

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Iskra

**Vpeljava procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov izbrane enote v
Podjetju X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Iskra

Mentor: doc. dr. Miroљub Ignjatović

**Vpeljava procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov izbrane enote v
Podjetju X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću za strokovno pomoč in podporo pri pisanju magistrskega dela.

Neštetokrat hvala tudi moji družini, ki mi je stala ob strani skozi celotno pot mojega šolanja in me bodrila, da sem dosegla vse zastavljene cilje.

Najlepše se zahvaljujem Podjetju X, da mi je omogočilo vpogled v njegovo delovanje, in vsem intervjuvancem za izčrpne odgovore.

Ne nazadnje bi se rada zahvalila tudi vsem prijateljem in prijateljicam za spodbudne besede in vlivanje poguma, ko sem to potrebovala, ter vsem, ki so na kakršen koli način pomagali pri sestavi dela.

Vpeljava procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov izbrane enote v Podjetju X

V današnjem času je za organizacije značilno, da se morajo neprestano truditi za doseganje konkurenčnosti, saj je okolje, v katerem delujejo, nepredvidljivo in hitro spreminjajoče. Ravno zaradi želje in potrebe po nenehnem napredku morajo organizacije razmišljati strateško, torej opredeliti, kje so trenutno in kje si želijo biti v določenem časovnem obdobju ter ustrezno ukrepati. To pomeni, da mora tudi kadrovska funkcija v organizaciji razmišljati strateško in načrtovati na dolgi rok. Strokovnjaki opozarjajo na nujnost razmišljanja o prihodnosti, o veščinah in znanju, ki jih bodo zaposleni potrebovali pri svojem delu, o novih delovnih mestih, ki bodo nastala, o spremembah, ki se bodo zgodile v okolju in podobno. Razmišljati in delovati je treba proaktivno. V teoretičnem delu dela sem opisala strateško vlogo kadrovske funkcije, opredelila načrtovanje kadrov, predstavila potek dolgoročnega načrtovanja kadrov, metode in načine za izvajanje le-tega, povezavo z drugimi kadrovskimi procesi ter navedla izzive in priložnosti, ki nastanejo pri njegovem izvajanju. Empirični del je osredotočen na Podjetje X, v katerem proces dolgoročnega načrtovanja kadrov še ni vpeljan. Z uporabo poglobljenih intervjujev zaposlenih v Podjetju X in analizo interne dokumentacije sem raziskala strateško vlogo kadrovske funkcije, potek in kakovost obstoječih kadrovskih procesov, vključno z načrtovanjem kadrov ter opredelila težavo dolgoročnega načrtovanja kadrov znotraj podjetja. Pridobljene podatke sem združila v analizo trenutnega stanja in pripravila predloge za vpeljavo procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov in njegovega izvajanja v izbrani enoti. Naredila sem tudi načrt kadrovanja v okviru projekta zagona nove proizvodne enote, ki je trenutno ena najpomembnejših strateških investicij v izbrani enoti.

Ključne besede: načrtovanje kadrov, kadrovska funkcija, strateška vloga, kadrovski procesi.

Implementation of the Long-term Workforce Planning Process in a Selected Unit in Company X

Nowadays, organizations must constantly try to achieve competitiveness due to the unpredictability and quick changing of their environment. Their need for constant progress dictates that they think strategically, define their current position and the one they want to achieve in a determined timeframe, and act accordingly. Consequently, the organization's HR function must think strategically and plan for the long-term as well. Experts warn that it is necessary to think about the future, skills and knowledge that employees will need for their work, about possible new positions, changes in the environment, etc. Thinking and acting proactively is crucial. The theoretical part of this thesis presents the strategic role of the HR function, defines workforce planning, presents the course of long-term workforce planning, its methods and ways of implementation, its connection to other HR processes, and lists the challenges and opportunities that appear during its implementation. The empirical part focuses on Company X with no process of long-term workforce. Using in-depth interviews with Company X employees and analysis of internal documentation, the strategic role of the HR function, course and quality of existing processes including workforce planning were researched while defining the problem of long-term workforce planning within the company. Gathered data was used for an analysis of the current state, and suggestions for the introduction and implementation of long-term workforce planning in the selected unit were prepared. A workforce plan was also prepared while launching a new production unit, currently one of the most important strategic investments in the unit.

Key words: workforce planning, HR function, strategic role, HR processes.

KAZALO

1	UVOD	7
2	STRATEŠKA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU	10
2.1	Opredelitev strateške vloge kadrovske funkcije in njen pomen	10
2.2	Naloge in cilji strateške kadrovske funkcije	12
3	NAČRTOVANJE KADROV	13
3.1	Proces dolgoročnega načrtovanja kadrov	15
3.2	Metode in načini dolgoročnega načrtovanja kadrov	17
3.3	Povezava z drugimi kadrovskimi procesi	30
3.3.1	Iskanje in selekcija kadrov	30
3.3.2	Izobraževanje in usposabljanje	31
3.3.3	Razvoj kadrov.....	32
3.3.4	Karierni menedžment	34
3.3.5	Talent menedžment	36
3.3.6	Načrtovanje nasledstev	37
3.3.7	Spremljanje delovne uspešnosti	38
3.3.8	Skrb za ohranjanje ključnih kadrov	40
3.4	Izzivi in priložnosti pri dolgoročnem načrtovanju kadrov	42
4	EMPIRIČNI DEL	48
4.1	Metode dela in raziskovalni načrt	48
4.2	Predstavitev Podjetja X in kadrovske funkcije v njem	49
4.3	Predstavitev obstoječih kadrovskih procesov	53
4.3.1	Iskanje in selekcija kadrov	53
4.3.2	Izobraževanje in usposabljanje	55
4.3.3	Razvoj kadrov	56
4.3.4	Talent menedžment	56
4.3.5	Načrtovanje nasledstev.....	58
4.3.6	Spremljanje delovne uspešnosti	59
4.3.7	Skrb za ohranjanje ključnih kadrov	60
4.3.8	Načrtovanje kadrov	61
4.4	Analiza obstoječih kadrovskih procesov in trenutnega stanja v izbrani enoti	64
4.5	Predlogi za vpeljavo in izvajanje procesa dolgoročnega načrtovanja	67
4.6	Opis projekta zagona nove proizvodne enote	72
4.7	Predlog kadrovanja pri zagonu nove proizvodne enote	74

4.8 Diskusija	76
5 SKLEP.....	81
6 LITERATURA.....	84
PRILOGE.....	89
Priloga A: Vprašalnik za intervju s HR-menedžerjem v Enoti S	89
Priloga B: Vprašalnik za intervju s kadrovico v Enoti S	89
Priloga C: Vprašalnik za intervju z globalno kadrovico	90
Priloga Č: Vprašalnik za intervju z direktorico Enote S.....	90
Priloga D: Vprašalnik za intervju s kadrovskima strokovnjakinjama iz kadrovskih agencij	91
Priloga E: Vprašalnik za intervju z zaposleno, ki je odgovorna za izobraževanja in usposabljanja v Enoti S	92
Priloga F: Vprašalnik za intervju z vodjo projekta zagona nove proizvodne enote	92
Priloga G: Vprašalnik za intervju z vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S	93
Priloga H: Vprašalnik za intervju s kadrovsko specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja	93

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Diagram poteka načrtovanja kadrov	23
Slika 3.2: Informacije in načini pridobivanja le-teh za načrtovanje kadrov.....	25
Slika 3.3: Razvoj kadrov v obliki zvezde kot okvir za oblikovanje kadrovskih pobud	32

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Časovni okvirji načrtovanja kadrov.....	17
Tabela 3.2: Rešitve in ukrepi glede na povpraševanje in ponudbo	22
Tabela 4.1: Matrika za spremljanje delovne uspešnosti in določitev individualnega faktorja uspešnosti.....	60
Tabela 4.2: Časovno obdobje iskanja kandidatov za posamezno delovno mesto.....	74
Tabela 4.3: Časovni prikaz zaposlovanja in ostalih kadrovskih procesov	76

1 UVOD

V sodobnih organizacijah in hitro spreminjajočem svetu se je morala tudi kadrovska funkcija v podjetjih spremeniti in slediti trendom ter poskrbeti, da bo imela dodano vrednost znotraj organizacije. Iz svoje tradicionalne funkcije, pri kateri so kadroviki v večini opravljali samo administrativne vloge, bili podpora menedžmentu in stik zaposlenih z najvišjimi funkcijami, se je razvila v strateško funkcijo, preko katere skrbi za potrebe organizacije, da preživi. V sodobnih organizacijah, ki želijo biti uspešne in konkurenčne, je nujno, da je kadrovska strategija ena izmed osrednjih v poslovni strategiji. Brez zaposlenih organizacije ni, zato so potrebni strokovnjaki, ki bodo znali prepoznati potrebe podjetja in poskrbeti, da bo organizacija imela na razpolago najboljše ljudi za doseganje teh potreb. Ker gre za dolgotrajen proces, je treba razmišljati dolgoročno in posledično mora imeti tudi kadrovska funkcija svojo strategijo, zastavljeno na dolgi rok. Pri tem je zelo pomemben proces načrtovanja kadrov, pri katerem organizacije načrtujejo tako število kadrov v prihodnosti in znanja ter kompetence, ki jih bodo ti kadri potrebovali. Kot že omenjeno, mora kadrovska strategija slediti poslovni strategiji, da bi lahko prepoznala potrebe organizacije in pravočasno poskrbela za doseg poslovnih ciljev preko zaposlenih.

Načrtovanje kadrov danes niso samo številke, ampak širša slika organizacije in njenih dolgoročnih potreb ter povezava z drugimi dejavnostmi in procesi kadrovske funkcije, kot so razvoj kadrov, talent menedžment, skrb za ohranjanje ključnih kadrov, načrtovanje nasledstev, izobraževanje in usposabljanje, spremljanje delovne uspešnosti ter drugo. Da lahko kakovostno izvedemo omenjene procese, je treba vedeti, kaj potrebujemo v prihodnosti, v katere kadre je treba vlagati bolj, na katerem področju se bodo pojavile spremembe, kje bo treba odpuščati, kje zaposlovati, katera znanja bodo v prihodnosti potrebna, katerih ne bo več in podobno. Potreben je torej celovit in učinkovit proces dolgoročnega načrtovanja kadrov. Največji izziv pri vsem tem je, da je treba predvidevati za nekaj let vnaprej, kar je zaradi hitrega, spreminjajočega in turbulentnega okolja lahko tvegano in ni nujno, da gre vse po načrtih. Posledično morajo biti organizacije zelo fleksibilne, a hkrati tudi čim bolj natančne ter vizionarske pri načrtovanju.

V svojem delu se bom osredotočila na Podjetje X, ki je farmacevtsko podjetje, razdeljeno na več enot. Fokus magistrskega dela je Enota S, ki je proizvodna enota, v kateri je 545 zaposlenih. Enota S sem izbrala, ker ima kadrovska služba v njej strateško vlogo in ima že vpeljane pomembne kadrovske procese, vendar so na področju dolgoročnega načrtovanja kadrov šibki, saj tega procesa še nimajo vpeljanega. Če želi kadrovska služba v celoti opravljati svojo

strateško vlogo, mora poskrbeti tudi za vzpostavitev načrtovanja na dolgi rok in predvidevanja sprememb v prihodnosti. Trenutno v Enoti S poteka eden največjih in najpomembnejših projektov do zdaj, in sicer bodo v prihodnjih letih odprli novo proizvodno enoto, ki do leta 2021 predvideva okoli 60 zaposlenih. V kadrovski službi prepoznajo potrebo po tem, da se kader pravočasno zagotovi. Ker gre za nov projekt, je treba pripraviti tudi načrt zaposlovanja, predvsem s stroškovnega in časovnega vidika.

V magistrskem delu sem si zastavila dva cilja. Prvi je osredotočen na konkretno težavo, ki od mene zahteva temeljit pregled sekundarnih virov, interne dokumentacije in obstoječih kadrovskih procesov, da bom dobila širšo sliko možnih rešitev in predlogov pri vpeljavi procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov v izbrani enoti Podjetja X. Drugi cilj mojega raziskovanja pa se nanaša na prej omenjen projekt, ki poteka v Enoti S. Moja naloga pri tem bo stroškovni in časovni pregled samega projekta z vidika zaposlovanja in ostalih kadrovskih procesov. Mogoče bodo ugotovitve omogočile lažjo vpeljavo procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov tudi v drugih, podobnih organizacijah.

Kot vodilo magistrskega dela sem si postavila tri raziskovalna vprašanja, na katera bom poskušala odgovoriti:

- V kolikšni meri in na kakšen način lahko obstoječi procesi strateške kadrovske funkcije v izbrani enoti pripomorejo k dolgoročnemu načrtovanju kadrov?
- Kako bi v izbrani enoti vpeljali proces dolgoročnega načrtovanja kadrov?
- Kako pravočasno in stroškovno optimalno zagotoviti ustrezen kader za zagon nove proizvodne enote v izbrani enoti?

Magistrsko delo je osredotočeno na konkretne težave in rešitve za izbrano enoto v Podjetju X. Podjetje tudi osebno poznam, saj v njem delam že eno leto. Delo bom razdelila na dva dela. V prvem, teoretičnem, se bom osredotočila na analizo sekundarnih virov, iz katere bom videla, kakšna je teorija strateške vloge kadrovske funkcije s poudarkom na dolgoročnem načrtovanju kadrov. Proučila bom aktualno literaturo in primere dobrih praks ter raziskave, s katerimi bom pregledala teoretično in delno tudi praktično področje.

Drugi del pa bo empiričen, osredotočen izključno na Podjetje X in bo namenjen analizi obstoječega stanja, prepoznavi in opredelitvi težave dolgoročnega načrtovanja kadrov v Enoti S ter iskanju predlogov za rešitev težave. Poglobljeno bom pogledala tudi projekt zagona nove proizvodne enote, njegove časovne okvirje, že narejene načrte in morebitne težave ter poskušala najti ustrezno rešitev za pravočasno zagotovitev ustreznega kadra. Opravila bom kvalitativno

raziskavo z uporabo metode poglobljenih intervjujev in analizo interne dokumentacije Podjetja X in izbrane enote.

Skupno bom naredila deset intervjujev, med katerimi bo najpomembnejši s HR-menedžerjem v Enoti S, kjer bo tematika predstavitev in vloga kadrovske funkcije v enoti, analiza stanja obstoječih kadrovskih procesov, prepoznavanje in določitev težave dolgoročnega načrtovanja kadrov ter predstavitev projekta zagona nove proizvodne enote s kadrovskega vidika. Ker bi rada dobila tudi širši pogled, bom intervju opravila tudi z globalno kadrovico, ki je odgovorna za talent menedžment in menedžment za razvoj organizacije in je v svoji karieri zasedala različne kadrovske položaje znotraj Podjetja X, zato to področje zelo dobro pozna. Spraševala jo bom o kadrovskih procesih Podjetja X in o dolgoročnem načrtovanju kadrov kot težavo v Podjetju X. Tematika intervjuja s kadrovico v Enoti S bo proces spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Intervjuvala bom direktorico Enote S, ki jo bom spraševala v zvezi z njenim pogledom na pomen strateške vloge kadrovske funkcije, dolgoročnega načrtovanja kadrov ter pomembnosti kadrovske službe pri izvedbi projekta zagona nove proizvodne enote. Naslednja dva intervjuja bosta s kadrovskima strokovnjakinjama iz kadrovskih agencij, s katerima podjetje sodeluje. Tu se bom osredotočila na sam proces pridobivanja eksternih kandidatov, predvsem iz časovnega vidika ter ponudbe na trgu delovne sile. Poglobljeni intervju bom opravila tudi s sodelavko, ki je odgovorna za izobraževanja in usposabljanja v Enoti S, ki mi bo razložila sam potek izobraževanj in usposabljanj v enoti. O procesu srednjeročnega načrtovanja kadrov v okviru pridobivanja letnih razpoložljivih sredstev bom spraševala vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S in kadrovsko specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja. Konkretno bom v zvezi s projektom zagona nove proizvodne enote intervjuvala vodjo projekta. Vsebina intervjuja se bo nanašala predvsem na stroške, vključenost kadrovske službe in časovnega okvira izvedbe projekta. Ker bodo tematike intervjujev različne, bom pridobljene podatke analizirala posamezno in jih potem skušala združiti v celoto ter postaviti v okvir za analizo SWOT, ki sem jo izbrala kot osnovo za širši pregled aktualnega stanja v Enoti S oziroma Podjetju X kot podlago za izbiro nadaljnjih predlogov za vpeljavo dolgoročnega načrtovanja kadrov. Na podlagi intervjujev bom tudi lažje naredila načrt zaposlovanja pri zagonu nove proizvodne enote.

2 STRATEŠKA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU

2.1 Opredelitev strateške vloge kadrovske funkcije in njen pomen

Strateško upravljanje s človeškimi viri je tesno povezano s strateškim menedžmentom, ki ga je najboljšje definirati kot proces (Beardwell 2004). Je proces ustvarjanja strategije, v okviru katere se razvijejo ključni cilji in viri. Gre za mešan, nečist, interaktiven proces, ki je poln težavnosti. Strateški menedžment dela in ljudi v podjetjih vključuje menedžment, ki se 'bori' s 'strateškimi napetostmi' in težavami, vključujoč kompromise med interesi delodajalca in zaposlenih. Glavne napetosti in težave, s katerimi se menedžment sooča, so: težava pomanjkanja delovne sile, spremembe, napetost med močjo menedžmenta in družbeno legitimnostjo, zapletenost in politike v menedžmentu ter spremembe v institucionalni podpori in družbenih virih. Pri samem izboljšanju kakovosti strateškega odločanja v podjetjih ima pomembno vlogo kadrovska funkcija. Več kot je negotovosti in preudarnosti pri delu, bolj pomembno je, da zaposlujemo ali razvijamo ljudi z visokimi sposobnostmi, z dobro zaokroženim intelektualnim in čustvenim profilom, ki imajo zmožnost razmišljati kritično, ustvarjalno in fleksibilno. Ne moremo pa tega procesa izboljšati samo preko talent menedžmenta, selekcije in razvoja bolj uspešnih posameznikov in menedžerjev, ampak so pomembne tudi dejavnosti posameznih timov (Boxall in Purcell 2011).

Razmerje med strateškim menedžmentom in strateškim upravljanjem človeških virov je zapleteno. Kot že omenjeno, gre za vertikalno povezanost med poslovno strategijo organizacije ter njenimi kadrovskimi politikami in praksami. Vertikalna povezanost se kaže preko povezave poslovnih ciljev, na podlagi katerih se določajo cilji posameznikov, in merjenjem ter nagrajevanjem teh poslovnih ciljev. Vertikalna povezanost med poslovno strategijo ali poslovnimi cilji in posameznimi vedenji ter posamezniki, timi in uspešnostjo organizacije je osrednja v večini modelov strateškega upravljanja s človeškimi viri (Beardwell 2004).

Za današnje poslovno okolje je značilno, da je zelo konkurenčno in zapleteno, zato se tudi vloga kadrovske funkcije konstantno spreminja in prilagaja (Naznin in Hussain 2016). Podjetja želijo danes vplivati na učinkovitost zaposlenih z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Včasih je imela kadrovska funkcija na organizacijski ravni tradicionalno funkcijo, danes pa ima pomembno strateško vlogo (Bhattacharyya 2014). Njena vloga se je spremenila v zadnjih desetletjih. Zelo veliko sprememb je povezanih z vplivom globalizacije, ki je povečala potrebe

po konkurenčnosti, fleksibilnosti, odgovornosti, kakovosti in po tem, da vse poslovne funkcije kažejo svoj prispevek, dodano vrednost. Služba upravljanja s človeškimi viri je tradicionalno v večini organizacij opravljala pretežno administrativno vlogo. Okoli leta 1980 je nastala zasnova strateške kadrovske funkcije in s tem se je njena vloga, predvsem pa vloga vodje kadrovske službe, povečala. S tem povečanjem statusa je sledilo tudi povečanje pritiskov (Beardwell 2004). Razvila se je v funkcijo strateškega partnerja in postala bolj povezana s samim poslovanjem. S to spremembo kadrovska funkcija ne odigra samo ključno vlogo pri splošnem strateškem načrtovanju poslovanja, ampak prevzema tudi pobudo za usmerjanje zaposlenih proti želenemu cilju organizacije (Naznin in Hussain 2016).

Kadrovska strateška vloga je ključna za preživetje podjetja in za njegov relativni uspeh. V organizaciji namreč vedno obstajajo strateške odločitve, ki so povezane z upravljanjem delovne sile in te odločitve so neizogibno povezane z uspehom podjetja. Služba upravljanja s človeškimi viri mora imeti dobro strategijo, povezano s strategijo podjetja, ki med drugim vključuje tudi oceno strateških kadrovskega procesov, med katerimi sta tudi učinkovitost načrtovanja kadrov in poročanja. Osnovna strateška težava organizacij je težava preživetja. Organizacija potrebuje primeren splet ciljev in relevanten nabor človeških in nečloveških virov, razporeditev ali sistem namenov in sredstev, skladen z njenim preživetjem v kontekstu, v katerem deluje. Poleg pravilnega pristopa do marketinga, upravljanja delovanja in financ, je za podjetje pomemben tudi stroškovno učinkovit pristop do upravljanja s človeškimi viri, upravljanja dela in ljudi, ki je eden izmed nujnih elementov za doseganje poslovnega uspeha. Vsa omenjena štiri področja so med sabo povezana in delujejo dvostransko. Izziv za organizacije je odločanje o ciljnih in sredstvih posameznih funkcij in o njihovi medsebojni ustreznosti. Težava na višji ravni pa je skrb za trajno prednost oziroma konkurenčnost. Najboljše strategije organizacij so tiste, ki presežejo težavo uspešnega delovanja, da se lahko posvetijo težavi ohranjanja prednosti (Boxall in Purcell 2011).

Avtorja (Naznin in Hussain 2016) poudarjata, da mora biti kadrovska funkcija v organizaciji nujno prepoznana kot strateška in da mora odražati operativne in strateške cilje ter potrebe. Ni se ji treba odreči administrativnim nalogam, da lahko postane strateška. Pomembno je, da uspešno deluje na poslovnih in strateških ravneh, pri čemer se lahko izboljša na več načinov. Med drugim tudi tako, da ponovno poudari in reorganizira strateško funkcijo. Craig (v Naznin in Hussain 2016, 137) pravi, da to pomeni »prehod« iz strateškega pomočnika poslovanju v proaktivnega in zaupanja vrednega svetovalca, ki je neposredno povezan s kadrovskim načrtovanjem v organizaciji. Načrtovanje kadrov je okvir, ki izraža organizacijsko, človeško in

operativno strategijo. Človeški kapital je v današnjem poslovnem svetu, kjer je pomembna samo konkurenčna prednost, edini trajnosten vir za pridobivanje le-te. Ravno načrtovanje kadrov lahko kadrovska funkcija uporablja kot strateško orodje. Kadrovske strokovnjaki morajo biti dinamični in proaktivni pri postavljanju kratko- in dolgoročnih ciljev. Pri pripravljanju načrta morajo upoštevati zunanje sile, kot so demografske, okoljske in vedenjske spremembe generacije Y, da bi lahko zadovoljile različne stranke.

2.2 Naloge in cilji strateške kadrovske funkcije

Pri procesih odločanja ločimo splošne odločitve in strateške odločitve. Strateške odločitve so povezane z vodji, podjetniki ali najvišjim menedžmentom. Imajo vpliv na strateški proces ali ukrepe, ki so pomembni za ohranjanje podjetja in njegovo dolgoročno preživetje. Kadrovske menedžerji morajo razumeti celoten poslovni model, da lahko oblikujejo oddelčne politike in prakse, ki so povezane z organizacijsko strategijo, kar povečuje vrednost za investitorje, menedžerje, zaposlene in stranke. S tem podpirajo doseganje poslovnih ciljev podjetja. Kadroviki morajo poskrbeti za interna sredstva, ki pripevajo k trajnostni konkurenčni prednosti, saj je dobro uravnotežena delovna sila razumljena kot dragocena, redka, edinstvena in nenadomestljiva. Odgovornost kadrovskega oddelka je, da sprejme politike in prakse, ki omogočajo takim delavcem, da so zbrani in jih ohranjajo, hkrati pa tudi posredujejo organizacijske strategije svojim zaposlenim, s čimer jih spreminjajo v zastopnike konkurenčnosti (Walger in drugi 2016).

Pri svojem delu se kadroviki in vodje kadrovskih služb soočajo z različnimi pritiski, med katerimi sta dva zunanja, preostali pa izvirajo v sami organizaciji. Zunaj gre za pritiske konkurence predvsem v obliki »boja za talente«, stroškovne kompetentnosti in inovativnosti, drugi pa so regulatorni oziroma zakonski pritiski. Znotraj organizacije so pritiski povezani s predsednikom uprave oziroma izvršnim direktorjem podjetja, ki običajno zelo pritiska na kadrovske službe s svojimi pričakovanji in zahtevami. Sledi pritisk s strani uprave oziroma upravnega odbora. Zadnji in najbolj interni pritisk je pritisk same vloge kadrovske službe in njene vodje ter kako jo sprejemajo zaposleni (Beardwell 2004).

Kadrovska funkcija ima v organizaciji širok nabor nalog in ciljev, med katerimi so določeni bolj ali manj strateški. Armstrong in Taylor (2014) strateško zagotavljanje in razporejanje virov (ang. resourcing) opredelita kot ključni del strateškega upravljanja s človeškimi viri, kjer gre za združevanje kadrovske funkcije s strateškimi in operativnimi zahtevami organizacije in zagotavljanje polne izrabe teh sredstev. Cilj, h kateremu strateško zagotavljanje in razporejanje

virov stremi, je, da zagotavlja, da ima organizacija ljudi, ki jih potrebuje, da doseže svoje poslovne cilje. Tako kot strateško upravljanje s človeškimi viri je strateško zagotavljanje in razporejanje virov nujno za povezovanje poslovnih in kadrovskih strategij, da lahko slednje prispevajo k doseganju ciljev. Vodilo je z zaposlovanjem, ohranjanjem in razvijanjem sposobnih ljudi doseči konkurenčno prednost. Povezava poslovnih strategij in strategij zagotavljanja in razporejanja virov temelji na razumevanju smeri, v katero organizacija gre in odločitev o:

- številu ljudi, ki so potrebni, da organizacija doseže svoje potrebe;
- potrebnih veščinah in vedenju, da podpirajo doseganje poslovnih strategij;
- vplivu organizacijskega prestrukturiranja kot posledice racionalizacije, decentralizacije, razslojevanja, združitve, prevzemov, razvoja produkta ali trga ali uvajanja nove tehnologije;
- načrtih za sprejemanje organizacijske kulture na področjih, kot so zmožnost doseganja ciljev, standardi delovne uspešnosti, kakovost, storitve za stranke, timsko delo in fleksibilnost.

Na te dejavnike vpliva tip poslovne strategije, ki ji organizacija sledi, in vrsta dejavnosti, v kateri deluje. Strateško upravljanje s človeškimi viri daje, v primerjavi s tradicionalno kadrovske funkcije, večji poudarek na izbor ljudi s takim vedenjem, ki bo verjetno v skladu s tem, kar menedžment verjame, da je primerno in vodi k uspehu. Zagotavljanje in razporejanje kadrov ni samo proces izbora in selekcije, ampak je to šele prva stopnja. Da ima organizacija talentirane ljudi, ki jih potrebuje, jih mora najprej izbrati, potem usposobiti in razviti ter načrtovati njihova nasledstva. Proces spremljanja delovne uspešnosti je lahko uporabljen za identificiranje razvojnih potreb in kot motivacija ljudi, da najbolj učinkovito uporabijo svoje zmožnosti. Za pomoč ima organizacija lahko kompetenčni model, ki pomaga pri selekciji, razvoju zaposlenih in pri procesu nagrajevanja. V okviru strateškega zagotavljanja in razporejanja virov ima kadrovska funkcija opredeljene specifične strategije za: načrtovanje kadrov, razvoj kadrov, načrte dodatnih izobraževanj in usposabljanj, ohranjanje ključnih kadrov, povečanje fleksibilnosti in talent menedžment (prav tam).

3 NAČRTOVANJE KADROV

Načrtovanje kadrov je proces prepoznavanja trenutnih in prihodnjih potreb organizacije na področju človeških virov, razvijanja in izvajanja načrtov, da izpolnijo te pogoje in spremljanje njihove skupne učinkovitosti (Beardwell 2004). Strateško načrtovanje kadrov raziskuje vrzel

med notranjo in zunanjo razpoložljivostjo kadrov ter potrebami po kadrih v določenem časovnem obdobju in predpisuje ukrepe za zmanjšanje te vrzeli (Khoong v Doumic in drugi 2017, 217). Običajno gre za dolgoročno analizo, pri kateri je ključnega pomena doseganje stabilnosti delovne sile v organizaciji. Delovna sila se običajno razvija glede na demografske lastnosti (Domic in drugi 2017). Tudi Curson in drugi (2010) demografske dejavnike opredelijo kot zelo pomemben element pri načrtovanju. Dve glavni gibanji sta odhodi zaposlenih in zaposlovanje. Slednje je endogeno in je odvisno od aktivnosti podjetja, odhodi pa so eksogeni. Proces strateškega načrtovanja kadrov organizaciji omogoča vzpostavitev najboljših ekonomsko primernih politik in ciljev upravljanja človeških virov (Domic in drugi 2017).

Po definiciji Chartered Institute of Personnel and Development (2017) je »načrtovanje kadrov pridobivanje pravega števila ljudi s pravimi veščinami na pravem mestu ob pravem času, da dosežemo kratkoročne in dolgoročne cilje organizacije«. Hurst in Kelley Patterson (2014) tej definiciji dodajata še peto točko »za pravo ceno«. Po njunem mnenju je to potrebno predvsem zaradi finančnih ovir, s katerimi se soočajo menedžerji. Bhattacharyya (2014) meni, da je bolj pravilno, da je načrtovanje kadrov opredeljeno kot strategija za pridobivanje, uporabo, izboljšanje in ohranjanje človeških virov. Proces načrtovanja kadrov pokriva več dejavnosti, kot so načrtovanje nasledstev, fleksibilnih oblik dela, oblikovanje delovnih mest in drugo. Načrtovanje kadrov mora biti povezano s strateškimi poslovnimi cilji in videno kot pomemben del strateškega poslovnega procesa načrtovanja (Chartered Institute of Personnel and Development 2017). Načrtovanje človeških vidikov poslovne strategije ni nekaj novega, ima že dolgoletno tradicijo (Boxall in Purcell 2011). Gre za neprekinjen proces (Stokker in Hallam 2009). Primarni cilj načrtovanja kadrov je povezati načrtovanje in nadzor nad kadri z organizacijskim načrtovanjem za zagotavljanje najboljše možne uporabe vseh virov (Bhattacharyya 2014).

