

3. slovenska konferenca

RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

(Human Resource Management)

Velenje, 26. in 27. oktobra 2000

Konferenca o ravnanju z ljudmi pri delu, ki ga vsako leto organizira GV Izobraževanje, je srečanje kadrovskih strokovnjakov in vodilnih ter vodstvenih delavcev, da bi združili moči, izmenjali znanje ter izkušnje in oblikovali najučinkovitejše rešitve pri ravnanju s tako občutljivim področjem, kot so zaposleni.

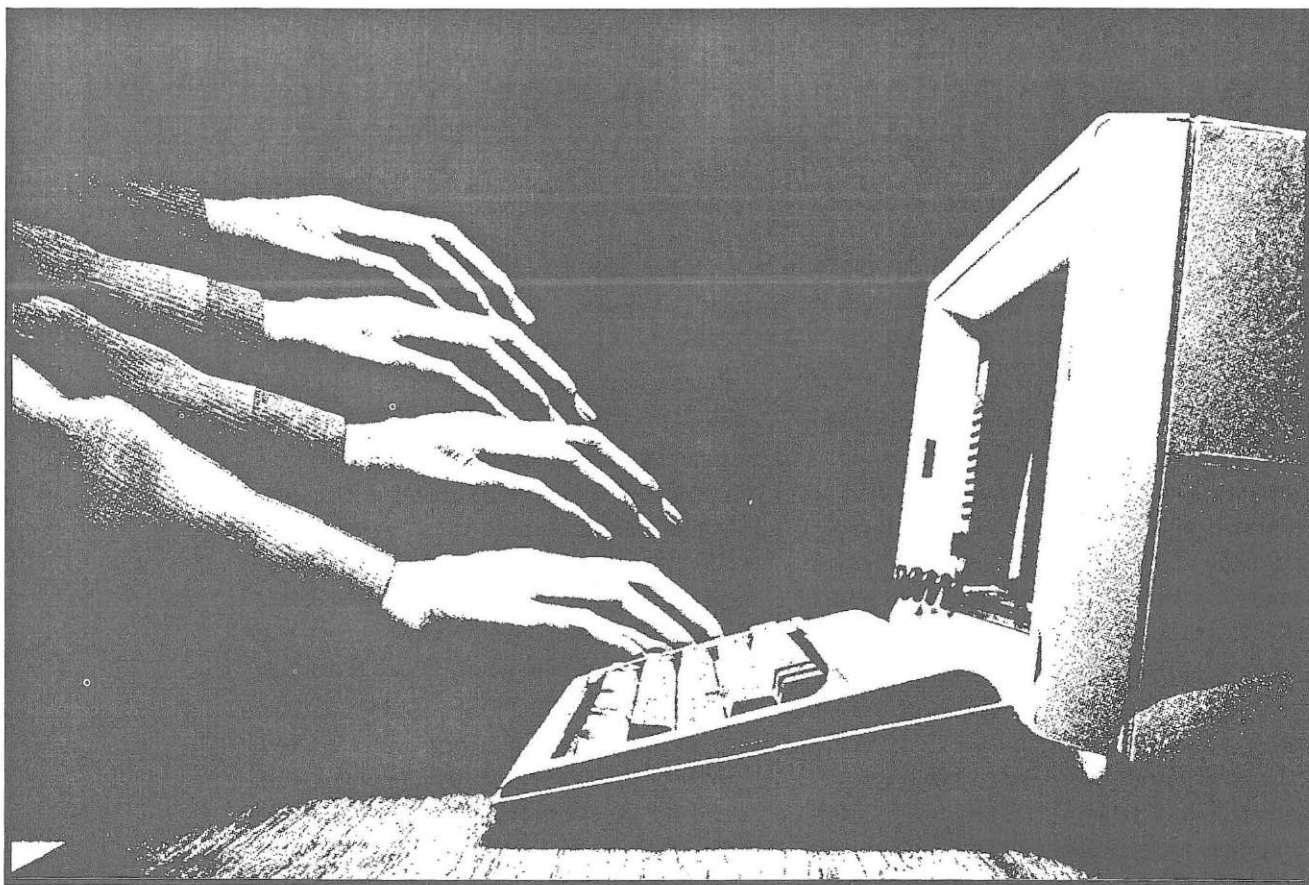
Konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu je letos potekala pod geslom Z ljudmi do konkurenčne prednosti. Na prvih dveh konferencah je namreč postalo jasno, da so lahko delovne organizacije uspešne le, če so uspešni zaposleni, in le toliko, kolikor bo delodajalcem uspelo izvabiti iz njih ustvarjalnih potencialov. To je nova naloga ali funkcija kadrovskih služb, ki so še do nedavnega opravljale bolj administrativne naloge v zvezi z zaposlovanjem delovne sile, danes pa so pred zahtevno nalogo, kako skrbeti za osebnostni in poklicni razvoj kadrov.

