stredwick, John. 2005. *Introduction to Human Resource Management: A Critical Text*: Florence: Cengage Delamr Learning.

Stuart-Kotze, Robin in Chris Dunn. 2008. *Who are your best people: how to find, measure, and manage your top talent*. Harlow: Financial/Times Prentice Hall.

Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–175. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šutanovac, Avgusta. 2006. Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti. *HRM revija* 12 (4): 60–63.

Tansley, Carole. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training* 43 (5): 266–274. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197851111145853> (1. februar 2016).

Tapomoy, Deb. 2006. *Startegic Approach to Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.

Tennant, Charels, Mahithorn Bonnkrong in Paul A.B. Roberts. 2002. *The design of a training programme measurement model*. Coventry: Journal of European Industrial Training.

- Thomson, Rosemary in Christopher Mabey. 1994. *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann; Corby : Institute of Management Foundation.
- Thorne, Kaye in Andy Pellant. 2007. *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train, & Retain the Best Employees*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Thorne, Kaye. 2001. *Personal coaching: releasing potential at work*. London: Kogan Page.
- Thornton III George C in Gibbons Alyssa M. 2009. Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review* 19 (3): 169–187.
- Tič Vesel, Marjeta. 2016. Zakaj je samo eden od sedmih sodelavcev v resnici zavzet? *Beep* 2 (2): 38–40.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Moderna organizacija.
- Urbanija, Anamarija. 2005. Ohraniti je težje kot pridobiti. *Revija Manager*. Ljubljana.
- Urh, Irma. 2006. Vpliv delovnega okolja na učenje zaposlenih. *Sodobna pedagogika* 57 (3): 72–89.
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Univerza v Ljubljani: Pedagoška Fakulteta.
- Vukovič, Goran in Miglič Gozdana. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrh Nataša in Tjaša Redek. 2013. Planiranje potreb po kadrih. *HRM revija* 11 (52): 48–53.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (23. januar 2016).
- Zakon o zavarovalništvu (ZZavar-1)*. ur. l. RS 93/2015. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=124197> (16. julij 2016).
- Zaletel, Aleš. 2005a. *HEADHUNTIG, oziroma lov na kadrovske glave za začetnike!* Dostopno prek: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/headhunting-oz-lov-na-kadrovske-glave-za-zacetnike/d-2815> (15. november 2015).

--- 2006b. *Sodobne metode kadrovanja prek spleta*. Dostopno prek: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/sodobne-metode-kadrovanja-preko-spleta/d-2994> (15. november 2015).

Zidar Gale, Tatjana. 2006. Raba metode »coaching« v izobraževalne namene. *HRM revija* 4 (14): 46–49.

Zupan- Kušče, Stanka, Mihael Petek in Sikirica Milić, ur. 1989. *Mentorji in pripravniki v združenem delu*. Ljubljana: DZ ZŠD Slovan in SŠTP.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

Žezlina, Janez. 2009a. Ali že imate naslednika za svoje delovno mesto? *Finance* 232/2009. Dostopno prek: <http://www.finance.si/264819/Ali-%C5%BEE-imate-naslednika-za-svoje-delovno-mesto?metered=yes&sid=450395317> (9. februar 2016).

--- 2010b. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. *HRM Revija* 8 (34): 60–67.

--- 2011c. Potencial za razvoj podjetja je v talentih. *HRM revija* 9 (41): 39–42.

Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Wexley, Kenneth N. in Latham, Gary P. 2002. *Developing and training human resources in organizations. 3rd edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Wltavsky, Zdenka. 2002. *Priročnik za mentorje pri usposabljanju z delom*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.

Woodruffe, Charles. 1999. *Winning the Talent War: a Strategic Approach to Attracting, Developing, and Retaining the Best People*. Chichester: Wiley.

PRILOGE

Priloga A: VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z DIREKTORICO KADROVSKE SLUŽBE

1. Kdo so **ključni kadri** VZZ? Katera so merila, da nekoga opredelite kot KK?
2. Kako VZZ **identificira** ključne kadre?
3. Kako, na kakšen način VZZ definira **ključna delovna mesta** in kako so ta vključena v upravljanje ključnih kadrov?
4. Ali ima VZZ izdelano **kadrovsko strategijo**? – podrobnejši opis.
5. Katere **metode najpogosteje** uporabljate pri pridobivanju ključnih kadrov?
6. Prosim opišite kakšen je **sistem upravljanja** ključnih kadrov v VZZ (pridobivanje, razvoj, zadrževanje, nasledstva ...!)? Kaj je namen upravljanja KK?
7. Danes številne organizacije razvijajo t.i. **bazen talentov**. Kaj menite o tem, oziroma obstaja tudi na VZZ t.i. bazen talentov?
8. Menite, da sistematičen razvoj ključnih kadrov vpliva na **zavzetost in delovno uspešnost** ključnih kadrov? Kako, na kakšen način?
9. S kakšnimi **pristopi** razvijate ključne kadre v VZZ?
10. Ali v VZZ evalvirate **učinkovitost pristopov** za razvoj KK? Na kakšen način?
11. Kakšni so vaši **izzivi v prihodnosti** na področju upravljanja/razvoja ključnih kadrov?

Priloga B: VPRAŠANJA ZA KLJUČNE KADRE

(direktorji PE/sektorjev, vodje oddelkov, aktuarji, upravljavci tveganj, strokovnjaki za finance ...).

1. Kakšna je vaša **funkcija/položaj** v organizaciji?
2. Kaj vas je **pritegnilo**, da ste se odločili za VZZ?
3. Kateri so po vaši oceni **kriteriji**, ki so pomembni za določanje ključnih kadrov?
4. Kako/na kakšen **način** ste bili izbrani (interno, priporočila, osebna poznanstva ...)?
5. Ali menite, da je pomembno, da organizacija načrtno spodbuja **strokovni in osebni razvoj** ključnim kadrom? Zakaj?
6. Ali ocenjujete, da vam organizacija omogoča zadosten **strokovni razvoj**?
7. **Na kakšen način** Vzajemna spodbuja strokovni in osebni razvoj konkretno v vašem primeru? (izobraževanja, delavnice, treningi ...)? Se pri **izbiri metod** in vsebin razvoja vaših kompetenc upoštevajo vaše želje in interesi? Opišite na kakšen **način/pristop**.
8. Ali menite, da je pomembno, da človeški viri v organizaciji skrbijo tudi za **samorazvoj**? Zakaj in na kakšen način?
9. Ali ocenjujete, da je vaše delo v organizaciji **vredno zaupanja**? Zakaj?
10. Ali menite/ocenjujete, da je vaše delo v organizaciji **cenjeno in pomembno**? Kako to prepoznate (nagrade, spoštovanje, ugled ...)?
11. Ali **prepoznate** sebe in delo, ki ga opravljate v organizaciji kot ključno za organizacijo?
12. Ali imate za svoje delovno mesto določenega **naslednika**? Se vam zdi pomembno, da imajo ključna delovna mesta v Vzajemni opredeljeno nasledstvo? Zakaj?
13. Kateri so **glavni razlogi**, da ste še zaposleni v tej organizaciji (ugled, blagovna znamka, plača, odnosi ...)