Beardwell (2004) pravi, da sta pri načrtovanju kadrov glavni dve predpostavki: da so kadri ključni vir konkurenčne prednosti in da sta zelo pomembni vertikalna in horizontalna integracija. Potreba po načrtovanju je ključen sestavni del strateške kadrovske funkcije, saj pomaga organizacijam določiti najboljšo uporabo kadrov, da lahko dosežejo cilje organizacije ter lahko olajšajo integracijo kadrovske politike in praks med seboj in s poslovno strategijo. Ravno slednje je poleg tega, da so kadrovske politike in prakse skladne med seboj, glavna naloga kadrovskega načrtovanja v okviru strateške kadrovske funkcije. Načrtovanje je tako

pomembna sestavina strateškega upravljanja s človeškimi viri, da sta pojma načrtovanje in strategija včasih lahko sopomenki.

3.1 Proces dolgoročnega načrtovanja kadrov

Pri načrtovanju poznamo različne časovne okvirje – kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne. Isto velja tudi za proces načrtovanja kadrov. Pri kratkoročnem se osredotočamo predvsem na kratkotrajne spremembe, kot so bolniške odsotnosti, srednjeročno je predvsem načrtovanje števila oseb, ki bodo zaposlene v naslednjem letu, medtem ko se dolgoročno načrtovanje navezuje na strategijo podjetja in upravljanja človeških virov ter tako vključuje več procesov, ki zahtevajo načrtovanje na dolgi rok, oziroma so tudi izvedeni in pokažejo rezultate v daljšem časovnem obdobju. Curson in drugi (2010) ugotavljajo, da je v splošnem načrtovanje kadrov v zasebnem sektorju v primerjavi z javnim sektorjem bolj kratkoročno in na lokalni ravni bolj kot na regionalni ali nacionalni ravni. Dodajajo, da je dolgoročno načrtovanje kadrov pomemben pristop k upravljanju s tveganji.

Strateško načrtovanje kadrov je dinamičen in proaktiven pristop. Gre za neprestan sklop sistematičnega privabljanja, prepoznavanja, razvoja, mentoriranja in ohranjanja zaposlenih z namenom podpore trenutnih in prihodnjih ciljev organizacije. Strateško načrtovanje kadrov se osredotoča posebej na proaktivno načrtovanje za doseg pričakovanih in nepričakovanih praznin, ki nastanejo zaradi različnih dejavnikov. Zahteva timsko delo in mora biti viden kot proces, imeti mora podporo višjega in linijskega vodstva ter se združevati s kulturo, poslanstvom in vizijo organizacije (Bhattacharyya 2014).

Organizacije morajo vedeti, koliko ljudi in kakšno vrsto ljudi potrebujejo, da lahko dosežejo sedanje in prihodnje poslovne potrebe, kar določijo preko načrtovanja kadrov. V preteklosti je bilo to področje izključno samo številčna napoved, danes pa je sestavni del poslovnega načrtovanja in pokriva širši spekter aktivnosti, kot so načrtovanje nasledstva, pametno delo, fleksibilno delo in načrtovanje talentov ter ni več samo igra števil. S procesom strateškega načrtovanja opredelimo predvidene spremembe in tipe in obseg aktivnosti, ki jih bo organizacija sprejela. Identificirati je treba tudi ključne kompetence, veščine in vedenja, ki so v organizaciji potrebni, da lahko doseže svoje cilje. Načrtovanje kadrov interpretira te cilje v smislu zahtev po ljudeh (Armstrong in Taylor 2014).

Organizacijske potrebe človeških virov so opredeljene z določitvijo vrzeli veščin in kompetenc. Načrtovanje kadrov razvije načrte za zapolnjevanje kadrovskih zahtev v organizaciji.

Nepravilno načrtovanje kadrov lahko vodi k povečanju števila zaposlenih, kar pomeni višje stroške (npr. stroški usposabljanj in dobrin). Vse to lahko vodi k povečanju stroška proizvodnje. Na drugi strani pa pomanjkanje kadrov učinkuje na proizvodnjo, moralo in produktivnost. Posledično je zelo pomembno, da kadrovska funkcija pazi na uravnoteženost povpraševanja in ponudbe v podjetju, razporeditev zaposlenih, nadzor nad stroški človeških virov in oblikovanju premestitev, nasledstev in prerazporeditev kadrov. Uspešna implementacija kadrovskega načrta zahteva uporabo različnih orodij in modelov. Na mikro ali organizacijski ravni strateško načrtovanje določa organizacijska usmerjenost z ustrežno navedenimi merljivimi cilji. Ključni vidiki pri načrtovanju na mikro ravni so strateško načrtovanje, razpoložljiva sredstva (ang. budget) in kadri. Načrtovanje kadrov na mikro ravni postane naravno dopolnilo strateškemu načrtovanju preko strateške selekcije in izbora, usposabljanja, razvoja in politik ohranjanja kadrov (Bhattacharyya 2014).

Tudi Curson in drugi (2010) so pri pregledu literature ugotovili, da je načrtovanje kadrov vse prej kot homogena dejavnost. Pokriva širok spekter aktivnosti od posameznika do nacionalnih in internacionalnih organizacij. V splošnem bi kadrovski načrt moral vsebovati jasno stališče o tem, kaj se poskuša z njim doseči, podrobnosti in tudi predvidene koristi ter tveganja. Načrtovanje kadrov in uporaba tega za doseg ciljev je raznolika, zapletena in je lahko različna v različnih kontekstih. V splošnem velja tudi, da je treba prepoznati potrebe po veččinah in iz tega izhajati. Pomembno je, da začnemo s pogledom potreb po dobrinah in storitvah, ki jih morajo te veččine izpolniti. Ključni vidik je pregled internega trga organizacije, načina, na katerega trg deluje znotraj organizacije. Ta teorija je bila razvita za razumevanje, kako velike organizacije delujejo. Interni trg dela se nanaša na gibanje zaposlenih med različnimi pozicijami znotraj organizacije, kar se običajno poimenuje karierno načrtovanje ali načrtovanje nasledstva. Poznamo primarne in sekundarne trge dela. Primarni so povezani z visoko plačanimi službami, formalno karierno strukturo, potencialom posameznikov za mobilnost navzgor, medtem ko so na sekundarnih trgih dela manj plačani, na začasnih pozicijah in z nizkimi kariernimi možnostmi.

V spodnji tabeli so opredeljeni časovni okvirji, ki so pomembni pri načrtovanju kadrov in lahko pomagajo kadrovikom, da odločajo o razpoložljivosti kadrov in začrtajo možen akcijski načrt.

Tabela 3.1: Časovni okvirji načrtovanja kadrov

Časovni okvir	Zahteva	Razpoložljivost	Možni akcijski načrti, da dosežejo zahtevo
Manj kot leto	Razpoložljiva sredstva (budget) – operativni načrti	Obstoječa delovna sila (s primerno razdelitvijo dela, delovne obremenitve) in pogodbeno delovna sila	Zaposlitve za določen čas, preko agencij, prestrukturiranje in odpuščanje
1–2 leti	Napovedana razpoložljiva sredstva ali prihodnja razpoložljiva sredstva (poslovni načrti)	Obstoječa delovna sila, manj predvidevanih odpovedi	Premik, napredovanje, nove zaposlitve, prestrukturiranje, odpuščanje, izobraževanje in razvoj
2–5 let	Dolgoročni načrti	Predvidevana delovna sila (vključujoč pripravnike, ki bodo uvedeni v tem obdobju)	Načrtovanje nasledstev, zaposlovanje, izobraževanje in razvoj, prestrukturiranje, odpuščanje
Več kot 5 let	Perspektivni načrti	Trg delovne sile, izobraževalni sistem	Načrtovanje nasledstev, razvoj menedžmenta, organizacijski razvoj, prerazporeditev, prestrukturiranje delovnih mest

Vir: Bhattacharyya (2014, 143).

Schuler (v Beardwell 2004, 171) pravi, da morajo biti glavne faze kadrovskega načrtovanja vzete pod tri poglede: kratkoročno (1 leto), srednjeročno (2–3 leta) in dolgoročno (več kot 3 leta).

3.2 Metode in načini dolgoročnega načrtovanja kadrov

Obstaja več različnih pristopov in orodij načrtovanja kadrov. Strateško razmišljanje, pregled okolja in načrtovanje so ključni za razvoj učinkovitega načrta delovne sile (Stokker in Hallam

2009). Beardwell (2004) je zapisala, da imajo pristopi k načrtovanju kadrov številne skupne ključne značilnosti. Vsi so nujno povezani z napovedovanjem povpraševanja in ponudbe ter razvijanjem načrtov za izpolnjevanje vsakega prepoznanega neravnovesja, ki izhaja iz napovedi. Vsem je torej skupna analiza obstoječega in prihodnjega stanja ter ukrepi zoper prepoznana neravnovesja.

Ločimo mikro in makro raven pri načrtovanju kadrov. Slednja se nanaša na nacionalno raven, kjer je cilj dolgoročna ekonomska rast. Učinkovito načrtovanje kadrov na makro ravni povezuje načrtovanje in nadzor populacije, pismenost in izobrazbo, zdravje in zdravstveno oskrbo ter stanovanjska vprašanja. Je zelo zapleten in dinamičen proces, ki zahteva longitudinalne študije za razumevanje rezultatov različnih merjenj političnih ukrepov. Na drugi strani gre pri načrtovanju na mikro ravni za strategijo pridobivanja, uporabe in ohranjanja kadrov v organizaciji (Bhattacharyya 2014). Tudi mene ta bolj zanima, saj sem osredotočena na raven organizacije.

Načrtovanje kadrov vključuje dva načina napovedovanja. Prvi je interni, kjer se sprašujemo, kako bi bila videti naša delovna sila v prihodnosti, če ne naredimo nič novega, torej, koliko zaposlenih bomo imeli z relevantnimi kompetencami na tem področju v prihodnosti. Drugi način pa je predvidevanje povpraševanja po talentih, ki jih bo organizacija potrebovala za doseg poslovnih ciljev (Capelli 2008).

Beardwell (2004) loči tradicionalni in sodobni pristop načrtovanja kadrov. Tradicionalni je povezan z usklajevanjem povpraševanja in ponudbe človeških virov. Povpraševanje odraža organizacijske potrebe po človeških virih, medtem ko ponudba pomeni razpoložljivost virov zunaj in znotraj organizacije. Takšen model je Bramhamov model iz leta 1975, ki je še vedno relevanten z nekaj manjšimi spremembami, ki sta jih vključila Pilbeam in Corbridge leta 2002. Po tem modelu imamo več stopenj, ki so opisane spodaj.

Prva stopnja je preiskava in analiza trenutnega stanja, da bi lahko ocenili obseg, do katerega lahko prihodnji razvoj spreminja ali vpliva.

Znotraj tega sklopa so štiri področja, ki jih je treba analizirati:

- **'Notranji trg dela'**: gre za kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, ki nam pokažejo trenutno delovno silo v podjetju. Zaposlene analiziramo na različnih področjih in ravneh, kot so večšine, kvalifikacije, delovne izkušnje, spol, starost, menjava

delovnih mest in podobno. Ti podatki pomagajo organizaciji, da lahko najbolj učinkovito uporablja obstoječe vire in hkrati prepozna potencialno težavna področja.

- **Zunanji trg dela:** analiza zunanje ponudbe je odvisna od razpoložljivosti človeških virov, ki jih organizacija potrebuje, za ceno, ki si jo lahko privošči. Kadroviki morajo v teh primerih zbrati podatke iz lokalnega, nacionalnega in internacionalnega trga dela, odvisno od narave delovnega mesta in veščin, ki so potrebne zanj.
- **Zmožnosti podjetja:** pri tem področju zbiramo podatke z namenom prepoznave trenutnih prednosti in šibkosti organizacije. Pregleda se uspešnost organizacije preko kazalnikov, kot so produktivnost in storitvena področja, prihodki in dobičkonosnost. Le-te lahko merimo na ravni organizacije, enote ali oddelka. Pri tej točki lahko pogledamo tudi, kako s človeškimi viri podjetje trenutno upravlja (npr. obseg, do katerega trenutna struktura zaposlenih, oblikovanje delovnih mest in sistemi nagrajevanja spodbujajo ali omejujejo produktivnost in uspešnost).
- **Strategija podjetja:** v primerjavi s prejšnjo točko, ki se osredotoča na obstoječo situacijo, pri strategiji podjetja gledamo v prihodnost. Sem spadajo različni dejavniki, ki vplivajo na število in tip zaposlenih, ki jih bo organizacija v prihodnje potrebovala (npr. načrti za združitve, prevzeme in ostali ključni cilji organizacije)

Naslednja stopnja je napovedovanje (ang. forecasting). Gre za proces, v katerem predvidevamo, v kolikšni meri se bosta potreba in razpoložljivost kadrov spremenila v prihodnosti. Imamo več načinov napovedovanja, ki lahko vključujejo kvalitativne in/ali kvantitativne tehnike. Napovedovanje gledamo s strani povpraševanja in ponudbe.

S strani povpraševanja gre za ocenjevanje števila ljudi in tipov veščin, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Poznamo 3 glavne pristope:

- **Objektivne metode,** ki s pomočjo statističnih in matematičnih tehnik prepoznajo pretekle trende in jih vključijo v prihodnost ter posledično določijo potrebe oziroma zahteve. Sem uvrščamo tri metode: časovni trendi, analiza razmerij in delovne študije. Ena izmed večjih kritik objektivnih metod je, da temeljijo na predpostavkah povezanosti preteklosti, sedanjosti in prihodnosti in so zato primerne samo v okolju, ki je relativno stabilno in produktivnost ostaja ista. V manj stabilnih okoljih je nujno, da razlikujejo med spremembami, za katere je možno, da se ponovijo in tiste, za katere to ni možno.
- **Subjektivne metode:** najbolj pogosto uporabljen pristop pri napovedovanju ponudbe je vodstvena presoja, pri kateri vodje ocenijo število ljudi, ki so potrebni za doseg ciljev

podjetja. Njihove ocene temeljijo na preteklih izkušnjah, znanju o spremenjenih okoliščinah in občutku. V primerjavi z objektivnimi metodami je ta pristop bolj fleksibilen in prilagodljiv, vendar tudi manj natančen. Hkrati obstaja nevarnost, da bodo na napovedi vplivale organizacijske politike. Da se temu izognemo, je bolje uporabiti 'Delphi tehniko', kjer skupina vodij naredi neodvisne napovedi prihodnjih potreb. Napovedi se potem združijo, ponovno ocenijo in vodje popravljajo svoje ocene, dokler ne dosežejo sporazuma.

- **Razpoložljiva sredstva (ang. budget):** pri tem se ne osredotočamo na pretekle podatke, ampak prihodnja razpoložljiva sredstva, ki jih bo organizacija imela, če bo imela dobiček in uresničila tržne cilje. To je značilno za bolj sodobne napovedi.

Na strani notranje ponudbe napovedi primarno temeljijo na fluktuaciji zaposlenih in premike le-teh znotraj organizacije. Tudi tukaj gre za kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih tehnik. Pri kvantitativnih metodah gre predvsem za merjenje fluktuacije zaposlenih. Najbolj pogosta metoda merjenja je, da izrazimo odhode kot odstotek povprečnega števila zaposlenih. Stopnja fluktuacije je običajno izračunana preko formule: $\text{število odhodov v določenem obdobju} / \text{povprečno število zaposlenih v istem obdobju} \times 100 \%$. Ta mera je najbolj učinkovita na primerjalni bazi in pogosto zagotavlja osnovo za zunanjo in notranjo primerjalno analizo. Slaba stran fluktuacije je, da ne prikaže podatkov o značilnosti odhodov, razlogov za odhod zaposlenih, dolžine njihove zaposlitve ali delovnega mesta, s katerega odhajajo. Medtem ko se stopnja fluktuacije osredotoča na odhode, se stopnja stabilnosti posveča odstotku zaposlenih, ki so ostali v organizaciji skozi določeno obdobje (najpogosteje eno leto). To izračunamo: $\text{število ljudi, zaposlenih 1 leto, na določen datum} / \text{število ljudi leto nazaj} \times 100 \%$.

Pri kvalitativnih tehnikah pa gre za raziskovanje razlogov za fluktuacijo. Popularni metodi sta intervju ob odhodu (t. i. izstopni intervju) in vprašalniki za zaposlene, ki odhajajo. Z izstopnimi intervjuji ugotovimo razloge za odhod, identificiramo dejavnike, ki bi lahko izboljšali situacijo v prihodnosti, in zberemo informacije glede pogojev, ki jih ponujajo druge organizacije. Tukaj je treba poudariti, da ni nujno vse relevantno, saj obstaja več razlogov za odhod. Obstajata še dve kvalitativni metodi, preko katerih lahko raziskujemo fluktuacijo oziroma dejavnike, ki do tega privedejo. Prva je anketa o zadovoljstvu zaposlenih ali vedenjska anketa. Z njo lahko prepoznamo potencialne težave. Zadnja metoda pa je analiza tveganja, ki vsebuje možnost posameznika, da bo odšel iz podjetja in posledice njegovega odhoda.

Napovedovanje (ang. forecasting) je ključna stopnja tradicionalnega načrtovanja kadrov. Kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod lahko uporabimo za določanje prihodnjih potreb organizacije in dostopnost kadrov.

Naslednji korak je sestava kadrovskega načrta. Najbolj možen rezultat napovedi je identifikacija potencialnih neravnovesij med ponudbo in povpraševanjem v prihodnosti. Če bo prihodnje povpraševanje preseglo ponudbo, potem moramo načrtovati v smeri, da se bodo načrti skladali s primanjkljajem kadrov. Če pa bo prihodnja ponudba presegla povpraševanje, pa moramo načrtovati tako, da zmanjšujemo presežke. Pri tem lahko organizacija pokrije področja, kot so delovni vzorci, organizacijska struktura in razvoj, iskanje in selekcija, raznolikost zaposlenih, plača in nagrade, spremljanje delovne uspešnosti, ohranjanje kadrov, odnosi med zaposlenimi, izobraževanje in razvoj in odpuščanje (Beardwell 2004).

V spodnji razpredelnici so našteje možne rešitve in ukrepi v posameznih primerih.

Tabela 3.2: Rešitve in ukrepi glede na povpraševanje in ponudbo

Če povpraševanje preseže ponudbo	
Povečanje zunanje ponudbe	Spreminjanje pogojev pri iskanju in selekciji
	Spreminjanje zaposlitvenih praks
	Spreminjanje pogojev zaposlitve
Povečanje notranje ponudbe	Izobraževanje in razvoj obstoječih kadrov
	Spreminjanje načinov internih prehodov
	Izboljšanje zadrževanja
	Zmanjšanje absentizma
Zmanjšanje povpraševanja	Preoblikovanje dela
	Uporaba obstoječih kadrov na drug način
	Sklepanje pogodb s podizvajalci
	Premestitev dela
	Avtomatizacija
Če ponudba preseže povpraševanje	
Zmanjšanje ponudbe	Zgodnje upokojitve
	Prisilno/prostovoljno odpuščanje, odhodi
	Pomoč pri karierni spremembi in alternativna zaposlitev
	Napotitev, študijski dopust, karierne pavze
Odvračanje ohranjanja in zadrževanja kadrov	Pogodbe za določen čas
	Pogodbe s krajšim delovnim časom
Povečanje povpraševanja	Povečanje trga za produkte in storitve
	Diverzifikacija

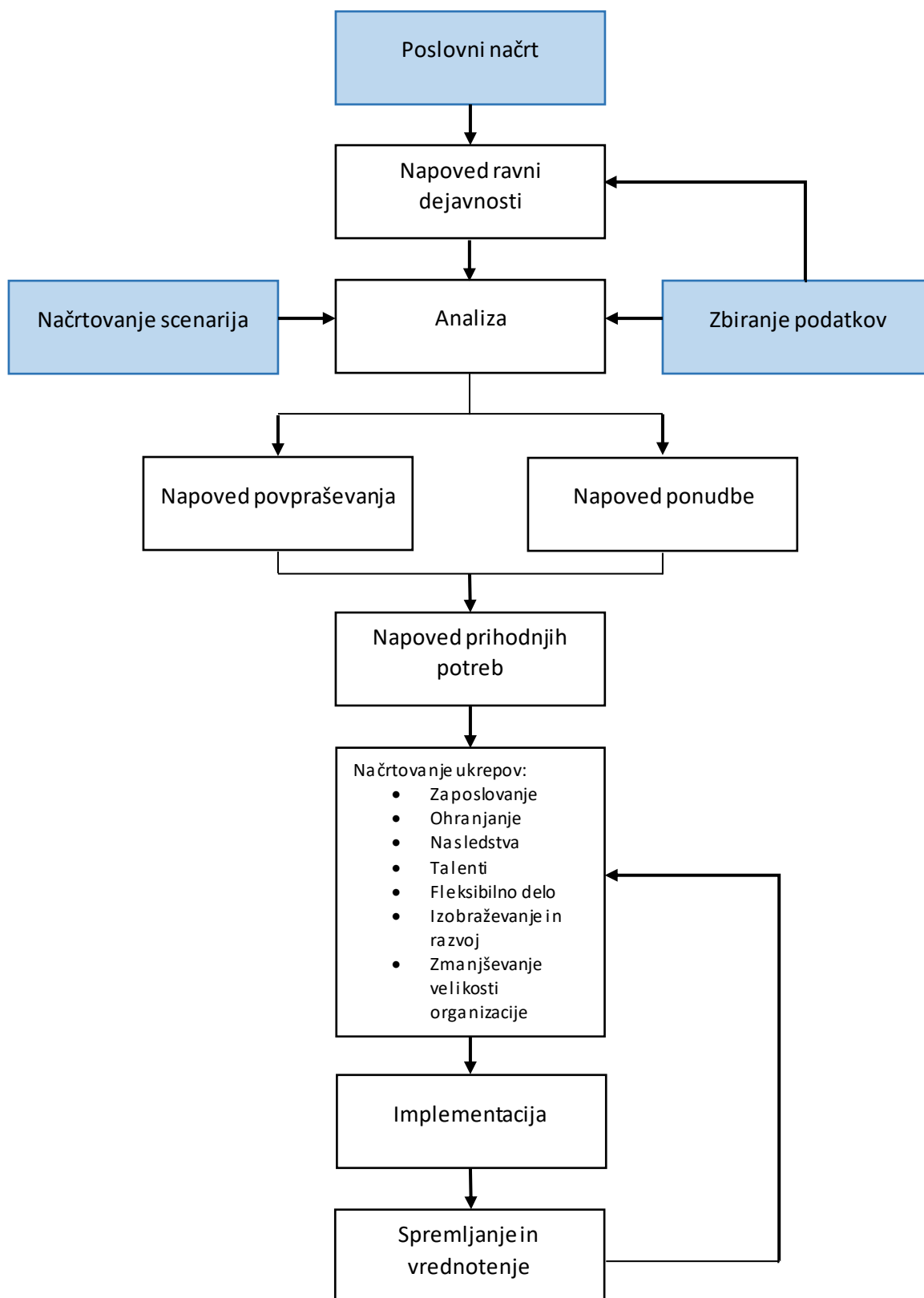
Vir: Povzeto po Rothwell (v Beardwell 2004, 170).

V praksi je proces lahko zelo zapleten, ker je ravnovesje med povpraševanjem in ponudbo različno glede na del organizacije – nekje kadra primanjkuje, nekje ga je preveč. Priprava akcijskih načrtov lahko potencialno pomaga vodjem, da se zavedajo pomembnosti te neusklajenosti (Beardwell 2004).

Zadnja stopnja tradicionalnega načrtovanja kadrov je povezana z implementacijo kadrovskega načrta in vrednotenjem oziroma ocenjevanjem splošne učinkovitosti (prav tam).

Sodobni model predstavlja Armstrong in Taylor (2014) s spodnjim diagramom. Sodobni modeli temeljijo na tradicionalnih, le da so prilagojeni trenutni situaciji in potrebam organizacij.

Slika 3.1: Diagram poteka načrtovanja kadrov



Vir: Armstrong in Taylor (2014, 218).

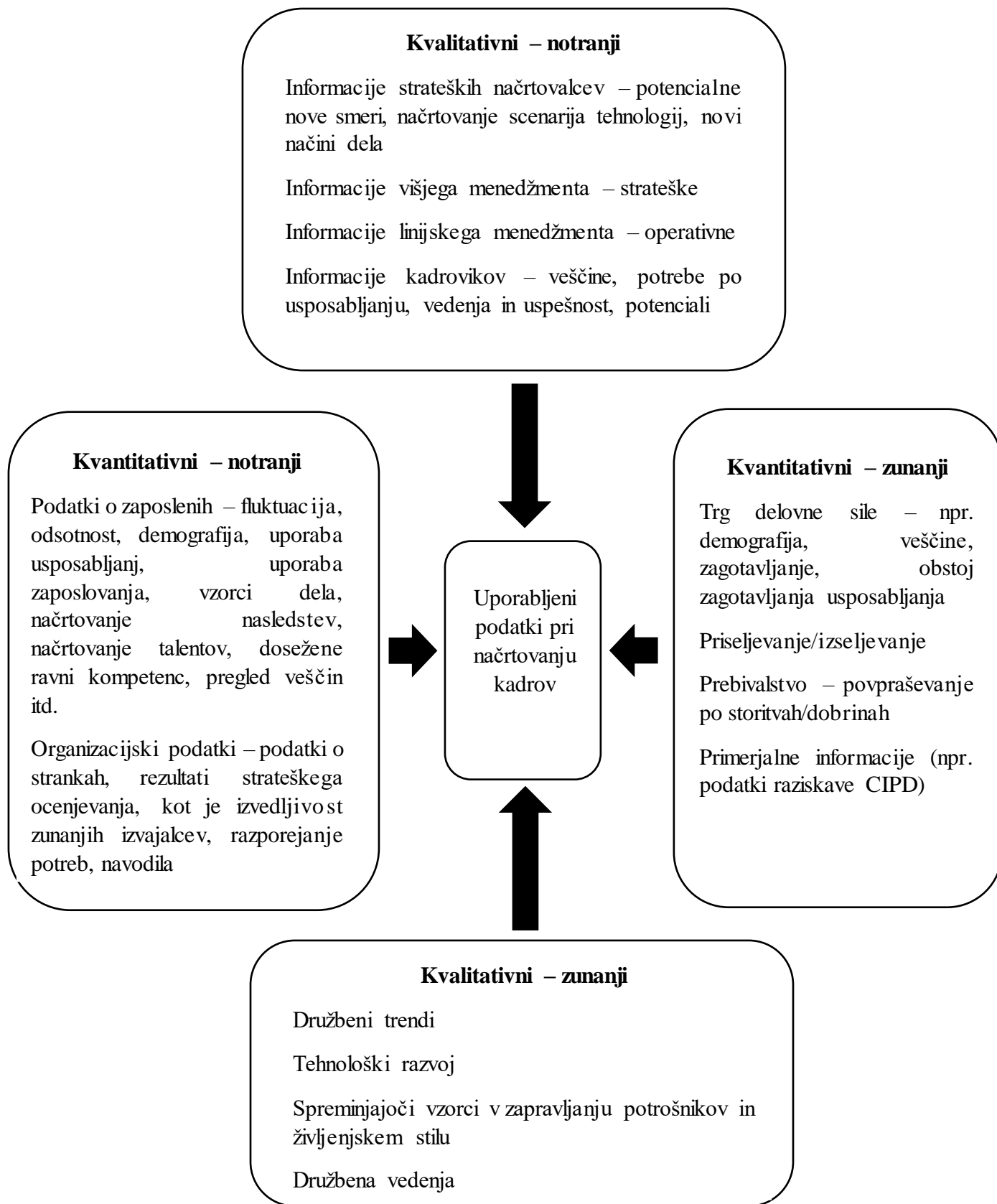
Pri tem procesu se vse začne pri poslovnem načrtu. Le-ta pokaže, kaj organizacija namerava storiti v smislu dejavnosti in obsega teh dejavnosti.

Naslednja stopnja je napoved prihodnjih tokov na ravni dejavnosti, ki bodo imeli vpliv na povpraševanje po kadrih. Na to raven vplivajo tudi demografski dejavniki, politični trendi in ostali zunanji dejavniki. Načrtovanje poteka je ocenjevanje sprememb v okolju, za katere je možno, da bodo vplivale na organizacijo. Predvidevanje mora biti narejeno tako, da so vključene vse možne situacije, s katerimi se bo organizacija lahko soočala v prihodnosti. Najboljša za ta pregled je uporaba PESTLE pristopa (ocenjevanje političnih, ekonomskih, družbenih, pravnih, tehnoloških in ekonomskih dejavnikov, ki lahko vplivajo na organizacijo).

Tretja faza je zbiranje podatkov, kar lahko storimo na več načinov:

- kvalitativni notranji podatki (poslovne informacije o razvoju produkta, trga, predlagan delovni sistem in organizacijske spremembe; kadrovske informacije o zaposlenih);
- kvantitativni notranji podatki (podatki o fluktuaciji, odsotnosti, demografiji, veččinah in podobnega, zaposlenih);
- kvalitativni zunanji podatki: analiza PESTLE;
- kvantitativni zunanji podatki (trg delovne sile – demografija, dostopnost veščin, kompetenc).

Slika 3.2: Informacije in načini pridobivanja le-teh pri načrtovanju kadrov



Vir: Baron in drugi (2010, 13).

Stopnja analize zbere vse informacije zgoraj omenjenih faz skupaj, kar zagotovi osnovo za napoved povpraševanja in ponudbe. Napoved povpraševanja je proces ocenjevanja števila ljudi, ki jih bomo v prihodnosti potrebovali, in veščin ter kompetenc, ki jih bodo za delo potrebovali. Osnova za napoved so razpoložljiva sredstva (ang. budget) in dolgoročen poslovni načrt, prikazan na ravni dejavnosti vsakega delovnega mesta in oddelka. V proizvodnem podjetju so razpoložljiva sredstva oblikovana kot proizvodni načrt s številkami in tipi produktov, ki morajo biti narejeni v določenem obdobju. Iz tega se izračuna število ur, ki morajo biti opravljene, da se doseže kvota.

Sledi napoved povpraševanja, kar je možno storiti s spodnjimi metodami:

- vodstvena presoja (gre za to, da vodje premislijo, katere in koliko ljudi bodo potrebovali v prihodnosti)
- analiza razmerja in trendov (gre za analizo obstoječih razmerij med stopnjo dejavnosti in številom ljudi, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo)
- tehnike delovnih študij (se uporabljajo v povezavi z napovedmi na ravni dejavnosti, da se izračuna, koliko dolgo neki postopek traja in število ljudi, ki so pri tem potrebni)
- napoved potreb po veščinah in kompetencah (v veliki meri je stvar vodstvene presoje, ki temelji na analizi vpliva predvidenih razvojev produkta oziroma trga in uporabe novih tehnologij) (Armstrong in Taylor 2014).