Letos smo na konferenci lahko prisluhnili mnogim zanimivim temam in novostim. Za uvod nam je Milka Šinkovec iz Gorenja opisala, kako poteka povezovanje kadrovske in poslovne strategije v njihovi delovni organizaciji. Za to je treba vsekakor imeti predvsem učinkovito strategijo ravnanja s človeškimi viri, je poudarila. V njihovi strategiji ravnanja s človeškimi viri prevladuje skrb za izobraževanje, predvsem pa želijo zvišati raven formalne izobrazbe, ki je v povprečju nižja kot drugje, zadovoljni so z lojalnostjo delavcev, izredno dobro deluje notranji trg delovne sile,

ponašajo pa se tudi z managersko akademijo, saj verjamejo, da je mogoče dobre managerje dobiti le tako, da jih sami izobražujejo. Zanimivo je tudi to, da je ta strategija ravnanja z ljudmi pri delu dobila svojo končno obliko v najhujših časih podjetja, v začetku devetdesetih, ko je Gorenje, kot tudi mnoga druga podjetja, čez noč izgubilo kar 70 odstotkov trga.

Letošnji tuji gost, dr. Philip Stiles, profesor na univerzi v Cambridgeu, je slovenskim kolegom spregovoril o upravljanju delovne učinkovitosti: kaj obeta in kakšne pasti nam pri naša. Upravljanju delovne učinkovitosti se v zadnjih letih namenja precej pozornosti. Vse večja konkurenca sili podjetja, da podrobno raziščejo, koliko pripomorejo k njihovi uspešnosti posamezni deli organizacije. Toda, ali lahko z upravljanjem delovne učinkovitosti res rešimo vse težave? Izsledki enega največjih raziskovalnih projektov v Veliki Britaniji, Leading Edge Forum, kažejo, da so možnosti, ki jih ponuja upravljanje uspešnosti, precej neizrabljene, in hkrati odkrivajo tudi nekaj pasti, na katere lahko pri upravljanju delovne uspešnosti naletimo. Glavna past se skriva v procesu. Če ne vemo, zakaj smo nagrajeni, to pa razkriva zelo natančno izdelan proces merjenja, je lahko merjenje delovne učinkovitosti prej jabolko spora med zaposlenimi kot pa učinkovito sredstvo motiviranja.

Popoldanski del konference je potekal v sekcijah. Kako prepoznati ključne dejavnike uspešnosti dela in kako zagotoviti, da bomo ju-



tri znali narediti tisto, česar danes še nismo sposobni? Možne odgovore smo slišali v sekciji Kreiranje kompetenc organizacije – ključni dejavniki uspešnosti dela, ki jo je predstavila mag. Karmen Gorišek. Zaposleni morajo biti pripravljeni na spopadanje s spremembami. Da morajo pri tem nenehno pridobivati nova znanja, je jasno samo po sebi. Toda, ali so tudi kompetentni? Ali imajo takšne karakteristike, da se lahko na njih zanesemo tudi v prihodnosti? Organizacije, ki znajo spodbuditi in ustvariti te kompetence, bodo organizacije prihodnosti. Model uvajanja kompetenc – če želimo, da bo uspešen – pa mora biti neposredno zasidran v jasni viziji in strategiji podjetja.