Bhattacharyya (2014) pravi, da na napoved povpraševanja po kadrih vplivata dva dejavnika: obseg donosov (ang. output) in raven produktivnosti. To lahko ugotovimo preko spodnjih načinov:

- Analiza delovne uspešnosti je lahko: neposredna (pregled prejšnjih rezultatov delovne uspešnosti, da dobimo razmerje med dvema spremenljivkama – delovna obremenitev in delovna sila določene kategorije) in posredna analiza (temelji na ocenah, ki so bile narejene po preteklih izkušnjah). Posredna je manj sistematična in bolj za kratkoročne napovedi.
- Analiza produktivnosti ima dve glavni sestavini: tehnološke spremembe in uporaba delovne sile. Ko tehnološke spremembe zahtevajo veliko kapitalsko investicijo, organizacije stremijo k boljši uporabi delovne sile, da dosežejo povečano produktivno st. Produktivnost je lahko boljša z boljšimi kadri. Tudi Curson in drugi (2010) pravijo, da vzpostavitev potrebe po veščinah zahteva merjenje rezultatov in produktivnosti. Nekatere organizacije (predvsem javni sektor) imajo s tem težave, na drugi strani pa so v storitvenem sektorju storitve prodajane na trgu, zato je to relativno preprosto izmeriti

na podlagi cene, ki so jo pripravljene plačati. Izboljšave produktivnosti pomenijo višje ravni aktivnosti in/ali kakovost z obstoječimi delavci ali isto raven rezultatov in/ali kakovost z manjšim številom kadrov. Za doseganje bistvenih koristi morajo biti bolj učinkovito uporabljena omejena sredstva delovne sile.

Če nadaljujem z Armstrongom in Taylorjem (2014), stopnji napovedi povpraševanja sledi napovedovanje ponudbe, v kateri merimo število ljudi, za katere je verjetno, da bodo razpoložljivi znotraj in zunaj organizacije. Notranja analiza vključuje naslednja področja: obstoječe število ljudi glede na poklic, večšine in potencial; potencialno fluktuacijo; potencialne spremembe zaradi internih napredovanj; spremembe organizacijske strukture, novi načini dela; vpliv povečane produktivnosti; sredstva ponudbe znotraj organizacije – obstoječi zaposleni in rezultati talent menedžmenta ali programov usposabljanja. Na drugi strani zunanja analiza raziskuje lokalne in nacionalne trge dela z namenom pridobivanja informacij o razpoložljivosti kadrov glede na potrebe v prihodnosti. Sem so vključene tudi spremembe okolja, kot je opisano pri stopnji načrtovanja poteka.

Analizi povpraševanja in ponudbe ter prepoznavi primanjkljajev ali presežkov sledi napovedovanje prihodnjih potreb. Gre za preprost izračun obstoječega števila zaposlenih in predvidevanega števila ob koncu leta.

Naslednja stopnja je načrtovanje ukrepov, ki se začne s prepoznavanjem notranjih virov, ki so na razpolago zdaj ali pa bodo na razpolago po zaključenem programu izobraževanja, usposabljanja ali razvoja. Temu sledijo načrti za proces zaposlovanja, ohranjanja kadrov, nasledstev, talent menedžmenta, zmanjšanja fluktuacije in absentizma zaposlenih, fleksibilnost dela, zunanje izvajanje (ang. *oustourcing*), izboljšanje produktivnosti in pregled odgovornosti položajev.

Sledi implementacija sprejetih ukrepov.

Zadnja stopnja pa je spremljanje in vrednotenje. Ta stopnja je nujna, ker je treba pozorno spremljati napredek, evalvacijo učinkov, in če je treba, spreminjanje sprejetih ukrepov (Armstrong in Taylor 2014).

Bhattacharyya (2014) pravi, da na ravni podjetja lahko uporabimo različne kvantitativne tehnike za natančno načrtovanje. Lahko se osredotočimo na analizo izgube, ki je element zaposlitvene fluktuacije. Ta izguba se nanaša na odhode iz organizacije zaradi upokojitve, odpovedi, smrti ali odpovedi s strani delodajalca. Za izračun analize izgube lahko uporabljamo

različne metode: stopnjo fluktuacije (število zaposlenih, ki so odšli kot odstotek povprečnega števila zaposlenih), stopnjo stabilnosti (odstotek stabilne delovne sile v določenem obdobju), analizo kohorte (upoštevata dolžino zaposlitve kot pomembno spremenljivko) in analizo cenusa (vzame presek analize izgube v organizaciji; uporablja starostno specifične stopnje v določenem obdobju in pripravi algoritem, da identificira splošen vzorec). Za napovedovanje potreb po kadrih opiše naslednja kvantitativna orodja:

- Analiza delovne obremenitve: je zelo pomembna za napoved potreb po kadrih v določenem časovnem obdobju. Ima več stopenj: klasifikacijo dela (analiza zahtevanega časa za vsako sestavino delovnega mesta), napovedovanje števila delovnih mest (zahteva napoved delovnih mest v kvantitativnih pogojih; temelji na predvidevanem povpraševanju), pretvorbo predvidenih delovnih mest v delovne ure in pretvorbo delovnih ur v potrebo po kadrih.
- Analiza časovnih obdobij: uporablja zaposlitvene podatke v časovnem obdobju za napoved kadrov. Da se izognemo napakam, moramo upoštevati 4 različne elemente: trend (fluktuacija na ravni zaposlenosti), ciklični učinek (spremembe pri zaposlovanju v povezavi z določenimi dogodki), sezono (fluktuacija zaradi sezone), nenadno spremembo (spremembe na zaposlitveni ravni zaradi ekonomskega okolja, povečanega tržnega deleža, naročil novih strojev itd.) in naključne fluktuacije (ki ne sledijo nobenemu vzorcu).
- Analiza produktivnosti in ostalih razmerij: analiza produktivnosti in delovne uspešnosti pomaga pri ocenjevanju potreb po kadrih na organizacijski ravni. Če je organizacija zmožna povečati stopnjo produktivnosti, se zmanjša potreba po kadrih v določeni enoti. V današnjih zapletenih proizvodnih sistemih je splošna produktivnost bolj pomembna kot produktivnost zaposlenih. Težave se pojavljajo pri merjenju produktivnosti na tistih delovnih mestih, kjer zaposleni ne delajo s strojem, ampak njihovo delo temelji na znanju. To zato, ker je težko meriti stroške njihovega kapitala. V teh primerih avtor predlaga izračun skupnega faktorja produktivnosti, ki se osredotoča na funkcionalno učinkovitost in delovno uspešnost vseh oddelkov v organizaciji na skupni ravni, brez da se osredotoča na produktivnost posameznikov. Ko se kakovost poveča, se tudi produktivnost izboljša, čemur sledi zmanjšanje potrate in ponovnega dela in optimiziranje izrabe vložkov (inputov). Višja produktivnost omogoča organizaciji, da zniža ceno in pridobi konkurenčno prednost v smislu cene in kakovosti. Povečana

produktivnost zahteva manj kadrov, zato, ko se produktivnost poveča, je za rezultate (outpute) potrebnih manj delovnih ur.

- Vodstvena presoja: menedžerji morajo narediti presojo o prihodnjih zaposlitvenih potrebah, ki temelji na njihovih preteklih izkušnjah. Kombinacija kvantitativnih orodij z menedžersko presojo prinaša boljše rezultate. Pri tem obstajajo razne pasti, ki lahko vodijo k napačnim kadrovskim napovedim.

Bhattacharyya (2014) našteje tudi težave, ki lahko nastanejo pri napovedih, če uporabljamo kvantitativna orodja, med katerimi to, da je pomembno razumeti, da je težko dobiti enake oblike enote rezultatov za vsa delovna mesta, ni nujno, da nova tehnologija, spodbujevalne sheme in podobno izboljšajo produktivnost, velika težava je negotovost prihodnosti ter pomanjkanje podatkov o preteklih dejavnikih dela. Kljub naštetim oviram je vodstvena presoja skupaj s statističnimi orodji pogosto upoštevana kot najboljša izbira za načrtovanje kadrov. Splošno mnenje je, da načrtovanje kadrov znotraj stroškovnih omejitev vodi k boljši oceni. Nekateri kvalitativni modeli, kot že prej omenjena Delfi tehnika in nominalna skupinska metoda, se lahko uporabijo za boljšo vodstveno presojo. Delfi tehnika se danes uporablja za skupinski proces z namenom doseganja soglasne napovedi. Gre za skupino strokovnjakov, ki individualno odgovarjajo na vprašalnike. Na drugi strani pa nominalna skupinska metoda prav tako vključuje strokovnjake, glavna razlika pa je, da pri Delfi tehniki strokovnjaki ne smejo komunicirati med seboj, pri nominalni skupinski metodi pa imajo možnost debatiranja.

Bhattacharyya (2014) dodaja, da so sistemi kadrov lahko opisani v smislu zalog in tokov. Zaloge so število ljudi v organizaciji v določenem času in so razdeljeni v kategorije, kot so spol, starost, dolžina zaposlitve in podobno. Tokovi pa se nanašajo na zaposlovanje, napredovanje, izgubo, prehod, prerazporeditev, degradacija itd. Pri tem poznamo več matematičnih modelov:

- Markov model (cilj je napoved števila zaposlenih v posamezni kategoriji na enakih časovnih točkah)
- Obnovitveni modeli (cilj je napoved tokov zaposlenih preko števila zaposlenih v vseh kategorijah na enakih časovnih točkah)
- Optimizacijski modeli (ujemata se dosegljivost delovne sile in potrebe, zahteve po delovni sili)
- Cambridge model (se osredotoča na stabilno stanje starostne porazdelitve)
- Simulacija (nam pomaga predvideti fenomene realnega sveta v dinamičnem pristopu)

Za doseganje boljših rezultatov je po njegovem mnenju najboljša kombinacija tako kvantitativnih kot kvalitativnih tehnik.

3.3 Povezava z drugimi kadrovskimi procesi

Kot je že iz napisanega razvidno, je načrtovanje kadrov samo eden izmed procesov, s katerimi se ukvarja kadrovska funkcija. Dolgoročno načrtovanje kadrov je zelo povezano tudi z ostalimi kadrovskimi procesi, ki so na neki način posledica dolgoročnega načrtovanja kadrov in orodje, da se le-to v organizaciji dejansko odvija in uresniči. Če želimo misliti v prihodnost, je treba prepoznati, kaj imamo trenutno in kaj bi želeli obdržati, spremeniti ali pa opustiti. Ko to ugotovimo, je treba začeti s procesi, ki nam bodo to omogočili. Osredotočila sem se na najbolj pogoste kadrovske procese, ki vplivajo ali odražajo dolgoročno načrtovanje kadrov, in jih na kratko opisala.

3.3.1 Iskanje in selekcija kadrov

Za iskanje in selekcijo kadrov se lahko uporabljajo različni načini iskanja. Delimo ga na interno, ki poteka znotraj organizacije in eksterno, torej zunaj. Interni kandidati so obstoječi zaposleni v podjetju, medtem ko so zunanji kandidati iskalci druge zaposlitve. Kadri se lahko iščejo preko spletnih strani, na družbenih omrežjih (npr. LinkedIn), agencij za zaposlovanje, s pomočjo različnih strokovnjakov, 'headhunterjev', preko univerz in šol, kariernih centrov in podobno. Obstajajo različne selekcijske metode, s katerimi želimo oceniti ustreznost kandidatov s tem, da napovedujemo, v kolikšni meri bodo lahko na delovnem mestu uspešni. Najbolj pogosta metoda so intervjuji, ki jih uporabimo za pridobivanje informacij o kandidatih, ki nam omogočijo vpogled v to, kako dobro bi se kandidati znašli v novi vlogi in na podlagi tega se naredi selekcija. Podjetja lahko uporabljajo tudi različna testiranja, kot so testi inteligentnosti, osebnostni testi in testi sposobnosti. Preko njih podjetje pridobi informacije o stopnji zmožnosti, inteligentnosti, osebnostnih značilnosti, sposobnosti in doseganja. Naslednja metoda so ocenjevalni centri, kjer so kandidati razvrščeni v skupine, preko katerih se opazuje ta ustreznost in delovanje posameznika kot člana skupine. Gre za aktivnosti, kot je igra vlog, simulacije, testiranja, merjenje uspešnosti in podobno, kjer se opazuje vedenje kandidatov (Armstrong in Taylor 2014).

Iskanje in selekcija kadrov je prvi proces spoznavanja pravega kandidata, ki ga kadrovnik prepozna kot primerne za delo v organizaciji in ki bo imel neko dodano vrednost za organizacijo. V smislu načrtovanja kadrov je ta proces pomemben zaradi števila ljudi, ki se posledično poveča (razen, če gre za nadomestilo), in za to, ker mora pred objavo razpisa

kadrovik točno vedeti, katera znanja, kompetence in morebitne izkušnje morajo kandidati imeti, da bi bili ustrezni. Hkrati je to pomemben in zahteven proces, saj je treba izbrati pravega kandidata, ki bo prispeval k uresničevanju dolgoročnih ciljev in strategije organizacije.

3.3.2 Izobraževanje in usposabljanje

V literaturi se večinoma uporablja pojem izobraževanje in razvoj (ang. Learning and development) in temelji na štirih komponentah, ki so: učenje, razvoj, usposabljanje, izobraževanje. Izobraževanje in usposabljanje ni isto; izobraževanje je nekaj, kar posamezniki počnejo; usposabljanje pa je nekaj, kar organizacija dela posameznikom. Strateško izobraževanje in razvoj je pristop pomoči ljudem, da se naučijo in razvijejo, kar se nanaša na cilje organizacije, ki jih želi doseči preko zaposlenih. Cilja k temu, da izdelata skladen in celovit okvir za razvoj ljudi skozi ustvarjanje kulture učenja in oblikovanja organizacijskih in individualnih strategij učenja. Poznamo več oblik učenja in razvoja:

- organizacijsko učenje, upravljanje znanja;
- individualno učenje in razvoj, učenje na delovnem mestu, samostojno učenje, e-učenje, 'coaching' in mentoriranje;
- mešano učenje;
- usposabljanje, usposabljanje na delovnem mestu, formalno usposabljanje izven delovnega mesta;
- razvoj vodstva in menedžmenta.

Poznamo organizacijske in individualne strategije učenja. Organizacijske se osredotočajo na izboljšavo organizacijske učinkovitosti skozi pridobivanje in razvoj znanja, razumevanje, dojetje, tehnike in prakse. Ena izmed osnov kadrovskega menedžmenta je, da je treba vlagati v zaposlene, da lahko razvijemo človeški kapital, ki ga organizacija potrebuje, in da povečamo njegovo zalogo znanja in veščin. Na drugi strani so individualne strategije, ki obsegajo procese in programe, ki se uporabljajo za povečanje zmoglosti posameznih zaposlenih. Strategije za izobraževanje posameznika so odvisne od potreb, izraženih v obliki veščin in vedenj, ki so potrebne za doseg poslovnih ciljev (Armstrong in Taylor 2014).

V današnji ekonomiji, ki temelji na znanju, se učenje oziroma izobraževanje ne zaključuje po zaključku formalnega izobraževanja, ampak je učenje za poklic začetna točka za učenje v poklicu. Od devetdesetih let dalje, so v zdravstvenih storitvah, med katere spadajo tudi farmacevti, začeli dojemati pomembnost vlaganja v vseživljenjsko učenje in razvoj zaposlenih

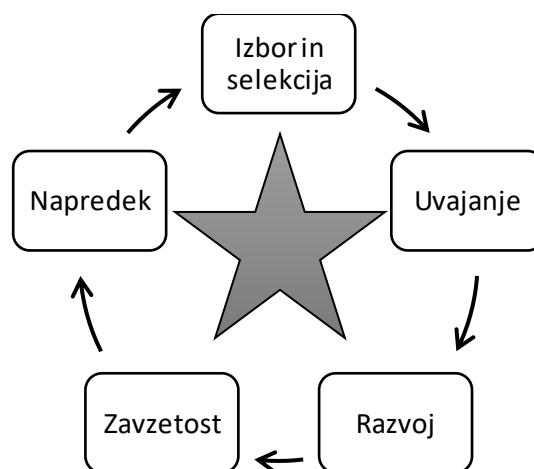
in so postavili neprekinjen poklicni razvoj visoko na svoje strateške agende (Beusaert in drugi 2013).

Izobraževanje in usposabljanje kadrov je zelo pomembno, če jih organizacija želi razvijati. Ker se znanje ves čas spreminja, se tudi potrebe po učenju spreminjajo. Vsako delovno mesto ima svoje značilnosti in naloge, ki se jih je treba naučiti. Izobraževanje in usposabljanje je z dolgoročnim načrtovanjem kadrov povezano v smislu doseganja in usvajanja želenega znanja ali veščin oziroma kompetenc. Če načrtujemo, da se morajo zaposleni na določenem delovnem mestu v nekaj letih zaradi prihajajoče spremembe naučiti neko nalogo opraviti na drugačen način, se to stori v okviru izobraževanja in usposabljanja. To je 'pripomoček' za doseg ciljev.

3.3.3 Razvoj kadrov

Razvoj kadrov je nujno in stalno organizacijsko prizadevanje. Zaposleni lahko vedno dosežejo več, postanejo bolj izpopolnjeni, če se jih spodbuja in podpira pri delu, za katerega so odgovorni. Razvoj kadrov je neprekinjen proces, kjer so znanje in veščine zaposlenih povečani za namene doseganja novih priložnosti in izzivov, ki so neizogiben del organizacijskega življenja. Kadroviki lahko naredijo veliko s tem, da predvidijo razvojne potrebe, zagotovijo pobude razvoja kadrov, ki so povezane tako z individualnimi ambicijami kot potrebami organizacije. Čeprav je neizogibno, da bodo nekateri najboljši ljudje poiskali nove izzive in karijerne možnosti, bodo najverjetneje bolj učinkoviti in motivirani, če bodo imeli zagotovljen osebni razvoj. Takšne pobude so morda lahko spodbudne za zaposlene, da dlje ostanejo pri istem delodajalcu, ki ima posledično koristi od bolj stabilne delovne sile (Armstrong in Taylor 2014).

Slika 3.3: Razvoj kadrov v obliki zvezde kot okvir za oblikovanje kadrovskih pobud



Vir: Nieto (2006, 171).

Učinkovit razvoj kadrov je dvojna zmaga (win-win), ki postane povezovalni del organizacijske strukture in kulture. Organizacija ima koristi od dobro usposobljenih ljudi, zaposleni pa pridobi novo znanje in veščine, ki povečujejo njegove karierne možnosti. Proces izvedbe razvojnih programov mora biti specifičen, unikatni glede na zaposlenega in situacijo. Organizacije lahko spregledajo talentirane ljudi, ker ne prepoznajo osebe, ki je trenutno na tem delovnem mestu. Učinkovit razvoj kadrov mora vključevati prepoznavanje, kaj več lahko oseba prispeva. Tistim, ki si ne želijo premika na novo delovno mesto, je treba to odločitev spoštovati. Lahko postanejo dragoceni mentorji novo zaposlenim na področju, za katerega so specializirani. Ključno sporočilo razvoja kadrov je, da mora biti nujno obravnavano kot bistveni dejavnik zaposlitve in ne kot izbirni dodatek (Nieto 2006).

Organizacije lahko za svoje zaposlene ustvarijo osebne razvoje načrte, ki jih lahko opišemo kot ocenjevalno orodje, ki je vključeno v večji ocenjevalni cikel razvoja in uspešnosti. Uporablja se za zbiranje in dokumentiranje informacij o kompetencah, na katerih je zaposleni delal, hkrati pa gre tudi za načrtovanje za nadaljnji razvoj v bližnji prihodnosti. Pri teh načrtih so najpomembnejša tri osrednja vprašanja: Kje sem trenutno? Kam grem? In kam naj grem naprej? V praksi so razvojni načrti uporabljeni za usmerjanje kompetenčnega razvoja zaposlenih. Zaposleni bi morali začeti z dejavnostmi učenja in izboljšanja svojih kompetenc na način kot rezultat odraza uporabe osebnega razvojnega načrta (Beausaert in drugi 2013).

Razvoj zaposlenih je eden od najpomembnejših nalog kadrovske funkcije v praksi. Je bistvenega pomena pri vzdrževanju in razvijanju zmožnosti tako posameznega zaposlenega kot organizacije kot celote. Osrednja predpostavka, ki se kaže pri investiciji v razvoj zaposlenih, je, da ustvari pogoje, kjer zaposleni verjamejo, da organizacija ceni njihov prispevek in skrbi za njihovo zaposljivost. Opravljeni sta bili dve neodvisni raziskavi med medicinskimi sestrami. V prvi skupini je sodelovalo 230 medicinskih sester iz bolnišnice v ZDA. V drugi raziskavi pa je bil vzorec 175 medicinskih sester iz javne bolnišnice v Singapurju. Rezultati so pokazali, da so zaposleni bolj zadovoljni s službo in bolj predani organizaciji, ko se delodajalec posveti razvoju njihovih veščin in kompetenc, kar zmanjša namen odhoda iz organizacije. Vlaganje v razvoj zaposlenih raje spodbuja učinkovito zavezanost in zadovoljstvo na delovnem mestu kot obvezno predanost. Trajen razvoj zaposlenih je zagotovo en način za doseganje konkurenčne prednosti. Ne samo, da takšni programi izboljšajo dobro počutje posameznega zaposlenega s tem, da se mu zagotovijo koristi, kot sta pridobivanje veščin in karierni razvoj, ampak lahko povečajo produktivnost organizacije. Vlaganje v razvoj zaposlenih lahko ustvari dinamičen

odnos, kjer zaposleni delajo boljše, ker so bolj zadovoljni na delovnem mestu in predani organizaciji (Lee in Bruvold 2003).

Učinkovitost razvoja kadrov je obseg, do katerega razvojni načrt posameznika prispeva k profesionalnemu oziroma poklicnemu razvoju. Za zagotavljanje stalnih priložnosti za zaposlene, da se učijo in razmišljajo, morajo biti menedžerji in kadrovski strokovnjaki za razvoj zaposlenih sposobni, da vodijo razvojne procese na fleksibilen in osebni način (Lejeune in drugi 2016).

Razvoj kadrov je zelo pomemben kadrovski proces. Pomembno je, da organizacije razvijajo vse svoje zaposlene, ne samo talentov in ključnih kadrov. Razvoj kadrov je pri dolgoročnem načrtovanju kadrov pomemben zaradi implementacije ukrepov. Kadre je treba razvijati v smeri, da v organizaciji uresničujejo svoje načrte in cilje, ki si jih je organizacija zastavila in hkrati skrbeti, da se bodo lahko odzvali na spremembe, ki jih prinaša prihodnost.

3.3.4 Karierni menedžment

Pri kariernem menedžmentu gre za zagotavljanje toka talentov organizaciji, ki jih potrebuje. Nanaša pa se tudi na nudenje priložnosti za ljudi, da razvijejo svoje sposobnosti in kariere z namenom, da bi zadovoljili svoje ambicije. Povezuje potrebe organizacije s potrebami posameznikov. Pomemben del kariernega menedžmenta je načrtovanje kariere, ki oblikuje napredek posameznika znotraj organizacije v skladu z oceno organizacijskih potreb, definiranim profilom uspešnosti zaposlenih, in delovna uspešnost, potencial in prednosti posameznih članov podjetja. Karierni menedžment vključuje tudi karierno svetovanje, ki pomaga ljudem razvijati svojo kariero. Cilji kariernega menedžmenta so različni in se jih gleda s strani organizacije in s strani zaposlenih. Organizacija stremi k doseganju ciljev politik talent menedžmenta. Za zaposlene pa so cilji, da jih vodi, podpira in spodbuja k izpolnjevanju njihovega potenciala in da dosežejo uspešno kariero v organizaciji. Drug cilj pa je zagotavljanje tistim, ki nekaj obljublajo, del izkušnje in izobraževalnih aktivnosti, da bodo opremljeni za sprejemanje odgovornosti. Seveda je treba gledati oba vidika in jih upoštevati. Karierni menedžment mora temeljiti na razumevanju karierne dinamike, kar pomeni, da razumemo potek kariere skozi vse 3 stopnje – rast/razvijanje, vzpostavitev in zorenje.

Strategija razvoja kariere mora vsebovati spodnje aktivnosti:

- Politiko spodbujanja od znotraj kadar koli je to mogoče.

- Karierne poti omogočajo talentiranim osebam, da se premaknejo navzgor ali horizontalno.
- Individualni razvojni načrt kot velik del procesa spremljanja delovne uspešnosti.
- Sistemi in procesi za doseganje izmenjave in razvoja znanja v podjetju.
- Multidisciplinarni projektni timi s spreminjajočim članstvom, da ponudijo razvojne priložnosti tako širokemu razponu zaposlenih, kot je možno.

Karierno načrtovanje vsebuje opredelitev karierni poti – poti, ki jim ljudje lahko sledijo, če želijo karierno napredovati znotraj organizacije. Uporablja vse informacije o organizacijskem ocenjevanju zahtev, ocenjevanju delovne uspešnosti in potenciala in načrtovanja nasledstev in jih prevaja v obliko individualnih kariernih razvojnih programov in splošnih dogovorov za razvoj menedžmenta, kariernega svetovanja in mentoriranja. Karierni razvoj lahko definiramo v smislu, kaj morajo ljudje vedeti, da bodo lahko splezali po karierni lestvi. To jim pomaga, da lahko načrtujejo svoj razvoj, čeprav jih morajo pri tem podpirati in spodbujati njihovi vodje, kadroviki, in če obstajajo, razvojni svetovalci ali mentorji. Zagotovitev dodatnih izkušenj in usposabljanj je lahko organizirano, vendar je pomembno, da opredelimo, kaj mora posameznik narediti sam, če želi napredovati v organizaciji (Armstrong in Taylor 2014).

Karierni menedžment je proces omogočanja zaposlenim, da boljše razumejo in razvijejo svoje karierne veščine in interese ter to najbolj učinkovito uporabljajo znotraj organizacije in ko odidejo iz nje. Razvoj kariere je vseživljenjski proces aktivnosti, ki pripomorejo h kariernemu raziskovanju, vzpostavitvi, uspehu in izpolnjevanju posameznikov. Karierno načrtovanje pa je nameren proces, skozi katerega se oseba zaveda svojih osebnih veščin, interesov, znanja, motivatorjev in ostalih značilnosti, pridobi informacije o priložnostih in izbirah, prepozna karierno povezane cilje in pripravi akcijski načrt za doseg teh specifičnih ciljev. Pri tem imata vlogo tako delodajalec kot zaposleni, vendar mora zaposleni vedno sprejeti celotno odgovornost za svoj karierni razvoj in uspeh. Kar se tiče zaposlenega pomeni karierno načrtovanje usklajevanje moči in pomanjkljivosti posameznika s poklicnimi priložnostmi in nevarnostmi. Na drugi strani pa je vloga delodajalca odvisna od tega, kako dolgo je posameznik zaposlen znotraj organizacije. Določena podjetja uporabljajo različne programe, delavnice, določijo mentorja (Dessler 2015).

Karierni menedžment je podoben razvoju kadrov, a se pri tem procesu osredotočajo konkretno na karierno pot posameznika, ki vsebuje tudi razvojne načrte. Z dolgoročnim načrtovanjem

kadrov je povezan na enak način kot razvoj kadrov. Torej za sledenje ciljev in doseganje le-teh preko določenih zahtev, nalog in podobno.

3.3.5 Talent menedžment

Je proces zagotavljanja, da ima organizacija zaposlene talentirane ljudi, da lahko doseže svoje poslovne cilje. Talent je nekaj, kar morajo imeti ljudje, če želijo biti uspešni v svojih vlogah. Preko takojšnjih prizadevanj pripomorejo k uspešnosti organizacije in imajo potencial, da bodo lahko zelo pomembno prispevali v prihodnosti. Proces talent menedžmenta si prizadeva za prepoznavanje, pridobivanje, ohranjanje in razvijanje talentiranih oseb z visokim potencialom. Kot vsak proces gre tudi ta skozi več stopenj in ima različne elemente:

- Načrtovanje talentov je proces, kjer se vzpostavi, opredeli, koliko ljudi in kakšne vrste talentiranih ljudi organizacija potrebuje zdaj in v prihodnosti.
- Zagotavljanje in razporejanje virov (ang. resourcing) – izidi načrtovanja talentov so programi za pridobivanje ljudi znotraj in zunaj organizacije. V organizaciji to vključuje identifikacijo talenta, njegov razvoj in karierni razvoj. Zunaj organizacije pa lahko izvajamo politike za privabljanje zelo kakovostnih oseb v organizacijo.
- Identifikacija talenta – informacijo o tem lahko pridobijo preko sistema spremljanja delovne uspešnosti, skozi katerega se lahko prepoznajo tisti s potencialom in zmožnostmi.
- Razvijanje odnosov s talenti – cilj je prepoznavanje vrednosti posameznih zaposlenih, zagotavljanje priložnosti za njihovo rast, pravično ravnanje z njimi in doseganje sodelovanja z njimi, da zagotovimo, da so predani svojemu delu in organizaciji.
- Razvoj talentov – izobraževalne in razvojne politike in programi so ključne sestavine talent menedžmenta. Ciljajo k temu, da ljudje pridobijo in okrepijo veščine in kompetence, ki jih potrebujejo.
- Ohranjanje talentov – izvajanje politik, oblikovanih za to, da zagotavljajo, da talenti ostajajo vključeni in predani organizaciji.
- Upravljanje kariere – nudenje priložnosti ljudem, da razvijejo svoje zmožnosti in kariero, da ima organizacija tok talentov, ki jih potrebuje, in da lahko zadovoljijo njihove ambicije.
- Načrtovanje nasledstev.
- Tok talentov – procesi preskrbovanja, razvoja in kariernega načrtovanja, ki ohranjajo tok potrebnih talentov za oblikovanje bazena talentov, ki jih organizacija potrebuje.
- Bazen talentov – talenti, ki so organizaciji na voljo.

Strategija talent menedžmenta naj bi temeljila na opredelitvi, kaj je talent v smislu kompetenc in potenciala, kdo naj pokriva talent menedžment program in katere so prihodnje potrebe po talentih v organizaciji. To lahko dosežemo na različne načine in preko različnih ciljev. Treba je skrbeti, da ima organizacija ugled dobrega in želenega delodajalca, da že v okviru selekcije izberemo zelo kakovostne osebe, za katere menimo, da bodo uspešne v organizaciji. Zelo pomembni so razni programi in politike za ohranjanje, nagrajevanje, razvoj in rast talentov. Delovna mesta in vloge morajo biti organizirane na način, da zaposlenim dajejo priložnost, da izboljšajo svoje veščine in imajo pri tem avtonomijo, interes in izziv. Zadnji cilj pa je povezan z ustvarjanjem in vzdrževanjem bazena talentov, da so talenti razpoložljivi, ki jih potrebujemo (Armstrong in Taylor 2014).

Talent menedžment je proces, ki se osredotoča na določeno populacijo v organizaciji – na talente. Ti posamezniki so pomembni za dolgoročno načrtovanje kadrov, saj jih je treba usmerjati in načrtovati njihov razvoj in karierno pot znotraj organizacije. Hkrati se mi zdi, da lahko ravno dolgoročno načrtovanje v smislu določanja kompetenc in znanj v prihodnosti pomaga, v katero smer je treba talente razvijati in katera znanja ali veščine potrebujejo za določen položaj v naslednjih letih.

3.3.6 Načrtovanje nasledstev

Pri tem procesu gre za zagotavljanje, da sposobni menedžerji lahko zapolnijo prazno menedžersko pozicijo, delovno mesto. Pri tem se moramo vprašati, ali imamo zadostno število potencialnih naslednikov, ali so dovolj dobri in ali imajo prave veščine in kompetence za prihodnost. Menedžerji so skozi kariero lahko kategorizirani kot, da so pripravljeni zdaj ali bodo pripravljeni v določenem časovnem obdobju. Takšno ocenjevanje ustvarja razvojne načrte, kot so vodstveni in razvojni programi, posebne naloge ali kroženje med delovnimi mesti. Načrtovanje kadrov temelji na informacijah o menedžerjih glede na napovedi povpraševanja in ponudbe, pregledih talentov in ocenah delovne uspešnosti ali potenciala. V velikih organizacijah, kjer so lahko napovedi narejene natančno, je proces načrtovanja nasledstev zelo formaliziran in temelji na neke vrste načrtu menedžerskih nasledstev. Ker so danes organizacije zelo fleksibilne in se hitro spreminjajo, načrtovanje nasledstev ni povsod možno in ne velja dolgo. V teh primerih je najboljšo, da organizacije poskrbijo, da imajo zelo veliko talentov, ki jih razvijajo, da lahko zasedejo pozicijo, ko je to treba – avtorja to poimenujeta »talent na zahtevo« (Armstrong in Taylor 2014).

Načrtovanje nasledstev je veliko več kot samo zapolnitev najvišjih prostih delovnih mest. Je pametna strategija talent menedžmenta, ki lahko vodi skozi ohranjanje talentov v organizaciji in zagotavlja, da ima organizacija veččine, ki jih potrebuje, da lahko hitro reagira na hitre spremembe, ki se dogajajo v današnjem poslovnem okolju (Hills 2009). Sistemi načrtovanja nasledstev so namenjeni temu, da pomagajo organizacijam upravljati talente. Cilj je zagotoviti, da sta količina in kakovost izvršnih vodij, ki jih organizacija potrebuje, identificirani, popolnoma zmožni in pripravljene prispevati k učinkoviti poslovni uspešnosti skozi čas. Najbolj celoviti sistemi načrtovanja nasledstev izpolnjujejo dvoje: zagotavljajo procese in strukturo za identificiranje in razumevanje vodstvenega talenta v organizaciji in poudarjajo ter olajšajo stalno izobraževanje in razvoj za najbolj talentiranih vodij v organizaciji. Večina organizacij prepozna ta proces kot nekaj dobrega, pozitivnega za organizacijo. Prepoznavajo, da je dobro vodenje pomembno in da dobre nasledstvene prakse lahko neposredno vplivajo in okrepijo vodstvo. Koristi vključujejo zagotavljanje vodstvene neprekinjenosti, zmanjšujejo fluktuacijo, povečujejo ohranjanje ključnih kadrov in posredno ali neposredno izboljšajo poslovne in finančne rezultate. Dobro načrtovanje nasledstev mora biti oblikovano tako, da dosega potrebe organizacije, predvsem, kaj potrebuje, da lahko učinkovito implementira svojo strategijo (Barnett in Davis 2008).

Načrtovanje nasledstev je zelo tesno povezano z dolgoročnim načrtovanjem, saj je treba zaposlene oceniti, v kolikšnem času so ali pa bodo pripravljene za prevzem določene funkcije. Pri tem se gleda na daljši rok, saj so zaposleni na to pripravljene v različnih obdobjih. Do takrat jih je treba razvijati in izobraževati z namenom odprave pomanjkljivih kompetenc, znanja in izkušenj, ki jih za prevzem nove funkcije potrebujejo. Za ključne položaje (tako vodstvene kot strokovne) je treba spremljati in načrtovati njihova nasledstva, da se organizacija izogne tveganju in morebitnemu neuspehu, če določena oseba odide iz organizacije ali pa zasede neki drugi položaj.

3.3.7 Spremljanje delovne uspešnosti

Delovna uspešnost je sistematični proces za izboljšanje uspešnosti organizacije s tem, da razvija uspešnost posameznikov in timov (Armstrong in Taylor 2014). Spremljanje delovne uspešnosti pomeni ocenjevanje trenutne in/ali pretekle uspešnosti zaposlenega, ki se navezujejo na njegove standarde uspešnosti (Dessler 2015). Delovna uspešnost je opredeljena kot vedenje, ki doseže rezultate, zato je zelo pomembno, da zaposleni vedo, kaj pomeni dobra delovna uspešnost in so s tem seznanjeni. Lahko jo opredelimo tudi v okviru sredstev za doseganje boljših rezultatov na način, da posameznikom zagotovimo sredstva za njihov uspeh v dogovorjenem okvirju

načrtovanih ciljev, standardov in zahtev glede usposobljenosti in kompetenc. Gre za razvoj skupnega razumevanja, kaj mora biti doseženo in na kakšen način. Namen oziroma cilj procesa je razvoj ljudi v smeri, da dosežejo in presežejo pričakovanja ter tako izpolnijo svoj celotni potencial v svojo korist in korist organizacije. Zaposlenim je treba pojasniti, kaj se od njih pričakuje in na kakšen način bodo lahko prispevali k doseganju ciljev organizacije, seveda preko uskladitve individualnih ciljev s strateškimi cilji organizacije (Armstrong in Taylor 2014).

Dessler (2015) opredeli ključne razloge za potrebo po spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti:

1. V večini organizacij na procesu uspešnosti zaposlenih temelji plača, napredovanje in politike zadrževanja ljudi.
2. Odigra ključno vlogo pri procesu spremljanja delovne uspešnosti delodajalca, ker s spremljanjem zaposlenih poskrbimo, da so njihovi cilji v povezavi s splošnimi cilji organizacije.
3. Vodji in podrejenemu omogoča razviti načrt za popraviljanje pomanjkljivosti in okrepiti moči podrejenega.
4. Ocenjevanje nam omogoča, da pregledamo karierne načrte zaposlenega na podlagi moči in pomanjkljivosti.
5. Omogoča, da nadrejeni prepozna potrebe po dodatnem izobraževanju ali usposabljanju ali kakšni drugi ukrepi za izboljšanje.

Gre za obsežen proces, ki je osnova za razvoj posameznika in je sestavljen iz več manjših procesov, ki si zaporedno sledijo in se na koncu zaokrožijo v celoto, da se postopek lahko ponovi od začetka. Najprej se zastavijo cilji in merila, naredi se načrt doseganja le-tega, potem sledi implementacija tega načrta in delovanje posameznika v skladu z določenimi cilji, čez leto sledi merjenje napredka, povratna informacija o tem, dodatna pomoč, prepoznavanje težav in podobno, na koncu leta pa sledi pregled, ocena in informiranje zaposlenega o njej na podlagi povratne informacije ter uskladitev strinjanja z oceno. Običajno so na voljo 4 ocene – izjemna uspešnost, dobra uspešnost, komaj zadovoljiva uspešnost in nesprejemljiva uspešnost. Nekatere organizacije imajo tudi narejeno matriko, ki je alternativa številčnemu oziroma opisnemu ocenjevanju. Na vertikalni osi so posameznikova vedenja, vložki, na horizontalni pa merimo raven poslovne uspešnosti oziroma kaj posameznik prispeva k ciljem organizacije (Armstrong in Taylor 2014). Na koncu sledi še sprejetje morebitnih ukrepov, če so le-ti potrebni (Dessler 2015).

Od procesa delovne uspešnosti se pričakuje, da bo izboljšal uspešnost organizacije tako, da bo ustvaril kulturo, znotraj katere bo visoka uspešnost način življenja in delovanja. Učinkovit proces zagotavlja, da so individualni cilji zaposlenih združljivi z organizacijskimi, zato so tudi kazalniki uspešnosti povezani z organizacijskimi in s prispevkom ljudi je organizacijska uspešnost definirana (Armstrong in Taylor 2014). Tudi Dessler (2015) pravi, da je najprej treba določiti strateške cilje organizacije in jih potem prilagoditi in dodeliti oddelkom, delovnim skupinam ter posameznikom. Armstrong in Taylor (2014) dodajata, da je proces spremljanja delovne uspešnosti zelo povezan z nagrajevanjem, saj običajno ob dobri delovni uspešnosti sledi nagrada.

Menim, da je proces spremljanja delovne uspešnosti zelo pomemben za dolgoročno načrtovanje kadrov, saj omogoča tako zaposlenim kot vodjem neki vpogled, na katerih področjih je treba posameznika razvijati, ali je zaradi preseženih rezultatov lahko uvrščen med talente, ali ne dosega rezultatov in ga je treba prerazporediti na drugo delovno mesto ter ali ga je v skrajnem primeru, ob ponavljajočih se nedoseganjih dogovorjene ravni uspešnosti, celo odpustiti. Letni razgovori in spremljanje delovne uspešnosti so osnova za nadaljnje kadrovske postopke in procese, če so izpeljani natančno in kakovostno.

3.3.8 Skrb za ohranjanje ključnih kadrov

Fluktuacija ključnih kadrov ima lahko nesorazmeren vpliv na posel. Tisti ljudje, ki si jih organizacija najbolj želi obdržati, so tisti, ki tudi najbolj pogosto odidejo. Strategije za ohranjanje kadrov morajo temeljiti na razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na to, ali si zaposleni želi ostati ali oditi. Za karijerne začetnike (30 let ali manj) je karierni razvoj ključen, za zaposlene, ki so sredi svoje karierne poti (med 31 do 50 let), je zmožnost upravljanja njihovih karier in zadovoljstva pomembna. Pripadniki pozne kariere (nad 50 let) si najbolj želijo zanesljivosti in varnosti. Ostali dejavniki, ki vplivajo na ohranjanje kadrov, so: podoba podjetja, učinkovitost iskanja in zaposlovanja ter uvajanja, vodstvo, možnosti za izobraževanje in kariero ter prepoznavanje uspešnosti in nagrade. Avtorja predlagata, da se za ključne kadre opravi analiza tveganja. Ta analiza naj vsebuje možnost odhoda, kako resne bi bile posledice odhoda na posel, kako bi se najlažje naredila zamenjava in kakšni bi bili stroški. Pregled te analize bi zagotovil informacije, kaj je treba storiti, da bi ti ključni kadri ostali. Razlogi za odhod, ki bi jih bilo treba pogledati, so: boljša plača, boljše možnosti (karierni preskok), večja varnost, večja možnost za razvijanje veščin, nezmožnost obvladovanja dela, boljši delovni pogoji, slabi odnosi z vodjem, sodelavci, nasilje ali nadlegovanje in osebni (nosečnost, bolezen, selitev itd.). Načrt

ohranjanja ključnih kadrov naj bi predlagal dejanja, ki bi se osredotočila na posamezna področja, v katerih obstaja nezadovoljstvo ali pomanjkanje pripadnosti. Možna dejanja so:

- Zagotovitev, da so postopki selekcije in napredovanja usklajeni z zmožnostmi posameznikov glede zahtev dela, ki ga imajo. Hitra fluktuacija je lahko posledica slabe selekcije ali odločitve glede napredovanj.
- Zmanjšanje izgub ljudi, ki se ne morejo prilagoditi svojemu novemu delovnemu mestu s tem, da jim damo ustrezno usposabljanje in podporo, ko se pridružijo organizaciji.
- Ustvarjanje delovnih mest tako, da maksimiramo raznolikost veščin, pomen nalog, avtonomijo, nadzor nad delom in povratno informacijo ter zagotovimo, da imajo priložnosti za učenje in rast.
- Soočanje z nekonkurenčnimi, nepravičnimi in krivičnimi plačilnimi sistemi.
- Spodbujanje razvoja družbenih vezi v podjetju.
- Sprejemanje ukrepov za izboljšanje ravnovesja med službo in zasebnim življenjem.
- Odpravljanje neprijetnih delovnih pogojev ali uvedba prevelike količine stresa za zaposlene.
- Izbira, poučevanje in usposabljanje menedžerjev in vodij skupin, da lahko cenijo pozitiven prispevek, ki ga lahko naredijo, da izboljšajo ohranjanje kadrov preko načinov, s katerimi vodijo svoje time. Tukaj je treba opomniti in imeti v mislih, da ljudje pogosto zapustijo svoje vodje rajši kot organizacijo (Armstrong in Taylor 2014).

Kadroviki običajno uporabljajo izhodne intervjuje kot sredstvo ugotavljanja, zakaj je posameznik zapustil organizacijo, vendar je bolj pomembno, da identificira značilnosti organizacije, zaradi katere ljudje ostajajo v njej kot pa neprestano ugotavljati, zaradi katerih značilnosti ljudje odhajajo. Opravili so raziskavo v multinacionalnem trženjskem podjetju v Veliki Britaniji v obliki anketnega vprašalnika med 138 anketiranci iz različnih poklicev in jih spraševali o tem. Ugotovili so, da je večja verjetnost, da profesionalni zaposleni ostanejo v organizaciji tam, kjer je slog menedžmenta primeren, kjer je delovna izkušnja prijetna, kjer so viri ustrezni, kjer je določena stopnja fleksibilnosti, kjer se ljudje počutijo kot del tima, da so sodelavci na razpolago in kjer je priložnost za učenje novih veščin ali napredovanja. To je na organizacijski ravni. Na ravni delovnega mesta pa bodo večje verjetnosti za to, da bodo profesionalni delavci ostali pri tistih službah, kjer imajo neko stopnjo avtonomije, kjer obstaja fleksibilnost glede odločitev o delovni obremenitvi, kjer so odločitve o plači transparentne in pravične, kjer imajo posamezniki priložnosti, da oblikujejo svoje službe in kjer je primerno

poskrbljeno za usklajevanje dela in zasebnega življenja. V večini so to področja, na katera lahko vplivajo kadroviki znotraj organizacije (George 2015).

Pomembno je, da se organizacija zaveda, kateri so ključni kadri in poskrbi za njihov nenehni razvoj, motivacijo in vključevanje. Pri dolgoročnem načrtovanju so pomembni, ker je to kader, ki naj bi že imel neko neprecenljivo oziroma dodano vrednost za organizacijo, ki ji pomaga pri doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Tukaj bi omenila še vidik fluktuacije, ki je zelo dober pokazatelj ohranjanja ne samo ključnih kadrov, ampak vseh zaposlenih. Pri notranji analizi organizacije je fluktuacija eden izmed ključnih dejavnikov, ki pokaže, ali sta organizacija in njena klima dobri ali je treba kaj spremeniti. Fluktuacijo je vedno treba jemati kot potencialno 'nevarnost' za organizacijo in tudi pri dolgoročnem načrtovanju poskrbeti, da je vključena v razmišljanje glede prihodnjega videza organizacije.

3.4 Izzivi in priložnosti pri dolgoročnem načrtovanju kadrov

Kot pri vsakem procesu se tudi pri načrtovanju kadrov lahko soočamo z različnimi izzivi in imamo določene priložnosti za izboljšanje.

Glavne težave, s katerimi se srečujejo pri kvantitativnem načrtovanju kadrov, so vpliv spremembe in poskušanje predvidevanja prihodnosti. Veliko organizacij zato raje uporabi kratkoročen pristop in se sooča s presežki ali primanjkljaji, ko le-ti nastopijo. Dolgoročno načrtovanje je možno, ko gre za stabilen trg, z večino pasivnimi in statičnimi strankami in z možnostjo dolgoročnega napovedovanja. Vendar je dandanes to redko, tudi v javnem sektorju, kjer je dolgoročno načrtovanje kadrov uspevalo (Armstrong in Taylor 2014).

Tudi Beardwell (2004), kot enega glavnih težav, povezuje s težavami pri določanju točnih napovedi v turbulentnem okolju oziroma v nepredvidljivi prihodnosti, ampak to še vedno ne zmanjša potrebe po tem. Njena druga kritika je povezana s težavami pri točnem napovedovanju in predvidevanju, ki se lahko kaže kot pomanjkanje podatkov, ki so potrebni za bolj točna predvidevanja. Relevantnost načrtovanja kadrov sodobnih organizacij je lahko vprašljiva. Zadnja kritika pa je, da je osredotočenost na kratkoročno načrtovanje v večini organizacij v Veliki Britaniji in zelo nizke prioritete glede dolgoročnega načrtovanja.

Najtežja naloga je ocenjevanje negotovosti okoli napovedi načrtovanja kadrov. Začnemo s tistimi napovedmi, ki jih uporabljamo za potrebe talentov. Najboljše je oceniti dosedanje napovedi in pogledati, kako natančne so bile. Če imamo podatek za več let, lahko izračunamo povprečen odstotek napake v preteklosti in oblikujemo svojo oceno glede povpraševanja to leto.

Naslednja stopnja v našem procesu je oceniti strošek prenizke ali previsoke ocene. Izračunati je treba strošek presežka delavcev. Potrebujemo odgovor, kolikšen strošek je imeti preveč zaposlenih v primerjavi s stroškom imeti premalo. Isto velja tudi za delovna mesta. Za ista, za katera se zahtevajo specifična znanja, ki jih je težko najti in so bolj unikatna za organizacijo, je strošek pomanjkanja zelo visok, ker je bolj težko najti kvalificirane kandidate na trgu delovne sile. To informacijo potem uporabimo. Če je naš strošek pomanjkanja talentov ali previsokega števila podoben, potem se moramo držati svoje najboljše točke ocene povpraševanja, čeprav je ocena negotova. Če stroška nista enaka, ampak je naša ocena zelo natančna, s samo malo pričakovano napako, tudi lahko ostanemo s svojo točko ocene. V vseh drugih primerih, ki predstavljajo obsežno večino, pa moramo narediti popravke. Večji kot je odstotek napake in večji kot so stroški razlike med presežkom ali pomanjkanjem kadrov, bolj moramo prilagoditi svojo oceno. Ta pristop k načrtovanju kadrov nam daje navodila ne samo, koliko kandidatov je treba razviti znotraj organizacije, ampak tudi, koliko lahko pričakujemo, da jih bomo morali zaposliti od zunaj. Ko so stroški prekoračitve veliki, kot najbolj pogosto so, ciljamo k temu, da zmanjšamo dejansko povpraševanje, kar pomeni, da je velika verjetnost, da bomo morali zaposlovati od zunaj, da zapolnimo vrzel (Capelli 2008).

Kot omenjeno, obstaja tudi veliko priložnosti za izboljšanje samega načrtovanja in napovedovanja. Boxall in Purcell (2011) za izboljšanje kakovosti kadrovskega načrtovanja predlagata ravnanje po spodnjih načelih:

- Načelo deležnikov (ang. Stakeholder principe): bistveno je, da prepoznamo, da upravljanje človeških virov ne pripada kadrovskim specialistom. Kadrovske načrtovanje mora ciljati na dosego potreb deležnikov, ki so vključeni v menedžment ljudi v podjetju. V širšem pogledu so sem vključeni delničarji, upniki, menedžerji, zaposleni, stranke, dobavitelji, konkurenca, lokalna skupnost in interesi v okolju. Pri načrtovanju se moramo osredotočiti na tiste navedene skupine, na katere najbolj vpliva kakovost menedžmenta dela v podjetju. To pomeni, da mora biti proces oblikovan tako, da gleda na interese:
 - a) Višje in nižje ravni menedžerjev: glavna težava pri tem je zagotovitev, da kadrovske načrti vključujejo celoten menedžment tim. Višje vodstvo jih morajo uporabiti za oblikovanje in izražanje svoje vizije za upravljanje dela in ljudi ter za učenje iz izkušenj nižje ravni menedžerjev. Vsi linijski menedžerji morajo biti vprašani glede kadrovske tematik v podjetju. Alternativno ali dodatno mora biti skupina

predstavnikov linijskih menedžerjev vključena v načrtovalni tim. Linijski menedžerji lahko v proces prinesejo oceno, kako na druge deležniške skupine, kot so stranke in konkurenca, vplivajo kadrovske sistemi podjetja.

- b) Zaposlenih: zaposleni in potencialni bodoči zaposleni so »stranke« (clients) kadrovske funkcije v podjetju. Vsak kadrovski načrtovalni proces bo boljši, če so v njem vključeni zaposleni. Trenutna praksa v velikih podjetjih je izvedba anketiranja »navadnih zaposlenih«. Nekateri uporabljajo fokusne skupine, da pridobijo bolj kvalitativne podatke na ključne težave. Podatki o tem, kako se zaposleni odzovejo na kadrovske politike in prakse običajno pomagajo pri izboljšanju kakovosti kadrovskega načrtovanja v podjetjih.
- c) Države: Skozi čas vlade odigrajo ključno vlogo pri zagotavljanju nacionalnih oblik socialnega kapitala. To pomeni količina in kakovost državne delovne sile in izobraževalna in socialna infrastruktura. V zameno za dostop do teh sredstev vlade zahtevajo določeno raven skladnosti z delovnimi zakoni in predpisi. Zahteve delovnega prava bi morale vedno vplivati na obliko kadrovske politik v podjetjih.
- Načelo vključenosti (ang. Involvement principle): prejšnje, načelo deležnikov, pomeni, da lahko samo skozi dialog teh, ki so osrednje vključeni v upravljanje ljudi v podjetju, je lahko kakovost kadrovskega načrtovanja izboljšana. V splošnem velja pravilo, da mora višje vodstvo poganjati, spodbujati kadrovske načrtovanje (z izvršnim direktorjem in najvišjim vodstvom, ampak z vključitvijo ključnih linijskih menedžerjev v podjetju). Kadrovske specialiste morajo olajšati proces. Da so dragoceni, morajo procesi načrtovanja v organizacijah vseh velikosti povečati strateško razumevanje in pridobiti strateško soglasje. Odprto morajo izmenjati mnenja o organizacijskem kontekstu, njegovo preteklost, težave in potenciale. V slabo upravljanih organizacijah strateško načrtovanje pogosto potreba po določenih ritualih načrtovanja in zagotovitev birokratskih zadev, poročil, ki vključujejo cilje in mejnike.
- Načelo tekmovalnosti/rivalstva: trgi delovne sile so tekmovalni in inteligentni tekmeči bodo poskušali izbrati najboljše delavce in zgraditi najboljše menedžerske procese. Izvršni tim v podjetju mora razumeti HR-prednosti in slabosti ključnih konkurentov.
- Dinamično načelo: pomembno je, da sprejmemo, da so spremembe neizogibne in da so priprave za prihodnost ključne in potrebne. Kratkoročno načrtovanje je nujno za osnovno preživetje organizacije. To ima večino organizacij, vendar so šibki na področju dolgoročnega načrtovanja. Načrtovanje za prihodnje tri do pet let je dobra stvar, če zagotovimo, da organizacija ne postane zaradi tega nefleksibilna. Najboljši pristop v

tem kontekstu je načrtovanje scenarija, ki ga lahko uporabimo, da ustvarimo pripravljenost za spekter konkurenčne prihodnosti. Prvo dejstvo, ki ga moramo sprejeti, je, da je prihodnost nejasna, negotova. Avtorja dasta primer treh scenarijev – eden temelji na najbolj zaželenem poslovnem primeru (da ne obstajajo inteligentni tekmeči in da je okolje neškodljivo), v drugem, ki je bolj verjeten, so konkurenčni tekmeči in okolje lahko preseneti. Zadnji pa je najmanj zaželen, in to je tisti, v katerem pride do velikih preobratov v poslovnem premoženju (npr. teroristični napad). Pri kadrovskega načrtovanju, ki temelji na načrtovanju scenarija, imamo 4 korake: opredelitev dolgoročnih poslovnih scenarijev, ocenjevanje kadrovske pripravljenosti v podjetju, identificiranje ključnih trendov interesnih skupin, ki se vežejo na upravljanje človeških virov ter načrtovanje kadrovske strategije, da dosežemo dolgoročne poslovne potrebe s prej opredeljenimi trendi interesnih skupin.

- Integracijsko načelo: procesi kadrovskega načrtovanja morajo biti povezani s procesi, ki jih uporabljamo za dolgoročno strateško načrtovanje in poslovni razvoj in kratkoročno načrtovanje in pripravljane razpoložljivih sredstev (ang. budgeting). Ni treba izbirati med kratkoročnim in dolgoročnim načrtovanjem, ampak sta obe obliki pomembni in je treba načrtovati kadre v obeh časovnih vidikih.

Načrtovanje kadrov mora biti povezano s tem, kar organizacija opredeli kot ključne cilje uspešnosti. Raziskave in načrtovanje kadrov lahko zmanjšajo stroške na 2 načina: zagotavljajo, da so nove kadrovske investicije usmerjene tja, kjer jih najbolj potrebujejo in da denar in čas nista zapravljena na tistih področjih, ki niso prioriteta (Nieto 2006).

Še eno pomembno načelo pri načrtovanju kadrov je, da je bolj natančno in uporabno, ko so dosegljive natančne informacije in podatki, na katerih je proces osnovan. Večkrat se v organizacijah srečujejo s pomanjkanjem informacij, nepravilno terminologijo in zastarelostjo podatkov, kar lahko privede do napačnih odločitev (Curson in drugi 2010). Zanimivi so izsledki raziskave iz leta 2015, ki sta jo opravila Corporate Research Forum in Advanced Workforce Strategies. V njej je sodelovalo 37 organizacij iz Velike Britanije iz različnih industrij, velikosti in števila zaposlenih. Več kot 90 % organizacij je imelo več kot 1000 zaposlenih, od tega skoraj 50 % več kot 10.000 zaposlenih. Ugotovili so, da je veliko organizacij nakazalo, da težko pridobivajo kadrovske podatke in jih uporabljajo učinkovito. To je zaskrbljujoče, saj so pravi podatki v pravilni obliki nujni za dobre odločitve, povezane z zaposlenimi (Beames 2015).

Maksimiziranje koristi načrtovanja kadrov pomeni, da procesi ne smejo biti samo enkratna zadeva, ampak se morajo nadaljevati. Povezava načrtovanja kadrov in stalnost sta torej nujni (Curson in drugi 2010). Načrtovanje lahko pomaga zmanjševati negotovost, dokler so načrti prilagodljivi. Čeprav pride do nepredvidljivih dogodkov, se večina organizacijskih sprememb ne zgodi čez noč, zato lahko proces načrtovanja zagotovi elemente nadzora in kontrole, čeprav je relativno kratkoročno. Med prednosti štejemo tudi prispevke načrtovanja kadrov k uspešnosti organizacije in to, da proces pomaga ustvariti fleksibilnost v organizaciji ali skozi uporabo bolj fleksibilnih oblik dela ali pa skozi prepoznavo kompetenc in lastnosti, ki jih morajo zaposleni imeti (Beardwell 2004). Če so tveganja pri načrtovanju kadrov zmanjšana, znižanja, potem je lahko v sistem vpeljana večja fleksibilnost Curson in drugi (2010).

Kadrovska funkcija danes in v prihodnosti potrebuje vodje in vizionarje – tisti, ki imajo talent, so vztrajni in odločni (Wright 2011). Tudi ostali vodje morajo biti sposobni razmišljati strateško. Vodja mora s strateškim ali dolgoročnim načrtovanjem pomagati podjetju, da postavi prioritete in boljše deluje. Pogosto je razvoj načrta manj kompleksen kot njegova implementacija. Strateško razmišljanje pomaga pri zapolnjevanju vrzeli in preseganju omejitev strateškega načrtovanja. Vodja mora ustvarjalno strateško razmišljati, ne samo strateško načrtovati, saj se načrti pogosto spremenijo. Cilj strateškega razmišljanja je ohranjanje stalnosti namena in smeri kljub spremembam organizacijskih zahtev (Bouhali in drugi 2015). Lahko rečemo, da je načrtovanje kadrov bolj umetnost kot znanost. Natančnost napovedi povpraševanja in ponudbe sta verjetno manj pomembni kot splošno razumevanje, kaj organizacija v smislu ljudi potrebuje, kar lahko ustvari s sistematičnim pristopom k načrtovanju (Armstrong in Taylor 2014).

Baron in drugi (2010, 23) dobro povzamejo izzive in priložnosti, ki se pojavljajo v praksi. Kot izzive so navedli:

- pomanjkanje jasne osredotočenosti v strategiji organizacije;
- neprestane spremembe strategije;
- prevelika osredotočenost na operativno in finančno načrtovanje na račun dolgoročnega načrtovanja ali strateške smeri načrtovanja;
- pomanjkanje določenih informacij v ciklu načrtovanja ali podvajanje truda;
- neuspešnost razvoja načrtov, ki so dovolj odzivni in se prilagodijo spremembam v okolju;
- neuspešnost pregleda načrtov v luči novih informacij, ki kažejo na spremembo;

- slaba kakovost podatkov/sistemov;
- prevelika osredotočenost na število ljudi, ki so potrebno in premalo na njihovo sposobnost ali potencial za razvoj novih kompetenc ali zmožnosti v prihodnosti;
- preveč zapleten sistem poskusa narediti preveč v zelo kratkem času;
- pomanjkanje veščin za načrtovanje in dobrega vodenja pri načrtovanju kadrov.

Priložnosti pa so:

- 'trikotnik' pogovora o prihodnjih zahtevah med poslom, kadrovsko službo in financami;
- kadrovske prvake v poslu;
- imeti dober proces, ki omogoča vsem, da dovajajo informacije in da so informirani o potrebah posla;
- kadrovska služba sodeluje z drugimi, da razume prihodnje potrebe ljudi;
- razumevanje razlike med povpraševanjem in ponudbo delovne sile;
- komunikacija od spodaj navzgor o procesu načrtovanja;
- dobri kakovostni podatki, ki jim ljudje lahko verjamejo, skupaj z ustrežno analizo, ki razloži, kaj to pomeni za posel;
- vodje delujejo na podlagi podatkov pri sprejemanju odločitev;
- redni cikel načrtovanja in pregledi s povratnimi informacijami pri procesu načrtovanja;
- razvoj veščin vodij za načrtovanje kadrov in sredstev.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Metode dela in raziskovalni načrt

V empiričnem delu sem se osredotočila na Podjetje X in na izbrano enoto (v nadaljevanju: Enota S) v njem. V omenjeni enoti zaenkrat pri delu ne uporabljajo dolgoročnega načrtovanja kadrov, vendar menijo, da je njegova uvedba nujno potrebna in strateško pomembna. Glede na analizo trenutnega stanja Podjetja X in Enote S sem poskušala oblikovati konkretne rešitve in predloge za vpeljavo tega procesa. Empirični del magistrskega dela sem razdelila na več delov – prvi je predstavitev podjetja in izbrane enote, sledi predstavitev kadrovske funkcije, analiza obstoječih kadrovskih procesov, predstavitev trenutnega stanja v obliki analize SWOT in na koncu še moja priporočila za vpeljavo dolgoročnega načrtovanja kadrov. Naslednja tema, ki sem se je dotaknila, pa je zagon nove proizvodne enote in iskanje optimalnega načrta kadrovanja pri tem projektu.