Javni sektor se spopada s povsem drugačnimi težavami pri ravnanju z ljudmi pri delu kot

gospodarski. Predvsem ga ovira birokracija, ki velikokrat v kali zaduši dobronamerne posege na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Mag. Polona Kovač je v sekciji Kadrovski izzivi pri modernizaciji javne uprave poudarila, da je javna uprava kljub svojemu monopolnemu položaju prisiljena spreminjati tradicionalne vzorce upravljanja svojih virov. Predvsem je nujno potreben prehod s klasične kadrovske politike na sodobno upravljanje človeških virov. Veliki izzivi pri posodabljanju javne uprave, ki zadevajo kadrovsko funkcijo, so predvsem: omogočanje razvoja zaposlenih, večje pristojnosti servisnih služb, nagrajevanje in upravljanje multipluralnih interesov.

Na retorični ravni smo si vsi enotni, da je treba kadrovsko funkcijo temeljito prenoviti. To-

da ko je treba ukrepati, smo velikokrat v zadregi. S temi besedami se je začela sekcija Šeststopenjski praktični model prenove kadrovske funkcije, v kateri nam je Brane Gruban predstavil model, ki se trenutno v svetu uporablja pri kadrovskemu reinženiringu. Kaj storiti najprej, česa se lotiti in kako? Šeststopenjski model nas vodi od usmerjevalne koalicije, zamisli o prihodnosti, razumevanja sedanjih možnosti, prepoznavanja vrzeli, sistemskih map, modeliranje dinamike do izvedbenega projekta.

Na koncu prvega dne konference pa smo prisluhnili predavanju Darje Boben - Bardutzky, ki je razmišljala o prihodnosti dela v iskanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem. Tudi Slovenci ne moremo mimo pojava sodobne ekonomije – pretiranega dela ali delaholizma, o katerem v strokovnih krogih veliko razpravljajo. Ali lahko človek najde ravnotežje le v poklicnem življenju? Ali obstajata le dve možnosti: da imamo ali nimamo ravnotežja v življenju? Ali iščemo tudi druge oblike ravnotežja? Ali je ravnotežje v različnih življenjskih obdobjih različno? Od česa je odvisno? Kako vemo, da smo dosegli ravnotežje? Ali je dovolj, če smo prepričani, da gre za uravnoteženost, ali morajo obstajati tudi zunanja znamenja? Kopica vprašanj, na katera ni enoznačnega odgovora. Dejstvo je, da človeško telo teži k ravnotežju, prav tako kot k temu teži narava. Toda ljudje morajo imeti možnost izbire, kaj jim v življenju prinaša zadovoljstvo. Edino merilo uravnoteženosti so namreč človekove potrebe - njihova zadovoljenost nam prinaša notranji mir in potrebno ravnovesje.

Začetek drugega dne konference je potekal v znamenju informacijske tehnologije, ki vse močnejše oblikuje tudi nove metode dela v kadrovski službi. Dr. Bogdan Lipičnik je v prispevku Globalizacija izobraževanja zaposlenih je prihodnost v elektronskem učenju poudaril, da smo priča globalizacijskim pro-

cesom na tako rekoč vseh področjih. Govorimo o ekonomski, tržni, organizacijski globalizaciji ... Globalizacija se je dotaknila vseh pomembnejših procesov in odpravila tudi tradicionalizem na področju izobraževanja ter usposabljanja. Klasičen način izobraževanja se je znašel v zagati, saj ne more več zadostiti vsem izobraževalnim potrebam in predvsem hitrosti, s katero se te nove potrebe pojavljajo. Tudi te procese je mogoče prilagoditi potrebam globalizacije. Dosežki informacijske tehnologije so pravi izziv za posodabljanje učnih procesov, možnosti hitrejšega širjenja znanja in s tem preživetja pod silnimi pritiski globalizacije. Dr. Lipičnik je nakazal rešitve v zvezi z učenjem na daljavo, na katerega že prehajajo nekatere slovenske fakultete in ki lahko služi tudi kot model za izobraževanje zaposlenih.