Raziskovalna vprašanja, ki so me vodila tudi skozi empirični del in na katera sem poskušala odgovoriti, so:

- V kolikšni meri in na kakšen način lahko obstoječi procesi strateške kadrovske funkcije v izbrani enoti pripomorejo k dolgoročnemu načrtovanju kadrov?
- Kako bi v izbrani enoti vpeljali proces dolgoročnega načrtovanja kadrov?
- Kako pravočasno in stroškovno optimalno zagotoviti ustrezen kader za zagon nove proizvodne enote v izbrani enoti?

Z namenom pridobitve čim bolj realnih podatkov sem se odločila za kvalitativno raziskavo z uporabo metode poglobljenih intervjujev ter analizo interne dokumentacije Podjetja X in Enote S. Skupno sem opravila deset poglobljenih intervjujev, ki so bili osnova mojega raziskovanja. Za poglobljene intervjuje sem se odločila, ker sem želela pridobiti globok vpogled v delovanje Enote S in kadrovske funkcije v njej. Da sem pridobila širino, sem nekatera vprašanja ponovila v več intervjujih oziroma se večkrat dotaknila iste tematike ter tako z različnih strani slišala pogled na določen proces, izziv, vlogo in podobno. Posledično nisem analizirala vsakega intervjuja posebej, ampak sem jih združila v celoto po poglavjih oziroma procesih, ki so mi jih opisali. Spodaj so nanizani intervjuvanci in tematike, o katerih smo se pogovarjali. Konkretna vprašanja, ki sem jih zastavila, so na voljo v prilogah.

Intervju sem opravila:

- **s HR-menedžerjem v Enoti S:** predstavitev kadrovske funkcije v Enoti S, strateška vloga kadrovske funkcije v Enoti S, predstavitev kadrovskih procesov, predstavitev težave dolgoročnega načrtovanja kadrov in predstavitev projekta zagona nove proizvodne enote s kadrovskega vidika;
- **s kadrovico v Enoti S:** predstavitev spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti v Enoti S;
- **z globalno kadrovico, ki je odgovorna za talent menedžment in menedžment za razvoj organizacije:** predstavitev kadrovske funkcije v Podjetju X, strateška vloga kadrovske funkcije v Podjetju X, predstavitev kadrovskih procesov, predstavitev težave dolgoročnega načrtovanja kadrov;
- **z direktorico Enote S:** strateški pogled na Enoto S, vlogo kadrovske funkcije v njej, pomen dolgoročnega načrtovanja kadrov in pomembnost projekta zagona nove proizvodne enote ter vloga kadrovanja pri tem;
- **s kadrovskima strokovnjakinjama iz kadrovskih agencij, s katerima podjetje sodeluje:** izzivi in ponudba na trgu delovne sile, iskanje in selekcija kadrov za Enoto S, časovni okvirji za zagotovitev kadrov za posamezna delovna mesta;
- **s tehnikom farmacevtske industrije, ki je odgovorna za izobraževanja in usposabljanja v Enoti S:** predstavitev poteka in pomena izobraževanj ter usposabljanj v Enoti S;
- **z vodjo projekta zagona nove proizvodne enote:** predstavitev projekta, kadrovske vidik, potrebno število ljudi, stroški in časovni okvir izvedbe projekta;
- **z vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S in kadrovsko specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja (*Compensation & benefit*):** potek srednjeročnega načrtovanja kadrov v Enoti S/Podjetju X v procesu pridobivanja letnih razpoložljivih sredstev.

4.2 Predstavitev Podjetja X in kadrovske funkcije v njem

Podjetje X je farmacevtsko podjetje, ki je vključeno v Skupino Y in del generične Divizije Z. Podjetje soustvarja razvojne tokove v svetovni farmacevtski industriji in neprekinjeno raste. Razvijajo, izdelujejo in tržijo različne vrste zdravil, od standardnih generičnih do sodobnih biološko podobnih. Središče delovanja so bolniki, zato je tudi vizija usmerjena vanje, da izdelujejo kakovostna zdravila, ki bi vsakomur omogočila zdravljenje, ki ga potrebuje, ter da bi

bilo zdravje dosegljivo vsem. Pri uresničevanju poslanstva in vizije, izbiri sodelavcev, razvoju talentov in nagrajevanju jim pomagajo vedenja in vrednote, ki jim sledijo: inovativnost, kakovost, sodelovanje, integriteta, delovna uspešnost in pogum. Podjetje X v Sloveniji šteje več kot 3400 zaposlenih na štirih lokacijah (Podjetje X 2017a). V Ljubljani je poleg sedeža podjetja in ostalih funkcij tudi Enota S, na katero sem se sama bolj podrobno osredotočila in je na kratko opisana v naslednjem podpoglavju.

Vlogo kadrovske funkcije v Podjetju X mi je predstavila globalna kadrovnica, ki je odgovorna za talent menedžment in razvoj organizacij, vendar je bila v preteklih letih zaposlena na različnih kadrovskih funkcijah v podjetju, zato procese zelo dobro pozna in ima z njimi veliko izkušenj. Na začetku je povedala, da je vloga kadrovske funkcije zelo široka in ima več različnih področij. Podjetje X je razdeljeno na več različnih enot, v kateri ima vsaka vsaj enega HR-menedžerja, odvisno od velikosti enote. To je strateška vloga, pri kateri se HR-menedžer ukvarja z vsemi procesi, ki se nanašajo na zaposlene, na kulturo v organizaciji, na organizacijo samo, je podpora vodjem in ostalim zaposlenim, pozna pravno področje, se ukvarja z organizacijskim razvojem, skrbi za organizacijske spremembe, napredovanja, nefinančni del nagrajevanja, je del vodstvenega tima enote in skrbi, da vsi procesi potekajo kot morajo, v skladu z navodili in da so kakovostni. Trenutno je podjetje v nekem obdobju tranzicije in HR-menedžerji niso več toliko vpeti v selekcijo kadrov, ampak to predajajo Oddelku za zaposlovanja (*Talent aquisition and staffing*). HR-menedžerji se vključujejo samo v določenih, predvsem zaključnih fazah selekcije. Omenila je še svojo, globalno funkcijo za Talent menedžment in organizacijski razvoj (*Talent management and Organizational development*), ki je tudi izredno strateška, vendar na višji ravni. Obe opisani vlogi kadrovskih menedžerjev imata strateško partnersko vlogo, kar pomeni, da morajo oblikovati procese tako, da podpirajo strategijo posla in pripomorejo k temu, da se zastavljeni cilji enote dosežejo.

Nadalje je dodala, da se je kadrovska funkcija spremenila ne samo v smeri, da se je premaknila od tradicionalne k strateški vlogi, ampak se je tudi diferencirala in razdelila na prej omenjene segmente. Vsem enotam Podjetja X so skupne kadrovske storitve, ki se delijo na več generalističnih, specialističnih segmentov, ki so usmerjeni v točno določeno področje. Prvi je Kadrovske storitve (*HR Operations*), ki je bolj administrativne narave in v njem opravljajo določene storitve, kot so priprava pogodbe za zaposlitev, urejanje kadrovskih evidenc, prijava v zavarovanje in drugo. Drugi segment je Oddelek zaposlovanja (*Talent aquisition and staffing*), tretji pa Oddelek za plače in nagrajevanje (*Compensation and benefit*).

PREDSTAVITEV ENOTE S IN KADROVSKE FUNKCIJE V NJEJ

Enota S je proizvodna enota, v kateri proizvajajo zdravila. Izdelki so pakirani v več kot 530 končnih izdelkov za trge po vsem svetu (Podjetje X 2017a). Enota kot del Divizije Z spada v skupno globalno enoto vseh proizvodnih lokacij te divizije. To pomeni, da ne poročajo samo Podjetju X, ampak tudi omenjeni globalni enoti. Hkrati bi poudarila nekaj, kar mi je povedala direktorica Enote S v intervjuju, in sicer da veliko strateških odločitev Enota S ne sme sama sprejeti brez odobritve globalnega vodstva. Ena izmed takšnih je tudi nova strategija enote, ki je trenutno še v izdelavi ravno zaradi usklajevanj po transformaciji organizacije. Enota S ima oblikovano svojo vizijo, vendar so določeni elementi, o katerih ne smejo sami odločati. Dokument, v katerem bo napisana strategija enote, je v pripravi in vsebuje več elementov. En del je portfelj, torej, kakšne izdelke želi enota proizvajati v prihodnosti in na kakšna znanja se bo osredotočila, drugi del pa so zaposleni in načini dela z njimi. Prizadevajo si, da bodo še naprej zadovoljni, da z veseljem pridejo v službo, da imajo stabilnost, da jih razvijajo, da je v enoti čim boljša vodstvena kultura in podobno. Kot glavni izziv pri tem direktorica vidi komunikacijo strategije z zaposlenimi.

HR-menedžer mi je posredoval podatek, da je bilo na dan 1. 7. 2017 v Enoti S skupno zaposlenih 545 oseb. Enota je razdeljena na različne organizacijske enote in podporne funkcije, med katerimi so tudi Kadri. V Kadrih sta zaposlena dva HR-menedžerja, pomaga jima študentka. Opis kadrovske funkcije v izbrani enoti je v svojem intervjuju podal HR-menedžer. Povedal je, da ima kadrovska funkcija partnersko vlogo, kar pomeni, da za razliko od tradicionalne kadrovske funkcije izvaja strateški kadrovski menedžment. HR-menedžer je partner vodjem in jim pomaga ter svetuje, kako zaposlene upravljati. Ta vloga se dotika vseh kadrovskih procesov, od samega vstopa zaposlenega do izstopa iz podjetja. Vključuje vse procese, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, spremljanje delovne uspešnosti, nagrajevanje, odpovedi, disciplinske postopke, talent menedžment in drugo. Hkrati pa vse omenjeno podpirajo ostale kadrovske funkcije, ki pomagajo na področju administracije, zakonodaje, obračuna plač in podobno.

Dodal je, da se strateška vloga kadrovske funkcije najbolj kaže na način, da je enakopraven član vodstvenega tima enote, da sodeluje pri odločanju v zvezi s strategijo, prihodnostjo in trenutnimi zadevami in da je zelo vpeta v posel. Njegovo mnenje je, da moraš poznati posel, da lahko razmišljaš široko in naprej, v nasprotju s tradicionalno kadrovske funkcije, ki je bolj administrativne narave in izvaja aktivnosti za zagotavljanje kadrovskih procesov.

O strateški vlogi kadrovske funkcije sem povprašala tudi direktorico Enote S. Povedala je, da ima kadrovska funkcija zelo pomembno strateško vlogo v enoti. Kadrovska strategija ima velik del v strategiji enote, saj so zaposleni največje bogastvo v podjetju. Pomembno je, da so v enoti zaposleni najboljši ljudje, ki se lahko naprej razvijajo in skrbi zanje preko talent menedžmenta, razvoja kadrov, z usklajevanjem dela in zasebnega življenja ter drugega. Če je za vse poskrbljeno in se zaposleni v enoti dobro počutijo ter z veseljem delajo, lahko uresničijo strategijo, v nasprotnem to ni mogoče. Kot zelo pomembna procesa je opredelila tudi načrtovanje nasledstev in ohranjanje kadrov. Eno izmed mojih vprašanj je bilo tudi, kaj pomeni zanjo kot direktorico enote, da ima dobro strateško podporo kadrovske funkcije. Odgovorila je, da ima trenutno zelo dobro strateško podporo in verjame, da to tudi potrebuje ter da je zelo pomembno. Če bi kadrovska funkcija opravljala samo administrativno vlogo, bi bilo po njenem mnenju poskrbljeno za osnovne in hkrati nujne stvari, kot so plače, spremljanje delovne uspešnosti, zaposlitvene postopke itd., vendar ne bi bilo razvoja kadrov, načrtovanja in svetovanja za izboljšave. To, da je HR-menedžer del vodstvenega tima je izrednega pomena, saj le tako lahko vidi, na katerih področjih ima enota težave in se ustrezno ter pravočasno odzove, ko je treba. Eden izmed ključnih dejavnikov njenega odnosa s kadrovsko funkcijo se ji zdi zaupanje. Poudarila je, da je nujno, da zaupa vsem članom vodstvenega tima, vendar je pri HR-menedžerju ta zahteva še toliko večja, predvsem zato, ker se pogovarjata o občutljivih temah, ki so vezane na zaposlene in za katere ne sme nihče izvedeti, dokler zadeve niso uradne. O določenih spremembah se pogovarjata veliko pred samo izvedbo spremembe, zato ne bi bilo primerno in profesionalno, če se nekaj razve že prej.

Na moje vprašanje, ali je kadrovska strategija vpletena v strategijo podjetja, je HR-menedžer odgovoril pritrdilno. Del kadrovske funkcije je odgovoren za načrtovanje znanja v prihodnosti, načrtovanje vrste strokovnjakov in veščin, ki jih bo enota potrebovala, ter za načrtovanje prihodnjih usmeritev, ki se zelo vežejo na upravljanje sprememb. Strategija kadrovske funkcije na globalni ravni je zapisana, vendar se ne nanaša posebej na Enoto S, ker je ta del zaradi reorganizacije še v izdelavi. Trenutna strategija je napisana za obdobje 5 let (od leta 2014 do 2019) in je zelo usmerjena v razvoj ljudi in veščin ter v to, da morajo biti agilni oziroma sposobni se prilagajati. Hkrati je strategija osredotočena na stranke, torej bolnike, kar pomeni, da mora vsak zaposleni svoje delo povezovati s tem fokusom.

Pregledala sem tudi interni dokument strategije, kjer na začetku kot vizijo strategije navajajo, da mora biti kadrovska funkcija proaktiven zaupen partner, katerega vloga je zagotavljanje pravega organizacijskega modela, pravih zmožnosti in prave kulture, kar vodi skozi na znanju

temelječe inovacije in posledično prispeva k pozitivnim rezultatom za bolnike. Zapisano je, da proaktivno vpliva in omogoča poslovno strategijo s tem, da:

- sooblikuje organizacijsko strukturo in modele ter olajša spremembe,
- predvideva, razvija in zagotavlja potrebne talente, kompetence in vodenje,
- ustvarja kulturo, ki je primerna za namen (ang. fit for purpose) in organizacijsko energijo,
- zagotavlja visoko kakovost, učinkovito in skladne transakcijske dejavnosti in podatke.

Dejavniki, ki so vplivali na oblikovanje kadrovske strategije, so: zunanji trendi v skrbi za zdravje, poslovna strategija podjetja, globalni trendi delovne sile, najboljše kadrovske prakse in kadrovske značilnosti. Kadrovska strategija je torej res vpeta v poslovno strategijo in se nanjo nanaša. Poslovna strategija gre jasno v smeri vodenja skozi na znanosti temelječih inovacijah, da zagotovi pozitivne rezultate za bolnike s prioritetaми, kot so inovativnost, rast, produktivnost in visoka uspešnost z integriteto (Podjetje X 2014). Kadrovska strategija je torej res vpeta v poslovno strategijo, iz nje izhaja in se nanjo nanaša.

4.3 Predstavitev obstoječih kadrovskih procesov

Kot v teoretičnem delu sem se tudi tukaj osredotočila na določene kadrovske procese, ki so posredno ali neposredno povezani z dolgoročnim načrtovanjem kadrov.

4.3.1 Iskanje in selekcija kadrov

HR-menedžer je povedal, da iskanje in izbor kadrov potekata interno in eksterno, odvisno od razpoložljivosti kandidatov in specifik delovnega mesta. V večini primerov se najprej preveri, če so na voljo interni kandidati. Če jih ni, se začne iskanje kadrov v obliki objave zunanjih razpisov. V primeru iskanja kandidatov s specifičnimi znanji in izkušnjami, ki najverjetneje niso aktivni iskalci zaposlitve, se poslužujejo ciljnega oziroma 'headhunting' iskanja. Le-to izvajajo agencije, s katerimi ima podjetje sklenjeno pogodbo. Obenem pa podjetje sodeluje tudi z univerzami in fakultetami z namenom prepoznavanja in privabljanja bodočih kandidatov. Ponuja tudi možnost opravljanja dijaških in študentskih praks ter opravljanja občasnega študentskega dela, kar lahko vodi v dolgoročno, pogodbeno sodelovanje.

Ker izbrana enota veliko sodeluje s kadrovskima agencijama, predvsem ko iščejo proizvodne delavce, sem tudi z njimi želela opraviti intervju, da dobim neko širšo sliko o tem procesu. Iz vsake agencije sem intervjuvala eno kadrovsko strokovnjakinjo in obema postavila ista

vprašanja. Najprej sem ju vprašala, ali je na trgu delovne sile na razpolago zadostno število ljudi s potrebnim znanjem za delo v Enoti S oziroma v Podjetju X. Iz Agencije A so mi odgovorili, da je primernih kandidatov, ki bi bili pripravljene delati pod pogoji, ki jih ponuja Podjetje X, vedno manj. Poudarila je, da je velika konkurenca med delodajalci. V Agenciji B menijo, da skladno z gospodarsko rastjo in razvojem določenih panog v Sloveniji lahko govorimo o pomanjkanju nekaterih znanj, kompetenc in izkušenj. Med najbolj iskanimi znanji in izobrazbo so ravno delovna mesta, ki jih zaposluje Podjetje X in Enota S. Kadrovska strokovnjakinja je dodala, da potrebe gospodarstva danes presegajo razpoložljivost kadra. Drugo vprašanje se je vezalo na to, katera delovna mesta v tej enoti so tista, ki jim predstavljajo največje težave pri iskanju in selekciji kadrov. Obe agenciji sta kot delovno mesto, s katerim imajo največje težave pri iskanju in selekciji kadrov, navedli »operater«, agencija B pa je dodala še »mehaničar«. V Agenciji A so povedali, da gre za pomanjkanje kandidatov predvsem zaradi vedno večje konkurence med delodajalci, saj se oseb s takimi pogoji in znanji zaposluje največ. V Agenciji B pa pravijo, da sta operater in mehaničar profila, ki sta deficitarna iz vidika izobrazbe, kompetenc in izkušenj. Sledilo je vprašanje o oceni sodelovanja z Enoto S in predlogi za izboljšanje. Obe kadrovske strokovnjakinji sta sodelovanje ocenili kot zelo dobro. Agencija B je dodala, da bi jim kot pomemben korak v sodelovanju pomagala stalna prisotnost na lokaciji in s tem še boljše poznavanje potreb in odziv nanje. Četrto vprašanje, ki sem jima ga zastavila, je bilo, ali imajo po objavi razpisa na voljo zadosti časa za pripravo kakovostnega nabora kadrov ali bi ga potrebovali več. Kadrovska strokovnjakinja iz Agencije A je povedala, da je običajno na voljo dovolj časa, se pa občasno zgodi, da naročilo dobijo pozno, naročnik pa nabor pričakuje v kratkem času, kar privede do zelo težke situacije. Tako imenovanega 'bazena kandidatov' nimajo, ker je prostih delovnih mest zelo veliko. Intervjuvanka iz Agencije B je rekla, da čas od potrebe do zaposlitve zelo niha (od 10 do 45 dni) in je odvisen od zahtev iskanega profila, specifičnosti izobrazbe, izkušenj in drugih dejavnikov iskanja, od zmožnosti organizacije razgovorov in testiranj, kjer je potrebna uskladitev z več udeleženci in potrditev s strani več odločevalcev ter od razpoložljivosti zunanjih partnerjev za izvedbo psihometričnih testiranj kandidatov in izvedbo preventivnih zdravniških pregledov. Dodala je še, da se vsakodnevno trudijo, da je čas od potrebe do realizacije izbranega kandidata čim krajši. Sledila so vprašanja o času, ki je potreben za pridobitev nabora potencialnih kandidatov, ki pa jih bom analizirala v poglavju o zagonu nove proizvodne enote, saj sem jih postavila s tem namenom. Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo še, kaj najpogosteje odvrne kandidate od zaposlitve v Enoti S. V Agenciji A so izpostavili večizmenski delovnik in plačilo, medtem ko so v Agenciji B poudarili, da je zaradi pomanjkanja posameznih znanj in kompetenc, ki jih potrebujejo v

Enoti S, zelo pomembna periodična tržna primerjava iz več področjih, ki vključujejo plačo in sisteme nagrajevanja, pogoje dela, redno prejemanje povratnih informacij s strani zaposlenih in ciljno usmerjen načrt krepitev znamke in ugleda delodajalca.

4.3.2 Izobraževanje in usposabljanje

Z izobraževanjem v Podjetju X zagotavljajo strokovne, načrtno vodene sisteme, ki so v pomoč pri oblikovanju kariernih poti, pripravi naslednikov pri vodenju in osebni rasti posameznikov.

V splošnem ločimo štiri vrste izobraževanj: splošna (mehke veščine, 'coaching', poslovne veščine, jezikovni tečaji, računalniški tečaji, delavnice za vodenje itd.), kontinuirana izobraževanja, usposabljanje po dokumentih in uvajanje v delo (Podjetje X 2017b).

Izbrana enota je proizvodna enota, kjer je delo zelo specifično, zato morajo biti zaposleni v proizvodnji za delo še dodatno izobraženi in usposobljeni. Intervju sem opravila s tehnikom farmacevtske industrije, ki je odgovorna za celotna izobraževanja in usposabljanja, ki jih zaposleni v enoti potrebujejo. Ukvarja se s kontinuiranimi (izobraževanja po dokumentih) in zakonsko obveznimi izobraževanji. Izobraževanja in usposabljanja se razlikujejo glede na delovno mesto in funkcijo zaposlenega. Zaposleni morajo biti izobraženi za vse, kar uporabljajo pri svojem delu. V proizvodnji to pomenijo razna navodila za delo, operacijski list, sistemski splošni listi in podobno, po katerih moraš biti izobražen pred začetkom dela. Načrt izobraževanj in usposabljanj se v tej enoti naredi šele ob samem začetku dela novozaposlenega in ne prej. Ob prihodu novozaposlenega v proizvodnjo se mu določi mentorja, ki dela na istem delovnem mestu, za katerega se novozaposleni usposablja. Enota intervjuvanko obvesti o novem prihodu in določitvi mentorja, potem ga vodja vstavi v matriko izobraževanj glede na delovno mesto, na koncu pa še ona pripravi listo, po kateri se mora novozaposleni izobraziti. Mentor z njim dela in mu vse pokaže, saj novozaposleni pred zaključenim procesom izobraževanja in uvajanja ne sme delati ničesar sam.

Dodala bi, da so za bolj zahtevna delovna mesta in za višje funkcije obvezna še strokovna uvajanja v obliki 'onboardinga', kjer se zaposleni seznanijo s posameznimi oddelki in njihovim delom. Ta seznam mu pripravi vodja in v šestih mesecih se mora zaposleni z navedenim seznaniti. Izobraževanja se spremljajo s pomočjo dveh internih računalniških programov. Časovna veljavnost določenih izobraževanj je različna. Tista, ki so zakonsko obvezna, je treba obnoviti vsako leto, kontinuirana in po dokumentih pa so odvisna od sprememb dokumentov, saj morajo biti zaposleni izobraženi po vsaki reviziji dokumenta.

Enoznačen odgovor, kdaj so zaposleni usposobljeni, da lahko samostojno opravljajo delo, ni možen. Okvirno lahko rečemo, da operater, ki ne vstopa v posebne pogoje, potrebuje od 3 mesece do pol leta, tisti, ki dela tudi v posebnih pogojih, pa od pol leta do enega leta. Za mehanike je odvisno od predznanja, ki ga oseba ima. Zaradi specifičnih strojev potrebujejo nekje do enega leta, da se uvedejo. Za tehnike se tudi predvideva, da bodo z uvajanjem zaključili nekje v enem letu. Vodje izmene pa so običajno tehniki, ki napredujejo, saj je za to delovno mesto potrebno zelo veliko znanja in izkušenj s tako vrsto dela. Redko se zgodi, da bi iskali vodjo izmene eksterno, torej da bi nekdo prišel čisto 'na novo'.

4.3.3 Razvoj kadrov

Glede te tematike sem se pogovarjala z globalno kadrovico, ki je odgovorna za talent management in menedžment za razvoj organizacije. Povedala je, da v Podjetju X zagovarjajo tezo, da se mora vsak zaposleni razvijati in imeti individualni razvojni načrt. Včasih je bil razvoj kadrov vezan na določen del organizacije, kot so vodje in ključni talenti, zdaj pa se osredotočajo na vse zaposlene, medtem ko se specifične skupine vodijo v sklopu OTR (*Organization and talent review*) procesa, ki bo podrobneje opisan pozneje.

Za pripravo razvojnega načrta se vodje s posamezniki vsaj enkrat letno pogovarjajo, običajno na začetku leta, v sklopu pogovora o načrtovanju ciljev. Diskusija se začne s tem, da najprej pregledajo njihove aspiracije, potem skušajo identificirati močne plati posameznika, priložnosti za izboljšavo ter predloge za uresničitev teh ciljev v okviru organizacije. Na koncu se pripravi razvojni načrt, ki se opira na princip 70-20-10, kar pomeni, da 10 % učenja poteka preko treningov ali delavnic, 20 % učenja/razvoja je na področju stikov z drugimi in preko drugih (mentorstvo, coaching, spremljanje nekoga pri delu) in še 70 %, kar predstavlja učenje pri delu (ang. 'on the job'). Slednje je najbolj učinkovito, saj posameznika postavi v konkretno situacijo s konkretno nalogo, za kar mora stopiti iz območja udobja, da to nalogo lahko doseže.

Razvojni načrt se razlikuje glede na delovno mesto posameznika. Za določen segment populacije se vloži večji prispevek energije in se pripravi bolj strateški pogled. Za zaposlene v proizvodnji je lahko bolj poenostavljen in vsebuje manj razvojnih ciljev. Odvisno je od ambicij, lastnosti, kompetenc in uspešnosti posameznika.

4.3.4 Talent menedžment

Ta proces sta mi podrobno opisala tako HR-menedžer v enoti S kot globalna kadrovica, zato sem njune odgovore združila v celoto.

Vodja je prvi, ki talent prepozna in mu preko načrtovanja razvoja določa takšne izzive, da posameznik v organizaciji postaja vedno bolj opazen, hkrati ga tudi poudari na prej omenjenih OTR-sestankih. To je kratica za 'Organizational and talent review', pri katerem gre za pregled organizacije in talente v njej na letni ravni. Na splošno proces OTR pokaže celotno sliko, kateri so izzivi organizacije, kakšno je trenutno stanje, katera so kritična delovna mesta, kakšno je zaledje talentov, kdo so ključni talenti in kakšni so konkretni razvojni načrti za dobljene talente. Med drugim se v sklopu tega sestanka pogleda tudi načrt nasledstev.

Pri talent menedžmentu je zelo pomembno vprašanje 'talent, za kaj je posameznik', ali ima bolj vodstvene kompetence ali je zelo dober v svoji stroki? Glede na to, da se tudi določa njegov razvoj – v širino (da pridobiva vodstvene kompetence) ali v globino (strokovne kompetence). Za prepoznavanje talentov oziroma potencialov podjetje uporablja metodologijo LASP (ang. Learning agility & sustained performance), ki pogleda:

- Sposobnost učenja oziroma učljivost (ang. learning agility): pri tem skušamo prepoznati, koliko se je zaposleni sposoben učiti oziroma znajti v novih situacijah. Posamezniki, ki se bolje znajdejo in pokažejo učljivost v takih situacijah, imajo večji potencial za naprej, da se bodo v novih vlogah dobro znašli. Ta dejavnik je sestavljen iz različnih elementov: change agility (sposobnost prilagajanja spremembam), people agility (kakšen je posameznik v odnosu do ljudi), result agility (koliko je osredotočen na rezultate), mental agility (razmišljanje o novih stvareh, mentalna pripravljenost na spremembo in učenje novih stvari ter menjava delovnih mest, nalog) in samozavedanje, v povezavi z emocionalno inteligenco. Našteto je zelo težko razviti, če tega posameznik nima.
- Dlje časa trajajoča delovna uspešnost (ang. sustained performance): v obdobju nekaj zaporednih let se spremlja in opazuje posameznikovo uspešnost pri doseganju ciljev. Ne gleda se samo ocena, ker je relativna, ampak se celostno pogleda, ali je bil konstantno nad pričakovanji, ali je uspešnost skladna s pričakovanji, ali je samo občasno nad pričakovanji, ali pa so razne vrzeli v uspešnosti in včasih zelo pade. Treba je podrobno pogledati, kaj so razlogi za to, da se je uspešnost znižala (npr. menjava vodje, zelo težko dosegljivi cilji, zasebne težave itd.).

Glede na ti dve oceni se posamezniki razporedijo po matriki in potem se razmišlja, v katero smer ga je treba razviti, da bo najbolj prispeval v organizaciji – ali je to pot v vodenje in širitev odgovornosti, ali je bolj srečen, če se pogloblja v strokovno znanje. Pri tistih, kjer ta pot ni zelo

jasna, jim je treba postaviti določene izzive v eno ali drugo smer, da se bo naslednjč bolj videlo, ali je posameznik bolj primeren za vodjo ali za eksperta.

Na ta način se talent prepozna in potem z vodjo skupaj ustvarita karierni načrt na kratki, srednji in dolgi rok, kar poteka preko računalniškega programa. Opredeliti morata močne plati in pomanjkljivosti ter ustvariti razvojni načrt.

4.3.5 Načrtovanje nasledstev

Tudi na to temo sem vprašanja zastavila tako HR-menedžerju v Enoti S kot globalni kadrovi in zaradi podobnosti odgovorov naredila povzetek.

Načrtovanje nasledstev je tesno povezano s talent menedžmentom, saj se oboje vodi preko programa OTR (*Organizational Talent Review*). Prepoznani talenti so ključni kadri (predvsem ekspertne pozicije) in tudi morebitni nasledniki na vodstvenih položajih.

Vsak vodja mora načrtovati nasledstveno verigo svojega položaja do 10 let vnaprej. Začne se tako, da vodja v sklopu prej omenjenega sestanka za talente za svojo funkcijo predstavi naslednike, ki bi se zanimali za njegov položaj, imajo kompetence oziroma potencial in so potrjeni s strani drugih, da vidijo to osebo na tej funkciji. Nasledniki, ki bi lahko nadomestili trenutnega vodjo, se predstavijo v treh časovnih okvirjih pripravljenosti – prvi je opredeljen kot 'pripravljen zdaj', kar pomeni, da je ta oseba za nasledstvo pripravljena v tem trenutku, naslednji je 'pripravljen v roku 1 do 2 let' in ga je treba še razvijati do takrat, tretji okvir pa je 'pripravljen čez 5 ali več let', kar pomeni, da je spet treba definirati neke aktivnosti, ki bodo osebo pripeljali bližje v naslednjih letih. Ta zasnova je temelj za načrtovanje razvoja posameznikov, talentov kot naslednikov. Izredno pomembno je, da so predlogi za nasledstvo usklajeni tudi z osebami, ki so za to predvidene, saj si morajo to sploh želeli, sicer nima smisla. V primeru, da potencialnega naslednika za neki položaj ni, je treba kadre iskati izven enote ali celo podjetja. V takih primerih o tem odloča vodstveni tim, ki iskanje potrди, direktorica pa skupaj s kadrovsko službo predstavi težavo višji ravni, torej njenemu vodji in globalni HR-službi. Ti podajo mnenje, ali se s tem strinjajo, pogosto pa tudi pomagajo s kakšnimi rešitvami, idejami ali celo potencialnimi nasledniki iz drugih enot, lokacij, držav, iz katerih lahko nekdo zasede položaj in je, ali pa bo, v kratkem pripravljen. Pogledajo se tudi ključni kadri na strokovnem področju, na katere je treba biti pazljiv.

Celoten proces je zelo živ, saj se lahko zaposleni in razmere spremenijo (na primer eden od potencialnih naslednikov zasede neki drugi položaj in podobno). Dolžnost kadrovskih menedžerjev in vodij je, da tem spremembam sledijo, jih posodobijo in se odzovejo, ko je treba.

4.3.6 Spremljanje delovne uspešnosti

Na vprašanja glede spremljanj delovne uspešnosti sta odgovarjali kadrovnica v Enoti S in globalna kadrovnica.

Spremljanje delovne uspešnosti je eden ključnih kadrovskih procesov, saj vpliva na ostale procese, kot je na primer prepoznavanje talentov. Poteka znotraj programa PMP (*Performance Management Program*). Cilji se pri zaposlenih razlikujejo na delovno mesto, delimo jih pa na skupinske in individualne. Določeni so s strani globalne organizacije, sledijo specifični za Enoto S in na koncu še individualni cilji posameznika. Eni so poslovni in so vezani na delo, drugi pa so cilji iz naslova pričakovanih vrednot in vedenj, ki jih zaposleni skuša čez leto doseči. Pri postavljanju ciljev se držimo pravil, da so cilji specifični, merljivi, izvedljivi, realistični in časovno omejeni.

S procesom se začne na začetku leta, ko se cilji postavljajo, na polovici poteka medletni pogovor, ob koncu leta pa se posameznik najprej sam oceni, potem vodja to pregleda in se o oceni pogovori še z drugimi, ki z zaposlenimi sodelujejo, z namenom pridobitve čim bolj objektivne ocene. Celoten proces se zaključi s formalno povratno informacijo s strani vodje, ki oceno razloži zaposlenemu. Le-ta je sestavljena iz dveh delov – iz uspešnosti (kaj dosežem?) ter iz vrednot in vedenj (kako to dosežem?). Ta ocena se prenese v matriko in glede na to, vodja zaposlenemu dodeli še individualni dejavnik uspešnosti, ki je izražen v odstotkih. Sledi izplačilo bonusa oziroma variabilnega dela plače, ki je v naslednjem letu za preteklo leto.

Tabela 4.1: Matrika za spremljanje delovne uspešnosti in določitev individualnega dejavnika uspešnosti

REALIZACIJA CILJEV	Presega pričakovanja	3.1 50–100 %	3.2 110–130 %	3.3 130–150 %
	Dosega pričakovanja	2.1 50–80 %	2.2 90–110 %	2.3 110–130 %
	Delno dosega pričakovanja	1.1 0 %	1.2 0–70 %	1.3 50–80 %
	Delno dosega pričakovanja		Dosega pričakovanja	Presega pričakovanja
VREDNOTE IN VEDENJA				

Vir: Podjetje X (2017c).

4.3.7 Skrb za ohranjanje ključnih kadrov

HR-menedžer je povedal, da v Enoti S skrbijo za ohranjanje ključnih kadrov, saj se zavedajo, da so potrebni za enoto, če jih pa ne želijo zadržati, jih vseeno razvijajo naprej, ker bodo koristili nekemu drugemu v organizaciji. V okviru procesa OTR pregledajo in identificirajo osebe, na katere je treba paziti in jih zadržati. Ko gre za posebne talente, ki so ali pa bodo nekoč na visokem položaju in jih je treba obdržati, se poleg vodje z zaposlenim sestane še direktorica in HR-menedžer ter se z njim pogovorita individualno.

Globalna kadrovnica je opozorila na to, da pri samem procesu ohranjanja in zadrževanja ključnih kadrov ni nekega splošnega scenarija, enotnega načina. Vedno se uporabi glede na posameznika, saj se ljudje razlikujejo po svojih motivacijskih dejavnikih in razlogih, zaradi katerih ostajajo v organizaciji ali pa se odločijo za odhod iz nje. V Podjetju X in v Enoti S so posebno pozorni na večje spremembe, ki se dogajajo znotraj ali izven organizacije, saj je takrat tveganje za odhod kadrov večje. V takih primerih se pripravi program oziroma načrt ohranjanja in pristopov, ki jih lahko vodja uporabi. Sestavljen je iz finančnih in nefinančnih prijemov. V teh primerih so zelo učinkoviti individualni pogovori vodje in sodelavca, kjer se opredeli, kaj si posameznik želi, zakaj ostaja v organizaciji in podobno. Pomembno je, da se ta razgovor opravi pred odpovedjo zaposlenega, saj je takrat prepozno.

4.3.8 Načrtovanje kadrov

KRATKOROČNO NAČRTOVANJE

Načrtovanje na kratki rok je HR-menedžer Enote S predstavil, da je v največji meri povezano s porodniškimi odsotnostmi, bolniškimi odsotnostmi ali pa odpovedmi sodelavcev in poteka čez celo leto. Za predvidene odsotnosti, kot je porodniška odsotnost, daljša bolniška odsotnost ali nepodaljšanje pogodbe o zaposlitvi, se ve že nekaj mesecev vnaprej in se lahko načrtujejo nadomeščanja ali zamenjave. Nepredvidenih zadev, kot je recimo odpoved s strani delavca, ni mogoče predvideti, vendar še vedno obstaja odpovedni rok, ki dovoljuje določeno mero načrtovanja zamenjave. Vse zadeve spremlja vodja, ki se s kadrovsko službo uskladi v zvezi z datumi in potrebami po delavcih, nadalje pa kadrovska služba spelje proces zaposlovanja.

SREDNJEROČNO NAČRTOVANJE

HR-menedžer mi je opisal tudi srednjeročno načrtovanje, ki poteka za 1 leto vnaprej. Opravlja se od marca do julija, ko se načrtujejo kadri za naslednje leto. Srednjeročno načrtovanje je v največji meri povezano in odvisno od proizvodnih količin, ki so načrtovane in predvidene za naslednje leto. V skladu s številom produktov, ki bodo proizvedeni, se uravnava število zaposlenih na proizvodnih linijah, hkrati pa se osredotoči tudi na vse nove projekte ali iniciative, ki bodo v naslednjem letu izvedene na proizvodni lokaciji, in se načrtujejo zaposleni, ki bodo te aktivnosti izvajali. Sam proces dolgoročnega načrtovanja poteka tako, da se od aprila do junija zbirajo podatki v zvezi s proizvodnimi količinami in projekti, na podlagi katerih vsak vodja določi število zaposlenih, ki jih bo potreboval v svojem oddelku in informacijo posreduje oddelku Poslovnega planiranja in analiz. Vodje pri pripravi teh načrtov sodelujejo s kadrovsko službo in financami. Največji vložek pa je na njihovi strani, ker so najbolj seznanjeni z aktivnostmi, ki se bodo izvajale v njihovi enoti, in ostalimi zadevami, kot je na primer število obstoječih nadur, število bolniških, porodniških odsotnosti in število projektov, kar vpliva na odločitve o številu morebitnih dodatnih zaposlitev. Ravno tukaj se pokaže strateška, partnerska vloga kadrovske funkcije, saj pomaga vodji načrtovati ali ga tudi izzvati na področju števila novozaposlenih, da je načrtovanje čim bolj pravilno in natančno.

Za obrazložitev nadaljnjega poteka sem opravila intervju z vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S in kadrovsko specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja (*Compensation & benefit*). V oddelku Poslovno načrtovanje in analize med drugim predlagajo razpoložljiva sredstva (ang. budget) za naslednje leto glede na proizvedene količine in število zaposlenih, ki bodo pri tem potrebni. Srečajo se z vsakim vodjem posebej in pogledajo njihove napovedi glede

proizvodnih količin, koliko bo porodniških dopustov, odpovedi, prerazporeditev in novih zaposlitev v naslednjem letu ter za vsak oddelek dobijo število ljudi. To število je pretvorjeno tudi v odstotek FTE (ang. Full-time equivalent), saj niso vsi zaposleni za polni delovni čas. Pripravljene sezname, vključno s podatki o nazivih delovnih mest, pošljejo v Kadre v Oddelek plač in nagrajevanja, kjer izračunajo vse stroške, ki bi jih zaposleni prejel (plača, bonitete, regres itd.), in prispevke oziroma stroške delodajalca. Zelo pomemben podatek je obdobje, v katerem bo nekdo zaposlen, ker so glede na to stroški višji oziroma nižji. Glede na vse omenjene postavke izračunajo predvidene stroške po stroškovnih mestih in skupni strošek posredujejo nazaj v oddelek Poslovno načrtovanje in analize, ki pa to pošlje globalnemu vodstvu, kjer stroške odobravajo. V Oddelku plač in nagrajevanja torej nič ne odobravajo, ampak samo izračunajo strošek. Enota dobi povratno informacijo, potem se napovedi in stroški prilagajajo ter popravljajo toliko časa, dokler globalno vodstvo strošek in število zaposlenih v naslednjem letu ne odobri.

DOLGOROČNO NAČRTOVANJE KADROV

Načrtovanja kadrov na dolgi rok v Enoti S nimajo, saj jim po mnenju HR-menedžerja hitro spreminjajoči načrti in nihanja proizvodnih količin zadevo otežujejo. Dolgoročna načrtovanja se izvajajo pri projektih, ki so dolgotrajni in trajajo več kot 3 leta, vendar samo na način, da se določi, kdo se bo s projektom ukvarjal in delal na njem v času, ko bo potekal. V izdelavi je načrt proizvodne lokacije, ki bo vseboval različne strateške vidike za naslednjih 5 let in v katerem bodo opredeljena tudi potrebna znanja in veščine, ki jih lokacija potrebuje oziroma jih bo potrebovala. To bo zelo splošno in ne bo konkretnega številčnega načrta, koliko oseb bo potrebovalo ta znanja, kako se bodo pridobila in kdaj.

HR-menedžer meni, da bi bila potrebna vzpostavitev preprostega procesa dolgoročnega načrtovanja, ki bi omogočil lažje iskanje znanja ali strateških kadrov na trgu. Hkrati bi omogočil tudi boljši razvoj obstoječih kadrov. Ker je kadrovski proces zaposlovanja ali razvoj kadrov dolgotrajen postopek, je to zelo pomembno. Za iskanje in selekcijo kakovostnega kadra potrebujejo najmanj 3 mesece, za razvoj pa najmanj 1 leto. Dolgoročno načrtovanje kadrov po njegovem mnenju pripomore k boljši izvedbi obeh procesov. Zaposlovanje in izbira kandidatov je najpomembnejši kadrovski proces, saj ima dolgoročni vpliv na produktivnost zaposlenega, enote, zadovoljstvo, organizacijsko kulturo, vključenost zaposlenega in drugo. Več časa, kot je na voljo za selekcijo, izbor in zaposlovanje, boljše kandidate lahko izberemo. Nepravilna oblika zaposlovanja je najdražja oblika zaposlovanja, saj nepravi izbor predstavlja največji strošek. Dolgoročno načrtovanje bi bilo izredno koristno za Enoto S.

Enakega mnenja je tudi globalna kadrovnica, ki pravi, da je vpeljava tega procesa v Podjetju X in posledično Enoti S nujna. Poudarja, da je pomembno pogledati v smislu, da je zdaj obdobje transformacije in se organizacija preoblikuje, zato se strategije še oblikujejo, kar je časovno zelo zahtevno. Ko bo strategija potrjena, je treba gledati na daljši rok, katere so zmožnosti v enoti, katere profile potrebuje, koliko jih potrebuje in podobno. Dodala je, da tudi če še ni formalno sprejete strategije, se po njenem mnenju že marsikaj lahko načrtuje. Predvsem v smislu pomanjkanja določenih strokovnjakov, za katere se ve, da bodo še veliko časa nujno potrebni v organizaciji. Res je, da proizvodnih količin ne moreš predvidevati, ker so odvisne od povpraševanja na trgu, vendar se določene zadeve (npr. znanja) lahko predvidevajo in načrtujejo. Zato je pomembno, da se načrtovanje kadrov začne z diskusijo o tem, kaj prihodnost prinaša. Običajno si ne vzamemo časa za to, ker je veliko drugih sprotnih stvari, ki se nam zdijo pomembnejše, nujnejše, so časovno omejene. Veliko bi se na strateškem načrtovanju kadrov lahko naredilo. Znotraj tega se lahko naredi načrt kompetenc in znanj, ki jih organizacija potrebuje in način, kako jih pridobiti (interno razviti, kupiti na trgu, si izposoditi ali neko delovno mesto preoblikovati in podobno). Njej se zdi zelo pomembno, da se začne razmišljati o prihodnosti in spremembah, ki jih bo le-ta prinesla. Treba je vključiti 'prave' ljudi – tiste, ki znajo strateško in futuristično razmišljati, pri čemer ni nujno, da so na vodstvenih položajih. Dodala je, da je to zelo težek ter časovno in energetsko potraten proces. Po njenem mnenju je treba počasi začeti z njim, korak za korakom, vendar vsekakor je to nujno.

Tudi direktorico Enote S sem povprašala, kako pomembno se ji zdi dolgoročno načrtovanje v Enoti S. Odgovorila je, da je to zelo pomemben proces, da se lahko pravočasno odzoveš. Dala je primer, da ko za nek stroj v proizvodnji vedo, da ga bo treba zamenjati čez 15 let, ne čakajo, da bo prenehal delati, ampak že prej načrtujejo njegovo zamenjavo. Na tak način bi bilo treba delati z ljudmi, ker vedo, katera delovna mesta potrebujemo in kako pogosto jih potrebujejo. Pomembno se ji zdi, da si pripravljen in se odzivaš na izzive in si pri tem fleksibilen. Če ne načrtuješ vnaprej, si nemočen. Podala je primer, ko so zaradi odhoda vodje ene izmed proizvodnih enot imeli težave, ker niso našli ustreznega namestnika. To je bilo zelo težko obdobje za celotno Enoto S, predvsem pa za to specifično proizvodno enoto in začasnega namestnika, ki je bil že vodja v drugi enoti. Dotaknili sva se tudi tega, da je proizvodnja in samo načrtovanje zelo povezano s proizvodnimi količinami, kar je potrdila. Omenila je, da je enota stroškovno omejena in si ne more privoščiti presežkov ali primanjkljajev zaposlenih. Treba je biti fleksibilen, kar se ji zdi možno s sodelovanjem s kadrovskega agencijami, opravljanjem študentskega dela in pogodbami za določen čas, vendar se ji zdi najboljše, če bi bili fleksibilni

v smislu, da se določeni zaposleni lahko prerazporedijo iz ene enote v drugo. V primeru zmanjšanja količin v eni enoti bi se oseba prerazporedila v drugo enoto, kjer bi zaznali povečan obseg dela in bi pomagala tam. Naučiti bi se moral dodatnih znanj in delovnih nalog, vendar bi to bilo možno. Tako bi se lahko izognili tveganju zaradi nihanja proizvodnih količin.

4.4 Analiza obstoječih kadrovskih procesov in trenutnega stanja v izbrani enoti

Po pridobitvi vseh podrobnih informacij o delovanju Podjetja X in Enote S sem lahko sestavila neki okvir oziroma predstavo o trenutnem stanju kot predispoziciji za vpeljavo procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov. Že v teoretičnem delu magistrskega dela sem ugotovila, da dolgoročno načrtovanje ni samostojen in enosmeren proces, ki bi deloval ločeno od ostalih, ampak je povezan skoraj z vsemi kadrovskimi procesi.

Odločila sem se za uporabo metodologije analize SWOT, ki nudi pregled notranjega in zunanjega okolja in dejavnikov. Prednosti in slabosti sem napisala s pomočjo analize intervjujev ter svojih opažanj, za priložnosti in nevarnosti pa sem uporabila tudi znanstvene vire, saj so tam naštetih zunanji dejavniki.

Prednosti:

- V Enoti S se zavedajo, da je dolgoročno načrtovanje kadrov strateško zelo pomembno. Trenutni neobstoj tega procesa zaznavajo kot težavo.
- Zelo dobro zasnovani in utečeni ostali kadrovski procesi, ki so lahko 'pripomoček' za uresničevanje ciljev.
- Trenutna rast proizvodnje in posledično povečane potrebe po kadrih.
- Zelo velik poudarek na razvoju zaposlenih, zadovoljstvu, organizacijski kulturi, vrednotah, nagrajevanju, uspešnosti in podobno.
- Zelo velika podpora za kadrovske zadeve s strani direktorice Enote S.
- Dobra strokovna in strateška podkovanost kadrovske službe, ki nenehno dopolnjuje svoje znanje.
- Obstoječ kader je dober, so eksperti v svoji stroki.
- Želja, proaktivnost v kadrovski službi.
- Dobro kratkoročno in srednjeročno načrtovanje.
- Podjetje, odprto za spremembe in veliko vlaga v izobraževanje in razvoj kadrov.
- Dobra povezanost Podjetja X z akademsko sfero, izobraževalnimi ustanovami.

- Zmožnost finančne podpore procesov in kadrovske strategije.
- Napisana kadrovska strategija divizije Z na globalni ravni.
- Nizka fluktuacija.

Slabosti:

- Veliko je odvisno od povpraševanja po proizvodih na trgu, saj se po tem ravnajo proizvodne količine. Nihanje in nezmožnost napovedovanja povpraševanja na trgu za več let vnaprej.
- Kadrovska služba ne nameni časa, da bi se ukvarjala z dolgoročnim načrtovanjem kadrov, ampak rešuje sprotne zadeve.
- Nenatančna in še nenapisana strategija Enote S, kot tudi Kadrov v sami enoti.
- V določenih proizvodnih enotah je število ljudi, za katere je odgovoren vodja, preveliko. Posledično je vprašljiva kakovost določenih kadrovskih procesov.
- Omejevanje stroškov in varčevanje v Podjetju X.
- Premalo truda, vloženega v pogled v prihodnost.
- Pomanjkljivo predvidevanje sprememb in priprav nanje.
- Pomanjkanje orodij in znanja za dolgoročno načrtovanje. Potrebna je vključitev drugih oddelkov, ekspertov in ne samo kadrovske službe. Potrebujemo podporo in informacije iz poslovanja o potrebi znanj v prihodnosti.
- Manj angažiran kader v proizvodnji, potrebna sprememba miselnosti.
- Občasna slaba komunikacija zaposlenih in vodij, predvsem zaradi komunikacijskih šumov.
- Ni izdelanega kompetenčnega modela.
- Velikost podjetja – večje, kot je podjetje, manj je agilno in fleksibilno.

Priložnosti:

- Veliko sprememb in informacij je že predvidenih in se nanje lahko pripravljajo (Globalna kadrovica 2017).
- Veliko primerov dobrih praks v zvezi z vpeljavo dolgoročnega načrtovanja kadrov in napisanih navodil ter orodij in rešitev podjetij za njegovo izvajanje (Globalna kadrovica 2017).
- Trend agilnosti in fleksibilnosti na delovnem mestu (Kramer 2013).

- Možnost štipendiranja dijakov/študentov za ključna delovna mesta oziroma za tista delovna mesta, na katerih kadrov primanjkuje ali jih bo primanjkovalo v prihodnosti (Globalna kadrovica 2017).
- Uporaba družbenih medijev za pridobivanje podatkov (Schoen in drugi 2013).
- Večkompetentnost zaposlenih (imajo več znanj, veščin, da se lahko prerazporejajo). Izkušena, dobro usposobljena večkompetentna delovna sila pomeni višjo produktivnost, boljšo kakovost in nižje stroške (Korytkowski 2017).
- Izboljšanje identitete organizacije (Koskinen 2015).
- Aktivne taktike in nove strategije iskanja kadrov (npr. preko družabnih omrežij) (Brock in Buckley 2013).
- Iskanje bolj inovativnih načinov za to, da bodo zaposleni zadovoljni in produktivni ter drugi v organizaciji (Brock in Buckley 2013).
- Razumevanje potreb po znanju v prihodnosti ter veščin, ki jih bodo zaposleni potrebovali (Watts Perotti in drugi 2010). Selekcija zaposlenih glede na sposobnost reševanja težav, zmožnosti učenja, komunikacijskih sposobnosti, prilagodljivosti, fleksibilnosti in kreativnosti. Učenje in usposabljanje zaposlenih, ki teh lastnosti še nimajo (Brock in Buckley 2013).

Nevarnosti:

- Spreminjajoče, nepredvidljivo, turbulentno okolje (Beardwell 2004).
- Neprestane, ogromne in še hitrejše spremembe, na katere podjetja še vedno niso dobro pripravljena (Kramer 2013).
- Velika konkurenca, zato potreben neprestan napredek, razmišljanje v prihodnost in razvoj, ki ima ključno vlogo v farmacevtski industriji. Pomembna je inovativnost, proizvodnja in razvijanje novih ter obstoječih produktov (Bayazidi in drugi 2016).
- Digitalizacija in digitalne tehnologije (The Economist v Watts Perotti in drugi 2010, 5).
- Virtualizacija (Weber in drugi 2016).
- Pomanjkanje določenih kadrov na trgu delovne sile (Globalna kadrovica 2017; Kadrovske strokovnjakinje 2017).
- 'Boj' za talente (Armstrong in Taylor 2014).
- Staranje delovne sile (Oliveira in Cabral-Cardoso 2017).
- Fluktuacija delovne sile, na katero je vedno treba paziti (Armstrong in Taylor 2014).
- Umetna inteligenca, metrologija in avtomatizacija proizvodnje (Bauer in drugi 2015).

- Velika zahteva po kakovosti v farmacevtski proizvodnji (Goncharuk in Getman 2014), standardi kakovosti zelo striktni, zato se dobre proizvodne prakse osredotočajo predvsem na proizvodnjo varnih in kakovostnih produktov (Greene and O'Rourke v Chowdary in George 2011, 57).
- Globalizacija in informacijska tehnologija (Brock in Buckley 2013). Informacijska tehnologija je ena izmed največjih osnovnih sredstev za številne organizacije, zato morajo zaposleni nujno imeti potrebno računalniško znanje (Peng 2017).
- Velike potrebe po kreativnosti (Joo in drugi 2013; Kramer 2013).
- Zapletenost delovnih mest, mobilnost le-teh in zaposlenih (Watts Perotti in drugi 2010; Joo in drugi 2013).
- Ljudje pogosto zavrnejo spremembe v organizaciji, ker si jih ne želijo (Kuntz in Gomes 2012; Koskinen 2015).
- Prisotnost in grožnje konkurence (Huber 2015; Bayazidi in drugi 2016).
- Težko predvideti uspešnost organizacije na podlagi preteklosti (Kramer 2013).
- Eksterni izzivi farmacevtskih podjetij, s katerimi se soočajo, so: konkurenca, proizvajalci generičnih zdravil, zdravstvene organizacije (Goncharuk in Getman 2014).
- Zmanjšanje števila zaposlenih v organizacijah, povečano upokojevanje in zunanje izvajanje storitev (ang. outsourcing), zaradi česar je ohranjanje kadrov lahko zelo oteženo (Brock in Buckley 2013).
- Raznolika delovna sila in različne generacije z različnimi lastnostmi delajo skupaj, zaradi česar je potrebno veliko prilagajanja in usklajevanja (Damjanović 2016).
- Spremembe delovnih mest in nalog, na katere se je treba odzvati. Delovna mesta bodo bolj zapletena, potrebujejo širši in bolj celovit nabor kompetenc, znanja, veščin in zmožnosti kot prej. Organizacije potrebujejo zaposlene, ki se bodo neprestano učili, izboljševali s prakso, predvidevali v prihodnost, učinkovito komunicirali o potrebah, težavah in ciljih; si zapomnili in ohranili preteklost; ter bodo prilagodljivi in fleksibilni (Brock in Buckley 2013).

4.5 Predlogi za vpeljavo in izvajanje procesa dolgoročnega načrtovanja

Ena izmed prednosti Enot S je v tem, da so odprti za izboljšave in spremembe ter imajo dobro vpeljane obstoječe kadrovske procese. Dolgoročnega načrtovanja ne uporabljajo, ampak bi ga po mojem mnenju lahko hitro vzpostavili, ko bi to začeli. Nujno je, da kadrovska funkcija to vzame kot prioriteto in med svojimi delovnimi strateškimi nalogami vključi tudi to, saj je ob jasno začrtanih ciljih lažje upravljati spremembe in jim slediti. Pri razmišljanju o izbrani enoti

in o pripravi predlogov sem ugotovila, da je v tej panogi bolj kot številčna napoved, pomembna napoved veščin in kompetenc. Zaradi nihanja proizvodnih količin, ki jih je res težko predvideti za več kot eno leto vnaprej, bi se morala kadrovska funkcija osredotočiti predvsem na določitev veščin in kompetenc, ki jih bo v prihodnosti potrebovala, saj so to zadeve, ki se jih z raziskovanjem lahko ugotovi in prepozna. Razumljivo je, da morajo razmišljati tudi o številu zaposlenih, vendar pazljivo in na način, da so glede tega fleksibilni. Morda je tukaj ustrezno razmišljanje direktorice, ki bi se osredotočila za večkompetentnost zaposlenih, kar bi posledično pomenilo, da so usposobljeni za delo v različnih proizvodnih enotah in se lahko 'premikajo'. V ospredju so spet veščine in znanja, ki bi jih morali za to poznati. Osnovo za uspešnost dolgoročnega načrtovanja v Enoti S po mojem mnenju že imajo, saj je fluktuacija nizka, so fleksibilni, agilni, proaktivni, razvijajo zaposlene, ukvarjajo se z vodstveno kulturo, skrbijo za zaposlene, talente, ključne kadre, jih izobražujejo, načrtujejo nasledstva, spremljajo delovno uspešnost in skrbijo za ostale kadrovske procese, ki jim bodo v pomoč pri izbiri ukrepov, ko bodo načrtovali na dolgi rok in sledili uspešnosti vpeljanih sprememb.

Izbrala sem nekaj predlogov, ki bi jim po mojem mnenju pomagali k vpeljavi procesa in ukrepov, ki bi jih mogli izvajati za potrebe v prihodnosti.

DOLOČITEV STRATEGIJE IN SEZNANITEV Z NJO

Vse se začne pri strategiji. Za dobro osnovo dolgoročnega načrtovanja kadrov mora biti strategija podjetja jasna in z njo morajo biti seznanjeni vsi in ne samo HR-menedžerji. Ker je zaradi transformacije organizacije strategija še v izvedbi, menim, da so zaenkrat dovolj strateški cilji, ki jih ima Enota S že zastavljene, hkrati pa lahko pomaga tudi obstoječa kadrovska strategija divizije Z, ki ji je treba slediti. Ko bo strategija napisana, je pomembno, da se vsak v organizaciji seznanj z njo na takšni ravni, kot je za tisto delovno mesto primerna in kolikor jo potrebuje. Zaposleni, višje v organizaciji, jo morajo poznati bolj podrobno. Zdi se mi smiselno, da bi jo uvedli v obvezno izobraževanje zaposlenih ali kot skupinski cilj Enote S pri spremljanju uspešnosti in s tem zagotovili, da jo res vsi poznajo že od vstopa v organizacijo.

ZAČETEK DOLGOROČNEGA NAČRTOVANJA

Ko bodo v kadrovski službi vedeli, kakšna je strategija in poslovni načrt, lahko začnejo z napovedovanjem. Predlagam izvedbo opisanega poteka procesa, ki sem ga uporabila v teoretičnem delu. Pri napovedovanju prihodnjih tokov na ravni dejavnosti predlagam uporabo analize PESTLE, ki pokaže zelo nazorno in široko sliko o potencialnih dejavnikih, ki bodo vplivali na povpraševanje po kadrih. Treba je najti še preostale notranje in zunanje podatke, ki

pomagajo pri napovedovanju prihodnjih potreb in povpraševanj. Pri povpraševanju se mora Enota S osredotočiti tako na število ljudi kot na veščine in kompetence, ki jih bodo zaposleni potrebovali. Pri napovedi povpraševanja poznamo več metod, vendar menim, da bi bila v primeru te enote najbolj primerna vodstvena presoja. Da se bo enota izognila nenatančnim podatkom, predlagam uporabo 'Delphi tehnike'. Pri tem mora biti po mojem mnenju nujno vključen tudi HR-menedžer. Za napoved ponudbe mora kadrovska služba spremljati podatke preko notranje in zunanje analize, kar je pomembno za pravilno napoved razpoložljivih kadrov. Ko bo Enota S vse omenjene informacije pridobila in bo vedela, na katerih področjih se bo v prihodnosti srečala s primanjkljaji ali presežki, mora izbrati ukrepe, s katerimi bo to neravnovesje uravnala. Ob implementaciji ukrepov mora kadrovska služba nujno spremljati aktivnosti in dejavnike ukrepov ter jih ob morebitni neučinkovitosti spremeniti ali pa zamenjati z novimi.

Omenila bi, da je pri tem pomembno, da se v kadrovski službi določi nekdo, ki bo odgovoren za dolgoročno načrtovanje kadrov in ga bo vodil, od samega začetka do vzpostavitve ter naprej.

DELAVNICE ZA STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE

Sposobnost strateškega razmišljanja je izredno pomembna, če želimo razmišljati o prihodnosti. To je ena izmed kompetenc, ki se jo lahko naučimo. Treba je razmišljati izven okvirjev, izven območja obdobja, kar omogoča pogled naprej. Te delavnice bi se morali udeležiti tisti, za katere je kompetenca strateškega razmišljanja nujna pri delu, torej tudi tisti, ki bodo vključeni v proces dolgoročnega načrtovanja. Hkrati bi se je lahko udeležili talenti, ki poglobljajo svoje znanje v širino in se razvijajo za prihodnje vodstvene položaje.

SESTANKI Z EKSPERTI, VODJI PODROČIJ

Eden izmed ukrepov, ki bi pomagal pri vpeljavi procesa dolgoročnega načrtovanja, je uvedba sestankov z vodji področij in eksperti ter ostalimi ključnimi zaposlenimi, z namenom skupnega razmišljanja o prihodnjih spremembah kadrovskih potrebah. Ti sestanki bi bili namenjeni prepoznavanju trenutnega stanja določenega področja, pregled pomanjkanja znanj, ali imajo zadostno število usposobljenih oseb, ali je treba ljudi še dodatno usposabljanje, kakšne spremembe na njihovem področju pričakujejo v prihodnosti, ali bodo vsa trenutna delovna mesta še aktualna, ali se bodo ustvarila nova, kakšne veščine in znanja se bo potrebovalo in podobno. Verjetno bi bilo smiselno ustvariti neki tim, ki bi ga vodil HR-menedžer, ki bi bil zadolžen za dolgoročno načrtovanje kadrov. Sestajali bi se večkrat letno in s skupnimi močmi

pridobivali informacije ter se pravočasno pripravljali na prihajajoče spremembe in se ustrezno odzvali nanje.

IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA

Kompetenčni model je lahko zelo dobra podlaga za iskanje in izbor ustreznega kadra. Mislim, da bi tudi v tem primeru prišel v poštev, predvsem, ker so določena delovna mesta zahtevna in morajo za dobro opravljanje nalog imeti zaposleni ustrezne kompetence. Tudi pri dolgoročnem načrtovanju bi kompetenčni model lahko pomagal, ker bi bil prikaz potrebnega trenutnega znanja, veščin in kompetenc ter osnova za določanje spremembe v prihodnosti (npr. kompetenc, ki jih za to delovno mesto ne bodo več potrebovali), kar bi proces še olajšalo.

IZBOLJŠANJE SELEKCIJE GLEDE NA POTREBE V PRIHODNOSTI

Ta predlog je pogojen s tem, da v Enoti S že poznajo prej našteve spremembe, ki naj bi se zgodile v prihodnosti, veščine ter znanja, ki jih bodo zaposleni potrebovali. Če pričakujejo, da se bo nekaj zgodilo čez 5 let, lahko že zdaj poskrbijo, da izberejo takšne kadre, ki to znanje že imajo in se v tem času postopoma uvedejo v organizacijo in delo ter se ob pojavi spremembe ustrezno odzovejo in delajo suvereno, brez večjih naporov, pritiskov in dodatnih izobraževanj. Na primer, če se pričakuje, da bo v prihodnosti proizvodni proces zelo avtomatiziran in deloval na neki elektronski in/ali računalniški osnovi, je treba iskati mehanike, ki se v tej smeri že izobražujejo. Podoben proces je tudi digitalizacija ali drugi procesi.

DODATNA IZOBRAŽEVANJA ZA OBSTOJEČE ZAPOSLENE

Tudi ta predlog je vezan na prepoznane vrzeli veščin in znanja, ki ga bodo zaposleni potrebovali v prihodnosti. Če je znano, da bo eno znanje nadomestilo drugo, se lahko obstoječi zaposleni dodatno izobražujejo v novi smeri. Če se vrnemo spet na prejšnji primer mehanikov in tega, da bodo v prihodnosti potrebovali elektro oziroma IT-znanje, lahko trenutne zaposlene, ki imajo večinoma znanje strojništva, dodatno izobrazijo, da bodo takrat, ko bo do spremembe prišlo, že teoretično obvladali proces in bodo potrebovali samo še delo v praksi. S tem se bodo v podjetju izognili morebitnemu nepotrebnemu novemu zaposlovanju kadra.

ODZIV NA KADROVSKE PRIMANJKLJAJE PREKO ŠTIPENDIRANJA ALI ŠOLSКИH/ŠTUDIJSКИH PRAKS

Ker gre za panogo, ki je posebna in potrebuje veliko strokovnjakov, občasno kadra za določena delovna mesta primanjkuje. Predvsem so tukaj mišljeni eksperti ali pa druge ključne skupine, ki jih na trgu zaradi prevelikega povpraševanja primanjkuje ali pa jih bo primanjkovalo v

prihodnosti. Te skupine je treba nujno zgodaj zaznati in se pravočasno ustrezno odzvati. Eden izmed načinov je štipendiranje dijakov oziroma študentov ali pa omogočanje še večjega števila šolskih, študijskih praks. Ob tem mora podjetje še nadalje dobro sodelovati z akademsko sfero. Vse to lahko pripomore kot investicija v znanje, ki bo sicer na razpolago čez nekaj let, vendar se bo takrat obrestovalo, saj bodo v organizacijo vstopili kadri, ki jih na trgu delovne sile primanjkuje.

DOLOČITEV NOVE VODSTVENE RAVNI IN POVEČANE PRISTOJNOSTI

V določenih proizvodnih enotah je število ljudi, za katere je odgovoren vodja, preveliko, saj krepko presega optimalno število podrejenih. V teh primerih bi bilo treba uvesti dodatno raven vodenja, kjer bi vodja lahko bolj poglobljeno in osredotočeno delal z zaposlenimi in na njihovem razvoju. Določene naloge bi lahko prevzeli vodje izmen, vendar je treba poskrbeti, da so na teh delovnih mestih zaposleni ljudje, ki imajo ustrezne kompetence in so za izvajanje aktivnosti primerni in zadostno izobraženi.

NAČRTOVANJE KADROV PREKO RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV

Ena izmed potencialnih rešitev in orodij je načrtovanje kadrov preko računalniških programov. Enega od takih ponuja tudi podjetje SAP pod imenom »SAP SuccessFactors Workforce Planning«. Ta program ima dva dela: strateškega in operativnega. Strateški se nanaša na dolgoročno načrtovanje in napovedovanje kritičnih položajev v organizaciji, ki jih bo potrebovala v prihodnosti. Na drugi strani pa operativni del skrbi za načrtovanja na kratki rok in zajema raziskovanje povpraševanja, kar primerja s trenutno ponudbo talentov in določa, ali so potrebni dodatni kadri (SAP SuccessFactors 2017).

Podoben program je tudi Dynaplan Smia, ki ponuja edinstven način za reševanje trenutnih in prihodnjih izzivov. Pomaga pri raziskovanju dinamike kadrov na podlagi povpraševanja in ponudbe zdaj in v prihodnosti (Dynaplan 2017). Na voljo je tudi Workday, ki vsebuje orodja in vpogled v to, kar organizacija potrebuje, da oblikuje pametnejše načrte kadrov (Workday 2017).

Menim, da bi računalniški programi proces še olajšali in poskrbeli za lažjo sledljivost in natančnost. Program je pred uporabo treba pozorno pregledati in preveriti, ali upošteva vse potrebne dejavnike, ki vplivajo na načrtovanje kadrov, ali je treba še kaj posebej gledati in biti pozoren. Natančno je treba vedeti, kaj program dela in kateri so podatki, ki so ključni in jih je treba spremljati. Izogniti se je treba preveliki ali premajhni količini podatkov, saj je zelo

pomembno, da so uporabni in se lahko analizirajo. Le s kakovostnimi, natančnimi podatki in analizami lahko proces dolgoročnega načrtovanja kadrov uspe.

SPREMLJANJE AKCIJSKIH NAČRTOV IN PRILAGAJANJE SPREMEMBAM TER OHRANJANJE FLEKSIBILNOSTI

Vse zgoraj omenjene korake je treba pozorno spremljati, saj se zaradi spreminjajočega okolja hitro lahko kaj spremeni. Enega kadra ali znanja lahko v določenem letu primanjkuje, v naslednjih letih pa ne več ali obratno. Zato je nujno, da podjetje pri načrtih ohrani fleksibilnost in ustvari samo neke okvirje, ki so še vedno dovolj ozki, da pokrijejo trenutne zahteve in dovolj široki, da se lahko spremenijo, če je to potrebno. Pomembno je tudi, da podjetje implementira ne ukrepe neprestano spremlja in odkriva vzroke za morebitni neuspeh ter se odzove.

4.6 Opis projekta zagona nove proizvodne enote

Ker je Enota S proizvodna enota in ker se povpraševanje širi, je trenutno v teku projekt zagona nove proizvodne enote. Gre za zelo pomembno strateško investicijo, zato sta tudi samo načrtovanje in izvedba zahtevna ter odgovorna. Direktorica Enote S mi je povedala, da je ta projekt zelo pomemben za enoto, saj omogoča izdelavo novih izdelkov ter sledenje vedno večjim standardom in zahtevam po kakovosti.

Projekt bo potekal več let, saj je poleg nabave nove opreme potrebna tudi izgradnja nove stavbe, opraviti je treba vse kvalifikacije in validacije, usposobiti ljudi za delo in šele potem se proizvodnja lahko začne. Predviden začetek bo leta 2021 in bo predvideval 60 zaposlenih. Ker bo to modernejša linija, kjer bo treba nekaj novega znanja in veščin, je ta projekt pomemben tudi s kadrovskega vidika. Nova in izboljšana bo predvsem tehnologija, same operacije bodo v večini ostale enake kot že na obstoječi liniji. Pri načrtu zaposlovanja kadrov obstaja več možnosti, ki jih je treba podrobno pregledati in preučiti. Ena izmed odločitev je vsekakor, ali se bodo kadri iskali interno ali eksterno ali pa v kombinaciji obojega. Obenem je projekt treba pogledati z vidika znanj in veščin – ki so že prisotna, ali je treba koga dodatno izobraziti, kdaj je treba kadre iskati zunaj organizacije, da bodo pravočasno izobraženi itd.

Direktorico Enote S sem vprašala, ali se ji zdi pomembno, da se že zdaj razmišlja o številu ljudi, ki bodo v novi enoti zaposleni, o njihovih veščinah in izobraževanjih, ki jih bodo potrebovali, delovnih mestih in drugem, ali se ji zdi pre zgodaj za to. Odgovorila je, da zagotovo ni pre zgodaj in da so s tem že začeli. Pomembno se ji zdi, da so ljudje ustrezno pripravljene pred začetkom

produkcije. Tudi ona je poudarila novo tehnologijo in znanja, o katerih je treba razmišljati in se pripraviti. Pri vsem tem je vključena tudi kadrovska služba.

Z namenom ocene stroškov celotnega projekta in pridobivanja sredstev so z začetnim načrtovanjem kadrov že začeli. Vodja projekta je povedal nekaj možnih scenarijev, o katerih so razmišljali s trenutno ekipo, ki dela na projektu:

1. Sinergija z eno od obstoječih proizvodnih enot.
2. Želje, aspiracije obstoječih zaposlenih za prerazporeditev v novo proizvodno enoto. Predvsem bi to želeli za vzpostavitev osrednje, začetne ekipe, ki ima že veliko znanja in lahko zelo podpira proces na začetku ter pomaga še drugim, ki se bodo kasneje zaposlili.
3. Določeni zaposleni, ki so zdaj na začetku vključeni v projekt in bi se potem lahko prekvalificirali za kakšno drugo delovno mesto v tej enoti.
4. Novozaposleni.

Kot trenutno največji kadrovski izziv je vodja projekta navedel iskanje nadomestila za strokovnjake, ki so trenutno zaposleni v drugih oddelkih in obenem opravljajo delo na projektu. Ti sodelavci se bodo v naslednjem letu morali v celoti posvetiti projektu, zato jih bo na obstoječem delovnem mestu moral nekdo nadomestiti. Ker gre za delovna mesta, pri katerih je potrebno veliko izkušenj in specifičnega znanja, takšnih oseb izven organizacije ni, zato je treba njihovo nadomestilo iskati interno.

HR-menadžer meni, da je najboljša kombinacija trenutnih in nekaj novih zaposlenih, ker bo linija lokacijsko oddaljena od trenutnih prostorov in bo prehajanje oteženo. Dodal je, da je takšna kombinacija dobra tudi za prevetritev delovnih skupin in vnos novih energij. Kadre, ki bodo prišli od zunaj, je treba v celoti izobraziti, zaposlene, ki bi jih prerazporedili, pa samo dodatno izučiti novih veščin, ki bodo potrebne za delo na tej liniji. Delovna mesta v proizvodnji bodo obstoječa: operaterji, mehaniki, tehniki, tehnologi, vodje izmen in vodja proizvodne enote. Podpirale jih bodo še ostale službe, na katere se nisem osredotočila, ker me zanima konkretno delovni proces proizvodnje.

Kot sem že omenila, se za iskanje novozaposlenih proizvodnih delavcev Enota S običajno obrača na kadrovske agencije. Kadrovske strokovnjakinje sem vprašala, koliko vnaprej bi bilo zanje 'idealno', da jim Enota S poda zahtevo za iskanje kandidatov za posamezno delovno mesto. Rezultati so prikazani v tabeli.

Tabela 4.2: Časovno obdobje iskanja kandidatov za posamezno delovno mesto

<i>Delovno mesto</i> \ <i>Agencija</i>	Agencija A	Agencija B
Operater	Vsaj 14 dni	20–30 dni
Mehanik	Vsaj 20 dni	20–30 dni
Tehnik	Vsaj 20 dni	20–30 dni
Tehnolog	Vsaj 20 dni	20–30 dni
Vodja izmene	Vsaj 20 dni	20–30 dni

Vir: Kadrovski strokovnjakinji iz kadrovskih agencij (2017).

Kot je iz tabele razvidno, obe agenciji potrebujeta približno enako časa za pripravo ustreznega nabora kandidatov. Ti rezultati so seveda zelo okvirni in odvisni od specifičnosti delovnega mesta. Še enkrat poudarjam, da so bili v intervjujih operaterji in mehaniki izpostavljeni kot najbolj 'kritični' in najmanj razpoložljivi na trgu delovne sile. Ravno to lahko predstavlja veliko težavo, saj je operater najbolj zastopano delovno mesto v proizvodni enoti.

4.7 Predlog kadrovanja pri zagonu nove proizvodne enote

Glede na to, da se je projekt že začel in da so načrtovanje kadrov že začeli ter ni še čisto določenih dogovorov, bom poskušala poiskati predloge, ki bi proces kadrovanja olajšali. Po opravljenih intervjujih s HR-menedžerjem, vodjo projekta in direktorico Enote S, sem ugotovila, da obstajajo različni scenariji, ki se bodo zgodili v naslednjih letih in bodo zelo pomembni tudi z vidika kadrovanja pri tem projektu.

Tudi sama se strinjam s predlogom HR-menedžerja, da je najboljša narediti kombinacijo obstoječih in novozaposlenih v novi, samostojni proizvodni enoti in ne v sinergiji z drugimi. Če bi bila ta proizvodna enota del obstoječe proizvodne enote, pomeni, da ni potrebnih toliko strokovnjakov ali mehanikov, ker bi v eni izmeni verjetno lahko reševali zadeve v dveh proizvodnih enotah. To se mi zdi toliko bolj tvegano, ko nastanejo težave, ki lahko zelo negativno rezultirajo. Že samo zato, ker bo nova enota lokacijsko oddaljena od obstoječih, menim, da bi bila samostojnost bolj ustrezna. Najbolj ustrezno se mi zdi, če bi zaposlene vprašali po njihovih željah in aspiracijah in potem ustvarijo neki osrednji tim, ki bo lahko pomagal pri uvajanju novozaposlenih. Hkrati bi lahko uporabili tudi scenarij, da se tisti zaposleni, ki bodo v začetni fazi vključeni v projekt, če to želijo, po projektu prekvalificirajo in se zaposlijo v omenjeni enoti. Na drugi strani se mi zdi zelo pomembno, da se pregledajo znanja,

veščine in tehnologije, ki so v tej enoti nove in jih sedanji zaposleni še nimajo ter se naredi načrt njihovega dodatnega izobraževanja, da bodo do začetka dela že pripravljene in usposobljene. Če potencialnega kadra ni oziroma imajo zunanji kandidati boljše znanje, predlagam zaposlitev teh. Takšen primer so mehaniki, ki bodo potrebovali modernejšo, elektro ali IT-znanje, pri čemer je pomembno, da zadevo razumejo in znajo ukrepati, ko se pojavi neka okvara ali napaka.

Pri načrtovanju zaposlovanja je treba pogledati več dejavnikov. Predvsem že prej omenjene veščine in časovno izvedbo vseh zaposlitvenih postopkov, da bodo ljudje pravočasno nastopili z delom. Hkrati je treba poiskati interne kandidate in uvajati osebe, ki jih bodo nadomestile na trenutnih delovnih mestih. Sama časovna izvedba je odvisna od težavnosti delovnega mesta, saj operater potrebuje manj časa za uvajanje kot tehnik in podobno.

Moj predlog je, da se o vseh kadrovskih zadevah začne pogovarjati čim prej. Če se namerava proizvodnja v tej enoti zagnati leta 2021, je pogovore o tem, kdo bo od trenutno zaposlenih delal v njej, treba opraviti najkasneje do konca leta 2018. Po oblikovanju osrednjega tima bo tudi načrtovanje vseh nadaljnjih aktivnosti lažje. Na drugi strani se je treba osredotočiti na iskanje kandidatov izven organizacije. Iskati bo treba zamenjavo za zaposlene, ki se bodo prerazporedili v novo enoto in hkrati novozaposlene za delo v tej novi enoti. Najboljše je slediti časovnici, ki sta jo navedli kadrovske strokovnjakinji iz agencij. Glede na to, da bo večja količina prostih delovnih mest, bo verjetno časovno obdobje daljše, predvsem zaradi pomanjkanja določenih kadrov, kar sta že opredelili kot težavo.

Poleg proizvodnih delavcev bodo v novi enoti potrebne tudi podporne funkcije, ki so bolj strokovne in pri katerih sodelavci imajo več znanja in izkušenj. V tem primeru bi bilo treba izbrati drugačen pristop. Sama bi najprej pogledala med internimi talenti ali morebitnimi nasledniki, ali je kateri že zdaj primeren ali pa bo s pomočjo dodatnih izobraževanj pravočasno pripravljen za zasedbo delovnega mesta. Če med internimi kandidati ne bi bilo ustreznih, je treba kadre iskati eksterno, kar pomeni, da bo bolj zahtevno in dlje časa trajajoče. Kot mi je povedal vodja projekta, so to položaji, za katere je potrebno vsaj enoletno uvajanje, da lahko potem samostojno delajo. Posledično bi bilo za takšna delovna mesta postopek iskanja potrebno začeti veliko pred želenim nastopom dela. V primeru, da se bo nova oseba prej uvedla je res, da bodo stroški višji, vendar je tveganje, če se ustreznega kandidata ne najde in uvede pravočasno, večje, kar ima lahko hujši vpliv kot pa višji stroški za nekaj mesecev.

Če časovno opredelim in povzamem zame najbolj optimalno odločitev, menim, da bi moralo kadrovanje potekati tako, kot je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 4.3: Časovni prikaz zaposlovanja in drugih kadrovskih procesov

LETO	UKREP
2017	- začetek iskanja nadomestila za strokovnjake, ki bodo že v začetni fazi zaposleni na projektu in hkrati uvajanje le-teh
2018	- premik strokovnjakov, ko bodo nadomestni zaposleni uvedeni v delo in ga bodo lahko samostojno opravljali - začetek pogovorov z 'ambicioznimi' obstoječimi zaposlenimi, ki bi se želeli prerazporediti v novo enoto (tvorba osrednjega tima) in hkrati začetek iskanja njihovega nadomestila na trenutnem delovnem mestu - začetek pogovorov o prekvalifikaciji zaposlenih na projektu za delo v novi enoti
2019	- začetek iskanja zunanjih kandidatov za delo v proizvodni enoti - uvajanje novozaposlenih v 'stari' proizvodni enoti za zamenjavo osrednjega tima
2020	- premik internih in eksternih novozaposlenih v novo enoto - dela pred zagonom proizvodnje in uvajanje novozaposlenih
2021	- predviden začetek proizvodnje

Zaradi začetne faze projekta in občutljivosti podatkov boljših rezultatov nisem dobila. Posledično nisem mogla narediti natančnih izračunov stroškov. Svetujem pa, da podjetje to naredi takoj, ko bo možno, saj je načrtovanje tako kadrov kot stroškov treba začeti čim prej.

4.8 Diskusija

V empiričnem delu sem se odločila za uporabo poglobljenih intervjujev in analizo trenutnega stanja s pomočjo analize SWOT. Intervjuje sem opravila s HR-menedžerjem v Enoti S, kadrovico v Enoti S, globalno kadrovico, ki je odgovorna za talent menedžment in organizacijski razvoj, direktorico Enote S, kadrovskima strokovnjakinjama iz kadrovskih agencij, tehnikom farmacevtske industrije, ki je odgovorna za izobraževanja in usposabljanja v Enoti S, vodjo projekta zagona nove proizvodne enote, vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S ter kadrovsko specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja. Pregledala sem tudi interno dokumentacijo ter spletno in intranetno stran podjetja. Empirični del sem razdelila na dva dela – prvi se je nanašal na kadrovske procese ter predstavitev Podjetja X in izbrane enote znotraj njega, z namenom pridobitve podatkov za analizo SWOT in osnovo za vpeljavo procesa

dolgoročnega načrtovanja kadrov. Drugi del pa je osredotočen na projekt zagona nove proizvodne enote in iskanje najbolj optimalne rešitve za kadrovanje.

Podjetje X je po mojem mnenju dobro razvita organizacija, ki se trudi za svoje zaposlene in velik poudarek ter podporo daje kadrovski funkciji, da lahko svoje procese izvaja nemoteno in kakovostno. Pomembna je tudi njena strateška vloga, ki kaže na vključenost in pomembnost kadrovske službe pri strateških odločitvah. Kadrovska strategija je vpeta v poslovno strategijo podjetja in ji sledi.

Poglobljeno sem se osredotočila na izbrano Enoto S in najprej želela videti, ali ima kadrovska funkcija v njej strateško vlogo. To mi je potrdil HR-menedžer, globalna kadrovnica in direktorica enote. Edina pereča zadeva pri tem je, da sama strategija konkretne enote še ni v celoti znana in ni napisana, zato se ravna po dogovorjenih okvirjih, ki so približek strategije. Zanimalo me je, kako se strateška vloga kaže pri delu in ugotovila sem, da je najboljši prikaz tega, da je HR-menedžer enakovreden član vodstvenega tima in je prisoten na kolegijih ter soodloča. Tudi direktorica je opomnila, da se ji zdi zelo pomembna prisotnost in vključenost kadrovske službe, da HR-menedžer pozna procese in tematike, ki se obravnavajo in se lahko odzove, ko je treba. To, da direktorica prepozna njegovo dodano vrednost in pomembnost kadrovske funkcije v enoti je zagotovo zelo dobra osnova za delo, saj je brez podpore najvišjega vodstva zelo težko vpeljati in/ali izvajati določene politike in procese. Enako pomembno se mi zdi, da jo kot enakovredno prepoznajo tudi ostali vodje in upoštevajo njihova mnenja in predloge. Tudi zaradi vloge HR-menedžerjev kot 'poslovnih partnerjev' se mi zdi pomembno medsebojno spoštovanje v obliki sprejemanja pomoči in nasvetov za njihovo delo z zaposlenimi. Strateška vloga se kaže tudi v ostalih nalogah, ki jih opravljajo in niso izključno administrativne. Tukaj mislim predvsem na talent menedžment, razvoj kadrov, načrtovanje nasledstev, izobraževanje in usposabljanje ter ohranjanje ključnih kadrov. Obstaja še veliko nalog, ki jih opravljajo, vendar se nanje nisem osredotočila. Takšno je na primer izvajanje disciplinskih postopkov v primeru kršitev ali pa ostale pravne zadeve ter svetovanja in pomoč zaposlenim in podobno. Procesi, ki sem jih podrobneje opisala, so dobro utečeni in sledijo trendom in spremembam. Poskušajo jih čim bolj poenostaviti in olajšati z uporabo računalniških programov, pri izvajanju pa sledijo agilnosti, proaktivnosti, kakovosti in fleksibilnosti.

Kot prvega sem predstavila proces iskanja in selekcije kadrov, ki je po mnenju HR-menedžerja najpomembnejši. V Enoti S v začetnih fazah v večini primerov, ko ne gre za zelo zahtevna delovna mesta, uporabijo pomoč zunanjih strokovnjakov. S tem želijo ohranяти fleksibilnost, kar jim hkrati omogoča boljšo osredotočenost na druge zadeve. Vsekakor pa je pomembno, da

so še vedno vključeni v proces selekcije, saj navsezadnje delovne naloge in tim, kateremu se bo novozaposleni pridružil, najbolj poznajo in lahko presodijo o ustreznosti izbora.

Za izobraževanje in usposabljanje je tudi dobro poskrbljeno, saj so pokrita tako splošna znanja oziroma mehke veščine kot strokovna znanja. Zaposlenim je omogočeno, da se razvijajo na tistih področjih, na katerih so šibki oziroma za tista znanja, ki jih potrebujejo pri delu. Proces je dobro povezan s talent menedžmentom in spremljanjem delovne uspešnosti, zelo pa bi pomagal tudi pri dolgoročnem načrtovanju kadrov.

Naslednji proces je razvoj kadrov, ki je zastavljen tako, da se osredotoča na vsakega zaposlenega in njegove želje, aspiracije. Vsi v organizaciji imajo možnost razvoja, če si le želijo in izpolnjujejo določene pogoje. Podjetje razmišlja v smeri, da je v vsaki osebi talent, kar je dobra osnova za razvoj kadrov. Težava, ki sem jo zaznala iz intervjujev, je le-ta, da je v določenih enotah vodja odgovoren za zelo veliko število ljudi in verjetno z vsemi ne more narediti kakovostnega razvojnega načrta in se vsem stoddostno posvetiti.

Zelo pomemben je tudi proces talent menedžmenta in tega se v Podjetju X zavedajo. Zdelo se mi je pozitivno, da se ne osredotočajo več samo na vodstvene vloge, ampak so prepoznali tudi pomembnost ekspertnih vlog ter v skladu s tem razvijajo talente v eni ali drugi smeri. Takšna miselnost je odlična za razmišljanje o prihodnosti, ker je v farmacevtski dejavnosti zelo pomembno, da ima podjetje tudi odlične strokovnjake in ne samo vodje.

Načrtovanje nasledstev je proces, ki trenutno poteka enkrat letno in se nanaša predvsem na načrtovanje nasledstev na najvišjih vodstvenih položajih. Kot je direktorica Enote S poudarila, je pomembno, da začnejo z načrtovanjem tudi nižjih ravni, ker se lahko zgodi, da ob odhodu vodje ni potencialnega naslednika in imajo težave pri iskanju. To se jim je že zgodilo, zato so začeli z ukrepi v smislu načrtovanja nasledstev tudi nižjih delovnih mest, da se kaj takega ne bi ponovilo. Pomembno je, da se svoje napake zavedajo, da so se nanjo odzvali in jo poskušajo popraviti. Tudi sama menim, da jim bo uvedba tega ukrepa zmanjšala tveganja, ki nastanejo ob morebitni spremembi na vodstvenem položaju.

Nadalje sem pogledala tudi proces spremljanja delovne uspešnosti, ki poteka trikrat letno. Zaposleni imajo določene globalne, skupinske in individualne cilje, na podlagi katerih so ocenjeni. Cilji sledijo navodilom, da so specifični, merljivi, izvedljivi, realistični in časovno omejeni. Poleg poslovnih se ocenjujejo tudi cilji z vidika vrednot in vedenj. Tako so zaposleni ocenjeni po tem, kaj dosežejo in na kakšen način to dosežejo. Zanimivo se mi je zdelo to, da si želijo čim bolj objektivnih ocen, zato se vodje pri oblikovanju končne ocene posvetujejo z

ostalimi sodelavci, s katerimi ocenjevana oseba sodeluje in tako pridobijo mnenje iz različnih pogledov. Mislim, da je postopek dobro zasnovan in utečen. Pozitivno se mi je tudi zdelo, ko je globalna kadrovnica povedala, da v podjetju stremijo k temu, da bi se pogovori izvajali večkrat, kot se trenutno, saj je treba spremljati, usmerjati in svetovati zaposlenemu ves čas, da so rezultati kakovostni. Tudi pri tem procesu imam pripombo glede števila zaposlenih, ki jih mora vodja oceniti, ki je v določenih primerih previsoko. Posledično je ta postopek lahko izpeljan nekakovostno, saj se ne more zaposlenemu posvetiti v tolikšni meri, kot se na primer lahko vodja, ki je odgovoren za 15 ljudi ali manj.

Ohranjanje ključnih kadrov je tudi ena izmed prioritet Podjetja X. V splošnem je v Enoti S zelo nizka stopnja fluktuacije, kar je pozitivno in spodbudno. Razumevajoče je, da bodo ljudje odhajali iz organizacije, vendar je zelo pomembno, ali posameznik odhaja zaradi tega, ker si želi sprememb ali zato, ker mu nekaj na obstoječem delovnem mestu oziroma v organizaciji ni všeč. Če je slednje, je treba to zaznati in nekaj ukreniti, ker se lahko odhodi samo stopnjujejo. To se lahko ugotovi preko izhodnih intervjujev, ki jih v Enoti S opravljajo ter z njimi preverjajo razloge za takšno odločitev, saj si želijo povratne informacije. Zanimivo se mi zdi, da imajo v Podjetju X pripravljene programe, ko se pričakujejo morebitna tveganja. To jim zelo pomaga pri ohranjanju kadrov v času velikih sprememb zunaj in znotraj organizacije.

Zadnji proces, ki sem ga podrobno preučila, je načrtovanje kadrov. Kratkoročno in srednjeročno načrtovanje potekata dobro, dopolnila bi le, da bi se pri srednjeročnem načrtovanju morala zvečati vključenost kadrovske službe, saj ni nujno, da vodja optimalno oceni, koliko oseb potrebuje. Na drugi strani je HR-menedžer vedno na razpolago za pomoč in svetovanje, s čimer se tveganje zmanjša. Dolgoročnega načrtovanja še nimajo vpeljanega, vendar se v Enoti S zavedajo, da je ta proces nujen za razvoj enote, saj bi jim predstavljal prednost pred konkurenco, hkrati pa bi se lahko izognili morebitnim nevarnostim in tveganjem v prihodnosti. Sama sem navedla nekaj priporočil in ukrepov, ki bi po mojem mnenju pomagali pri vzpostavitvi procesa ali olajšali pripravo nanj.

Pridobljene podatke sem združila v analizo SWOT, s katero sem pregledala notranje in zunanje dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na vpeljavo procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov. Podjetje ima veliko prednosti, ki temeljijo na znanju, kakovostnih kadrovskih procesih, aspiracijah, zadovoljstvu zaposlenih, vrednotah, podpori za kadrovske zadeve, rasti podjetja in ostalem. Slabosti so povezane predvsem s pomanjkanjem orodij, truda in strateških usmeritev Podjetja X. Našla sem tudi nekaj zunanjih priložnosti, ki bi pomagale pri izvajanju dolgoročnega načrtovanja ali pri njegovi uvedbi. Veliko jih je povezanih z izboljšanjem načina

iskanja in selekcije kadrov, z mislijo na potrebe v prihodnosti ter večkompetentnostjo in fleksibilnostjo zaposlenih. Na drugi strani je tudi veliko nevarnosti, na katere podjetje ne more vplivati, zato mora poskušati najti načine, da čim bolj zmanjša tveganja in vpliv. Povezane so predvsem s spremembami, kot so digitalizacija, virtualizacija, avtomatizacija, umetna inteligenca in podobnimi procesi, ki se že odvijajo in hitro razvijajo. Pomembni dejavniki so tudi konkurenca, pomanjkanje določenih kadrov na trgu delovne sile, 'boj' za talente, raznolika in večgeneracijska delovna sila ter spremembe delovnih mest, ki jih bo prinesla prihodnost. Opravljena analiza SWOT je lahko osnova za nadaljnje analize Podjetja X za vpeljavo in izvedbo dolgoročnega načrtovanja kadrov. Pomembno je, da podjetje pozna vse svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, saj lahko le s celostno analizo in pregledom vseh dejavnikov natančno in pravočasno načrtuje na dolgi rok.

V drugem delu magistrskega dela sem se osredotočila še na zagon nove proizvodne enote, ki je zelo pomembna strateška investicija, hkrati pa dober primer za dolgoročno načrtovanje kadrov. Zaradi še začetne faze projekta nisem pridobila veliko podrobnih informacij, s katerimi bi lahko razpolagala. Najbolj ključne so, da je predviden začetek proizvodnje v novi enoti leta 2021, v kateri naj bi bilo 60 zaposlenih. Zaradi modernejše linije bo potrebno nekaj novega znanja in veščin, ki jih bo kadrovska služba morala prepoznati. Pri pripravi predloga kadrovanja v novi enoti sem uporabila podatke in mnenja vseh intervjuvanih na to temo (HR-menedžer, vodja projekta in direktorica Enote S). Odločila sem se, da je najbolj optimalna izbira kombinacija internih in eksternih zaposlenih v samostojni proizvodni enoti. Osrednji tim bi bil sestavljen iz obstoječih zaposlenih, ki bi izrazili željo za delo v novi enoti. Pri tem je pomembno, da imajo vse potrebno znanje, ki ga bodo potrebovali pri delu, v nasprotnem se morajo dodatno izobraziti. Zaradi časovne izvedbe vseh postopkov je treba o zadevah začeti razmišljati dovolj zgodaj, da bodo ljudje pravočasno nastopili z delom in bodo usposobljeni. S pogovori je treba začeti najkasneje do konca leta 2018. Leta 2020 morajo biti izbrani vsi zunanji zaposleni in se začeti uvajati v delo, hkrati pa mora biti poskrbljeno za premik internih zaposlenih v novo enoto.

5 SKLEP

Skozi celotno magistrsko delo sem poskušala odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja, ki so bila rdeča nit mojega raziskovanja. Pri prvem vprašanju sem se osredotočila na ključne strateške kadrovske procese, ki bi lahko pripomogli k vpeljavi procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov. Zanimalo me je predvsem, v kolikšni meri in na kakšen način lahko pomagajo pri njegovi izvedbi. Že v teoretičnem delu sem po pregledu literature ugotovila, da so strateški kadrovske procesi med seboj zelo povezani in se dopolnjujejo. Predvsem so procesi, kot je talent management, načrtovanje nasledstev, ohranjanje ključnih kadrov, razvoj kadrov, iskanje in selekcija kadrov, izobraževanje in usposabljanje, spremljanje delovne uspešnosti in drugi lahko 'pripomoček' za izvajanje dolgoročnega načrtovanja kadrov. Pomembno je, da se podjetje zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti, svoje vizije o prihodnosti, znanj in veščin, ki jih bo potrebovalo, internega in eksternega povpraševanja in ponudbe ter vseh sprememb, na katere se mora pripraviti. To so pogoji za kakovostno načrtovanje na dolgi rok in hkrati osnova za dobro izpeljane vzporedne kadrovske procese, ki sem jih že omenila. Kar se tiče Podjetja X in Enote S v njem, sem ugotovila, da so v splošnem obstoječi kadrovske procesi dobro utečeni in kakovostno izvedeni. Pri dolgoročnem načrtovanju bi pripomogli predvsem pri izvajanju in spremljanju ukrepov, ki bi jih skozi analize in proces določili in želeli implementirati. Imajo tudi že razvito kratkoročno in srednjeročno načrtovanje, potrebujejo le še širši pogled v prihodnost. Najprej je treba prepoznati potrebe in zahteve, ki bodo organizacijo čakale v prihodnosti in spremembe, ki se jim bo treba prilagoditi, šele potem lahko načrtujejo ukrepe, ki jih bodo izvajali, razvijali ali spremljali skozi obstoječe kadrovske procese.

V okviru drugega raziskovalnega vprašanja sem želela ponuditi konkretne predloge in načine vpeljave procesa dolgoročnega načrtovanja kadrov v izbrani enoti. Ker se vse začne pri strategiji, sem kot prvo rešitev navedla določitev strategije in seznanitev z njo. To je nujna osnova za dolgoročno načrtovanje kadrov, saj bo le tako znano in jasno zapisano, kje se enota vidi v prihodnosti, na kaj bo osredotočena, katere kadre in znanja/veščine bodo potrebovali in na kakšne spremembe se morajo pripraviti. Po pripravljeni strategiji lahko v kadrovske službi začnejo postopek napovedovanja in dolgoročnega načrtovanja. Predlagala sem izvedbo vseh notranjih in zunanjih analiz za napoved ponudbe in povpraševanja. Po vseh pridobljenih informacijah bodo lahko določili neravnovesja in implementirali ustrezne ukrepe. Naslednja stvar, ki je zelo pomembna, je sposobnost strateškega razmišljanja, kar lahko prek izobraževanj ali delavnic osvojijo tudi posamezniki, ki te kompetence še nimajo. Strateško razmišljanje je obvezno za določena delovna mesta in hkrati za tiste, ki bodo vključeni v proces dolgoročnega

načrtovanja kadrov. Delavnica se mi zdi primerna tudi za talente, ki poglobljajo svoje znanje v širino in se razvijajo za prihodnje vodstvene položaje. Naslednji predlog je oblikovanje tima vodij in ekspertov pod vodstvom HR-menedžerja, ki bi se sestajal in se pogovarjal o prihodnosti na točno določenih področjih. Prepoznane vrzeli, spremembe, dodatne potrebne veščine, kadri in podobno bi bila osnova za dolgoročno načrtovanje kadrov. Nujna se mi zdi tudi izdelava kompetenčnega modela, saj je lahko zelo dobra podlaga za iskanje in izbor ustreznega kadra, obenem pa tudi prikaz potrebnega trenutnega znanja, veščin in kompetenc kot osnova za spremembe v prihodnosti ter posodobitev podatkov, ko niso več aktualni (npr. če se kakšnega znanja več ne potrebuje). Naslednji predlog je pogojen s tem, da v Enoti S že poznajo prej naštetih spremembe v prihodnjih potrebah, saj bi na podlagi tega lahko izboljšali trenutno iskanje in selekcijo v smislu, da izberejo takšne kadre z znanjem, ki jim bo prišlo v poštev v prihodnosti. Za obstoječe zaposlene, ki še nimajo potrebnih znanj in veščin, pa se lahko organizirajo dodatna izobraževanja in usposabljanja, da se bodo do pojava spremembe naučili novih zadev in ne bo prišlo do nepredvidenih ali neznanih situacij. Ker določenih kadrov že zdaj primanjkuje in jih bo verjetno tudi v prihodnosti, se mi zdi smiselno, da se podjetje še bolj poveže z akademsko sfero in ponudi možnost štipendiranja dijakov ali študentov ali pa omogoča še večje število šolskih in študijskih praks z namenom prepoznavanja potencialnih kandidatov za zaposlitev. Zdi se mi kot investicija v znanje, ki bo na voljo, ko ga bo organizacija potrebovala. Nekajkrat sem poudarila, da je v določenih proizvodnih enotah Enot S previsoko število ljudi, za katere je odgovoren vodja, zato je bil eden izmed mojih predlogov tudi določitev nove vodstvene ravni in povečane pristojnosti. Zadnji izmed mojih predlogov se nanaša na načrtovanje kadrov s pomočjo računalniških programov. Kot sem zasledila, obstaja nekaj programov, ki pomagajo tako pri kratkoročnem kot dolgoročnem načrtovanju kadrov. Zdijo se mi dobra priložnost za olajšanje procesa in boljše spremljanje ter nadzor nad celotno situacijo. Na koncu bi še enkrat poudarila, da je pomembno, da se vsi zgoraj naštetih koraki pozorno spremljajo in se nanje odzove, ko je treba. Za organizacijo je nujno, da pri oblikovanju načrtov ostane fleksibilna, vendar še vedno natančna.

Moje zadnje raziskovalno vprašanje je bilo, kako pravočasno in stroškovno optimalno zagotoviti ustrezen kader za zagon nove proizvodne enote. Ker je projekt šele v začetni fazi in še ni čisto razdelan, obenem pa gre za občutljive podatke, je odgovor težko natančen. Pri načrtovanju kadrovanja sem se osredotočala predvsem na vrsto kadrovanja (interno in/ali eksterno) in na časovni vidik potrebnih ukrepov. Za najboljšo možno rešitev sem izbrala, da bi bili v novi enoti zaposleni tako interni kot eksterni kadri. Interni so pomembni, ker imajo že

potrebno znanje in izkušnje ter lahko pomagajo v pripravljalnih fazah in kasneje, ko se proizvodnja že začne. Iz teh sodelavcev bi ustvarili osrednji tim, ki bi jih združili v širšo ekipo z zunanjimi kadri. Po mojem mnenju je treba interne kandidate, ki bi se radi prerazporedili, poiskati najkasneje do konca leta 2018. Eksterne kandidate bodo potrebovali za zamenjavo tistih, ki se bodo prerazporedili v novo enoto in kot novozaposlene v omenjeni enoti. Kar se tiče podpornih funkcij, ki so bolj strokovne, je najboljšo najprej pogledati, ali je kdo ustrezen med internimi kandidati, v nasprotnem je treba kadre iskati eksterno. Pri takšnih funkcijah stroški niso tako pomembni, ker je tveganje, če se ustrezen kader pravočasno ne najde, večje in ima hujše posledice. Pri razmišljanju o tem vprašanju sem časovno opredelila potek zaposlovanja po letih, kot se mi zdi najbolj optimalno. V letu 2017 predlagam začetek iskanja nadomestila za strokovnjake, ki bodo že v začetni fazi zaposleni na projektu in hkrati uvajanje le-teh. Leta 2018 bi morali urediti premik strokovnjakov, ko bodo nadomestni zaposleni uvedeni v delo in ga bodo lahko samostojno opravljali, začeti s pogovori z obstoječimi zaposlenimi, ki bi se želeli prerazporediti v novo enoto (tvorba osrednjega tima) in hkrati začeti z iskanjem njihovega nadomestila na trenutnem delovnem mestu ter začeti s pogovori o prekvalifikaciji zaposlenih na projektu za delo v novi enoti. V naslednjem letu, 2019, je treba začeti z iskanjem zunanjih kandidatov za delo v proizvodni enoti ter uvajati novozaposlene v 'stari' proizvodni enoti za zamenjavo osrednjega tima. Leta 2020 morajo biti že vsi zaposleni v novi enoti in začeti z deli pred zagonom proizvodnje, z uvajanjem in ostalim. Leta 2021, ko je predviden začetek proizvodnje v tej enoti, bodo kadri že usposobljeni in pripravljeni za delo.

Ponovno bi rada poudarila, da je dolgoročno načrtovanje v današnjem času ravno zaradi nestalnega okolja nujno potrebno, saj se spremembe neprestano dogajajo in organizacije se morajo pripraviti tako, da se nanje ustrezno in pravočasno odzovejo. Konkurenca med organizacijami je zelo velika in takšne so tudi potrebe po nenehnem napredku, kar pomeni neprestano vlaganje v organizacijo in zaposlene. Pri slednjem ima strateška kadrovska funkcija pomembno vlogo, saj se mora zanje zavzemati in skrbeti za njihov razvoj. Podjetje lahko svoje cilje doseže le preko zaposlenih, saj oni opravljajo delo in od njih je odvisno, kako bo narejeno, v kolikšnem času, kako kakovostno, ali bo imelo dodano vrednost in podobno. Podjetje X stremi k temu razmišljanju, kar jim zagotovo pomaga pri uspehu, ki so ga deležni. Vpeljava dolgoročnega načrtovanja jim bo določene zadeve še olajšala in jim pomagala prestatati spremembe, ki prihajajo, predvsem pa zmanjšala tveganja zaradi njih. Na začetku bodo morali vložiti zelo veliko truda, časa in znanja, vendar se bo ob pravilnem in natančnem izvajanju procesa to čez čas zagotovo obrestovalo.

6 LITERATURA

1. Armstrong, Michael in Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page.
2. Barnett, Robert in Sandra Davis. 2008. Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources* 10 (5): 721–739.
3. Baron, Angela, Rebecca Clake, Paul Turner in Sarah Pass. 2010. *Workforce planning: right people, right time, right skills*. Dostopno prek: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/workforce-planning-guide> (27. april 2017).
4. Bauer, J. M., G. Bas, N. M. Durakbasa in P. Kopacek. 2015. Development Trends in Automation and Metrology. *IFAC-PapersOnLine* 48 (24): 168–172.
5. Bayazidi, Yahya, Enayatollah Homaie Rad, Mehdi Mojahedian, Mehdi Toroski, Azita Nabizadeh, Parna Farahmand in Banafshe Felezi Nasiri. 2016. The impact of research and development and marketing costs on the profitability of pharmaceutical companies of Tehran Stock Exchange using panel data 2001–2013. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 10 (4): 467–476.
6. Beames, Colin. 2015. *Workforce Strategy: Audit Survey Report*. Dostopno prek: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/workforce-strategy-audit-survey-report.pdf> (20. avgust 2017).
7. Beardwell, Julie. 2004. Human resource planning. V *Human resource management: a contemporary approach*, ur. Ian Beardwell, Len Holden in Tim Claydon, 157–187. Harlow: Pearson Education Limited.
8. Beausaert Simon, Mien Segers, Didier Fouarge in Wim Gijsselaers, 2013. Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning* 25 (3), 145–158. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13665621311306538> (6. avgust 2017).
9. Bhattacharyya, Dipak Kumar. 2014. *Human resource research methods*. New Delhi: Oxford University Press.
10. Bouhali, Ratiba, Yousra Mekdad, Hind Lebsir in Linda Ferkha. 2015. Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 181: 72–78. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031602> (6. avgust 2017).

11. Boxal, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
12. Brock, Megan E. in M. Ronald Buckley. 2013. Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. *Public Personnel Management* 42 (2): 272–280.
13. Capelli, Peter. 2008. A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics* 38 (1): 8–15.
14. *Chartered Institute of Personnel and Development*. 2017. Dostopno prek: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/workforce-planning-factsheet> (3. junij 2017).
15. Chowdary, Boppana V. in Damian George. 2011. Improvement of manufacturing operations at a pharmaceutical company: A lean manufacturing approach. *Journal of Manufacturing Technology Management* 23 (1): 56–75.
16. Curson, J. A., M. E. Dell, R. A. Wilson, D. L. Bosworth in B. Baldauf. 2010. Who does workforce planning well?: Workforce review team rapid review summary. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 23 (1): 110–119.
17. Damjanović, Anja. 2016. *Kadrovske spremembe in novi trendi*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kadrovske-spremembe-in-novi-trendi-3423> (8. avgust 2017).
18. Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
19. Direktorica Enote S. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. julij.
20. Doumic, Marie, Benoit Perthame, Edouard Ribes, Delphine Salort in Nathan Toubiana. 2017. Toward an integrated workforce planning framework using structured equations. *European Journal of Operational Research* 262 (1): 217–230.
21. Dynaplan. 2017. Strategic Workforce Planning. Dostopno prek: <https://www.dynaplan.com/en/solutions/strategic-workforce-planning> (12. avgust 2017).
22. George, Christeen. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations* 37 (1): 102–121.
23. Globalna kadrovica. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. julij.
24. Goncharuk, Anatolij G. in Maryna Getman. 2014. Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals. *Benchmarking: An International Journal* 21 (3): 364–385.
25. Hills, Angela. 2009. Succession planning – or smart talent management?. *Industrial and Commercial Training* 41 (1): 3–8.

26. HR-menedžer v Enoti S. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. maj.
27. Huber, George. 2015. Performance measurement effects on organizational responses to threats. *Measuring Business Excellence* 19 (1): 24–32.
28. Hurst, Keith in Deirdre Kelley Patterson. 2014. Health and social care workforce planning and development – an overview. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 27 (7): 562–572.
29. Joo, Baek-Kyoo (Brian), Gary N. McLean in Baiyin Yang. 2013. Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review* 12 (4): 390–421.
30. Kadrovica v Enoti S. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. marec.
31. Kadrovska specialistka v Oddelku plač in nagrajevanja. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 13. junij.
32. Kadrovska strokovnjakinja iz kadrovske agencije A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. julij.
33. Kadrovska strokovnjakinja iz kadrovske agencije B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. avgust.
34. Korytkowski, Przemyslaw. 2017. Competences-based performance model of multi-skilled workers with learning and forgetting. *Expert Systems With Applications* 77: 226–235. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417417300775> (7. avgust 2017).
35. Koskinen, Kaj Untamo. 2015. Identity change in organizations: a philosophical exposition. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (4): 621–636.
36. Kramer, An. 2013. Ready for the future: the four principles of nomadic learning in organizations. *On the Horizon* 21 (2): 149–157.
37. Kuntz, Joana R. C. in Jorge F. S. Gomes. 2013. Transformational change in organisations: a self-regulation approach. *Journal of Organizational Change Management* 25 (1): 143–162.
38. Lee, Chay Hoon in Norman T. Bruvold. 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (6): 981–1000.
39. Lejeune, Christophe, Dora Mercuri, Simon Beusaert in Isabel Raemdonck. 2016. Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness. *Human Resource Development International* 19 (4): 307–328.

40. Naznin, Humaira in Ashfaq Hussain. 2016. Strategic Value Contribution Role of HR. *Vision* 20 (2): 135–138.
41. Nieto, L. Michael. 2006. *An Introduction to Human Resource Management: An Integrated Approach*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
42. Oliveira, Eduardo in Carlos Cabral-Cardoso. 2017. Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 32 (3): 254–268.
43. Peng, Gang. 2017. Do computer skills affect worker employment? An empirical study from CPS surveys. *Computers in Human Behavior* 74: 26–34. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217302510> (7. avgust 2017).
44. Podjetje X. 2014. *Kadrovska strategija 2014–2019*. Mesto: interno gradivo.
45. --- 2017a. Spletna stran podjetja.
46. --- 2017b. Intranetna stran podjetja.
47. --- 2017c. *Delovna uspešnost*. Mesto: interno gradivo.
48. SAP SuccessFactors. 2017. *Workforce planning*. Dostopno prek: https://www.successfactors.com/en_us/solutions/workforce-planning-and-analytics/workforce-planning.html (12. avgust 2017).
49. Schoen, Harald, Daniel Gayo-Avello, Panagiotis Takis Metaxas, Eni Mustafaraj, Markus Strohmaier Markus in Peter Gloor. 2013. The power of prediction with social media. *Internet Research* 23 (5): 528–543.
50. Stokker, Judy in Gillian Hallam. 2009. The right person, in the right job, with the right skills, at the right time: A workforce-planning model that goes beyond metrics. *Library Management* 30 (8/9): 561–571.
51. Tehnik farmacevtske industrije. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 5. junij.
52. Vodja Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 13. junij.
53. Vodja projekta zagona nove proizvodne enote. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. julij.
54. Walger, Carolina, Karina De Dea Roglio in Gustavo Abib. 2016. HR managers' decision-making processes: a "reflective practice" analysis. *Management Research Review* 39 (6): 655–671.
55. Watts Perotti, Jenifer, Patricia Wall in Gabriele McLaughlin. 2010. The future of knowledge work: predictions for 2020. *On the Horizon* 18 (3): 213–221.

56. Weber, Matthias K., Effie Amanatidou, Lorenz Erdmann in Mika Nieminen. 2016. Research and innovation futures: exploring new ways of doing and organizing knowledge creation. *Foresight* 18 (3): 193–203.
57. Wright, Patrick M. 2011. *The chief HR officer: defining the new role of human resource leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
58. Workday. 2017. *Workforce planning*. Dostopno prek: <https://www.workday.com/en-us/applications/human-capital-management/workforce-planning.html> (12. avgust 2017).

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za intervju s HR-menedžerjem v Enoti S

1. Opišite vlogo kadrovske funkcije v vašem podjetju in v vaši enoti.
2. Ali ima v vašem podjetju kadrovska funkcija strateško vlogo? Če da, na kakšen način se to kaže? Ali je kadrovska strategija vpletena v strategijo podjetja?
3. Kakšna je strategija kadrovske službe v vaši enoti v izbranem obdobju?
4. Kako poteka proces iskanja in selekcije kadrov?
5. Kako poteka proces razvoja kadrov?
6. Kako poteka proces talent menedžmenta?
7. Ali skrbite za ohranjanje ključnih kadrov? Na kakšen način?
8. Kako poteka proces načrtovanja nasledstev?
9. Kako v vaši enoti trenutno poteka načrtovanje kadrov? Procesi itd.
10. Ali imate v vaši enoti poskrbljeno za dolgoročno načrtovanje kadrov? Prosim, obrazložite odgovor.
11. Če dolgoročnega načrtovanja kadrov še ne izvajate, ali bi vam vpeljava tega procesa pomagala, in če da, v kolikšni meri in na kakšen način? Kakšno je vaše stališče v povezavi z dolgoročnim načrtovanjem kadrov? Je nujno potrebno za organizacijo?
12. Opišite pomembnost zagona nove proizvodne enote s kadrovskega vidika.
13. Koliko novih zaposlitev predvideva? Katera delovna mesta boste potrebovali in na kakšen način boste kadrovali (interno, eksterno)?
14. Kakšen je časovni okvir projekta?
15. Bi še vi kaj dodali?

Priloga B: Vprašalnik za intervju s kadrovico v Enoti S

1. Opišite proces letnih razgovorov in spremljanja delovne uspešnosti.
2. Kako poteka ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih? Na podlagi česa so ocenjeni?
3. Kdo potem analizira pridobljene podatke in kakšni so nadaljnji postopki z njimi?
4. Bi še vi kaj dodali?

Priloga C: Vprašalnik za intervju z globalno kadrovico

1. Kakšen je vaš naziv funkcije, s čim se pretežno ukvarjate?
2. Opišite vlogo kadrovske funkcije v vašem podjetju in v vaši enoti.
3. Ali ima v vašem podjetju kadrovska funkcija strateško vlogo? Če da, na kakšen način se to kaže? Ali je kadrovska strategija vpletena v strategijo podjetja?
4. Kakšna je strategija kadrovske službe v vaši enoti v izbranem obdobju?
5. Kako poteka proces razvoja kadrov?
6. Kako poteka proces talent menedžmenta?
7. Ali skrbite za ohranjanje ključnih kadrov? Na kakšen način?
8. Kako poteka proces načrtovanja nasledstev?
9. Kako poteka proces letnih razgovorov in spremljanja delovne uspešnosti?
10. Kako poteka proces načrtovanja kadrov?
11. Ali imate v vaši enoti poskrbljeno za dolgoročno načrtovanje kadrov? Prosim, obrazložite odgovor.
12. Če dolgoročnega načrtovanja kadrov še ne izvajate, ali bi vam vpeljava tega procesa pomagala, in če da, v kolikšni meri in na kakšen način? Kakšno je vaše stališče v povezavi z dolgoročnim načrtovanjem kadrov? Je nujno potrebno za organizacijo?
13. Bi še vi kaj dodali?

Priloga Č: Vprašalnik za intervju z direktorico Enote S

1. Mislite, da ima Divizija Z močno vizijo in strategijo za prihodnost?
2. Kaj pa v Enoti S, imate vizijo in strategijo?
3. Je/Bo kadrovska strategija del strategije Enote? Kako velik del ima/bo imela v njej in kako pomembna je za enoto?
4. Ali menite, da ima kadrovska služba strateško vlogo v Enoti S? Če da, kako se to kaže in če ne, zakaj ne?
5. Kaj pomeni vam kot direktorici enote, da imate dobro strateško podporo kadrovske službe? Menite, da bi bilo enako, če bi imela kadrovska služba samo administrativno vlogo, kot je imela v preteklosti?
6. Kakšno je vaše mnenje glede pomembnosti dolgoročnega načrtovanja?
7. Ali menite, da je možno dolgoročno razmišljati o kadrovskih zadevah glede na to, da je zelo veliko odvisno od proizvodnih količin?

8. Kaj menite o trenutnem kadrovskem načrtovanju? Je dobro, točno ali so potrebne izboljšave?
9. Kaj menite o ostalih kadrovskih procesih, kot je talent management, razvoj kadrov, spremljanje delovne uspešnosti, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje nasledstev in podobno. So kakovostni in uporabni, ali bi predlagali kakšne spremembe?
10. Kako pomemben je projekt zagona nove proizvodne enote za Enoto S?
11. Menite, da je pomembno, da kadrovska služba začne razmišljati o številu ljudi, ki bodo tam zaposleni, o njihovih veščinah ali potrebnem izobraževanju, delovnih mestih, ki bodo zastopana, ali bi rekli, da je še prezgodaj za to?

Priloga D: Vprašalnik za intervju s kadrovskima strokovnjakinjama iz kadrovskih agencij

1. Ali bi na splošno ocenili, da je na trgu delovne sile na razpolago zadostno število ljudi s potrebnim znanjem za delo v enoti S v Podjetju X?
2. Katera delovna mesta v tej enoti so tista, ki vam predstavljajo največje težave pri iskanju in selekciji kadrov? Zakaj?
3. Kako bi ocenili vaše sodelovanje z enoto S? Je kaj, kar bi bilo treba izboljšati?
4. Imate po objavi razpisa na voljo zadosti časa za pripravo kakovostnega nabora kadrov ali bi ga potrebovali več?
5. Koliko časa vnaprej bi bilo za vas »idealno«, da bi vam iz enote podali zahtevo za iskanje operaterja? Torej, v kakšnem obdobju bi zagotovo lahko našli ustreznega kandidata oziroma kandidate za to delovno mesto?
6. Koliko časa vnaprej bi bilo za vas »idealno«, da bi vam iz enote podali zahtevo za iskanje mehanika? Torej, v kakšnem obdobju bi zagotovo lahko našli ustreznega kandidata oziroma kandidate za to delovno mesto?
7. Koliko časa vnaprej bi bilo za vas »idealno«, da bi vam iz enote podali zahtevo za iskanje tehnika? Torej, v kakšnem obdobju bi zagotovo lahko našli ustreznega kandidata oziroma kandidate za to delovno mesto?
8. Koliko časa vnaprej bi bilo za vas »idealno«, da bi vam iz enote podali zahtevo za iskanje tehnologa? Torej, v kakšnem obdobju bi zagotovo lahko našli ustreznega kandidata oziroma kandidate za to delovno mesto?
9. Koliko časa vnaprej bi bilo za vas »idealno«, da bi vam iz enote podali zahtevo za iskanje vodjo izmene? Torej, v kakšnem obdobju bi zagotovo lahko našli ustreznega kandidata oziroma kandidate za to delovno mesto?

10. Kaj najpogosteje odvrne ljudi od zaposlitve v enoti S (urnik, pogoji dela, zahtevnost, rutina itd.)?
11. Bi še vi kaj dodali na temo iskanja in selekcije kandidatov za enoto S?

Priloga E: Vprašalnik za intervju z zaposleno, ki je odgovorna za izobraževanja in usposabljanja v Enoti S

1. Opišite, kakšne delovne naloge imate pri svojem delu? Kakšno je vaše delovno mesto?
Za kaj ste odgovorni?
2. Kako pomembno je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v vaši enoti?
3. Na kakšen način je organizirano izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v vaši enoti?
4. Koliko "vrst" izobraževanj je obveznih za zaposlene v proizvodnji?
5. Kakšna je časovna veljavnost posameznih izobraževanj?
6. Ali se pred začetkom zaposlitve (novega delavca) naredi načrt izobraževanj in usposabljanj? Če da, koliko prej; če ne, kdaj se to naredi?
7. Koliko časa (okvirno) potrebuje operater, da je zadostno izobražen in usposobljen ter lahko samostojno začne delo?
8. Koliko časa (okvirno) potrebuje mehanik, da je zadostno izobražen in usposobljen ter lahko samostojno začne delo?
9. Koliko časa (okvirno) potrebuje tehnik, da je zadostno izobražen in usposobljen ter lahko samostojno začne delo?
10. Koliko časa (okvirno) potrebuje vodja izmene, da je zadostno izobražen in usposobljen ter lahko samostojno začne delo?
11. Bi še vi kaj dodali na to temo?

Priloga F: Vprašalnik za intervju z vodjo projekta zagona nove proizvodne enote

1. Kako pomemben je projekt zagona nove proizvodne enote za Enoto S?
2. Kakšen je predviden časovni potek projekta? V kateri fazi je trenutno?
3. Kdaj se predvideva začetek proizvodnje?
4. Kakšna je vključenost kadrovske službe pri tem projektu do trenutne faze? Ali kateri od HR-menedžerjev sodeluje pri odločanju?
5. Koliko zaposlenih predvidevate, da bo delalo v tej enoti?

6. Koliko prej se običajno začne načrtovanje kadrov?
7. Ali je po vašem mnenju, v takem primeru boljše kadrovati interno, torej prerazporediti že zaposlene osebe, ali v celoti eksterno, da je večina zaposlenih novih, kar pomeni, da jih je treba uvesti v delo? Se vam zdi najbolj smiselno uporabiti oboje, torej nekaj obstoječih zaposlenih in nekaj novih?
8. Kateri so največji s kadri povezani izzivi, s katerimi se soočate oziroma jih pričakujete?
9. Kakšni stroški so predvideni za vse, kar je povezano s kadri (zaposlovanje, izobraževanje, uvajanje itd.)?
10. So za delo v novi enoti predvidena drugačna znanja ali veščine od obstoječih? Gre v tej enoti za kakšno specifiko? Če da, ali imajo v kadrovske službi že na razpolago dokumentacijo potrebnih novih znanj?
11. Bi še vi kaj dodali?

Priloga G: Vprašalnik za intervju z vodjo Poslovnega planiranja in analiz v Enoti S

1. Kako poteka proces srednjeročnega načrtovanja kadrov v Enoti S?
2. Kakšne podatke potrebujete za to, da lahko sestavite predlog za določitev razpoložljivih sredstev (ang. budgeta)?
3. Ali je kadrovska služba vključena v proces srednjeročnega načrtovanja kadrov?
4. Kdo odloča o tem, koliko bo novih zaposlitev, ali gre za presežek zaposlenih in podobno?
5. Bi še vi kaj dodali?

Priloga H: Vprašalnik za intervju s kadrovske specialistko v Oddelku plač in nagrajevanja

1. Kako poteka proces srednjeročnega načrtovanja kadrov v Podjetju X?
2. Kakšne podatke vam morajo poslati iz Poslovnega planiranja in analiz ter kaj potem z njimi počnete?
3. Na kaj je treba biti posebej pozoren pri računanju stroškov zaposlenih?
4. Ali v vašem oddelku odobrite število in strošek zaposlenih?
5. Bi še vi kaj dodali?