Kadar želijo v podjetju s potrebo po novih delovnih mestih seznaniti čim več kandidatov, izberejo tisti medij, ki bo po njihovem mnenju dosegel čim več ciljne populacije. Posebno prožnost in veliko tehničnih možnosti za iskanje novih sodelavcev ponuja internet. Ali znamo izrabiti njegove zmožnosti? V prispevku Zaposlitev.net – uporaba interneta za iskanje kadrov je Tina Kač predstavila izsledke svoje raziskave Kadrovski potencial na internetu o tem, da že kar 75 odstotkov podjetij posega po novem mediju, prek katerega iščejo predvsem višješolski kader. Špela Trefalt pa je udeležencem konference praktično prikazala, kako je videti novi slovenski kadrovski portal, ki ga odlikujejo predvsem anonimnost, hitrost, časovna neomejenost in cenovna dostopnost.

Delo v sekcijah se je nadaljevalo tudi drugi dan. Radovan Kragelj je v prispevku Kako obdržati dobre kadre v podjetju? opozoril, da zaposlitev kandidata sam po sebi le redko zagotavlja, da bo kandidat v določeni delovni sredini tudi ostal. Velikokrat si napačno predstavljamo, da morajo biti delavci veseli, da

delo sploh imajo in da je plača edini dejavnik tveganja oziroma element, kako zadržati dobre kadre v podjetju. Le 25 odstotkov visokošolskih kadrov menja delovno mesto zaradi plače, 75 odstotkom pa so pomembnejši drugi dejavniki. Nekateri si želijo več prostega časa, drugi priznanje in ugled, tretji možnost osebnostnega razvoja. Ustrezna kombinacija nematerialnega nagrajevanja je veliko večje zagotovilo, da bo zaposleni v podjetju ostal, kot le finančne spodbude.

Načrtovanje nasledstev je pomembno predvsem zato, da bi dolgoročno zagotovili, da ima organizacija managerje, ki bodo sposobni voditi organizacijo v prihodnosti, je v sekciji s tem naslovom poudarila Darja Brečevič. Tako se nekatera podjetja ponašajo z dolgoročnimi načrti nasledstev, ki že več kot 20 let pripravljajo posameznika, da bo prevzel najodgovornejše mesto. Toda že pozna 80. leta so prinesla velike spremembe, katerih posledica je nepredvidljivost poslovnega okolja. Ali je potemtakem sploh možno in racionalno napovedovanje nasledstev, saj obstaja velika verjetnost, da se bodo razmere popolnoma spremenile, preden sploh pride do napredovanja? Ali obstajajo alternative klasičnemu načrtovanju nasledstev? Bolje je, da ne stavimo vsega na eno karto in da pripravljamo ter spremljamo več ljudi, ki bi bili pripravljeni prevzeti najodgovornejše naloge.

V sekciji Motiviranje s spodbudami nas je Robert Kržišnik opomnil, da imamo vsak dan priložnost slišati, da nove vrednosti ne ustvarja ne kapital ne tehnologija, temveč človek s svojim delom. Osnova gospodarskih sistemov in vseh drugih družbenih dogajanj je torej posameznik, in to posameznik s svojimi individualnimi težnjami in iskanji življenjske izpolnitve. Če se povrnemo k delovnemu okolju, lahko mirno rečemo, da se veliko ljudi pri delu trudi ravno toliko, da ne izgubijo službe, delodajalci pa jim plačujejo ravno toliko, da službe ne pustijo. Po drugi strani pa vemo, da

se prav ljudje, ki zmerno opravljajo svoje delo, zelo aktivno vključujejo v prostovoljne dejavnosti in dejavnosti v prostem času, pri čemer za svoje delo prejmejo le priznanje. Kaj je torej narobe v delovnem okolju? Morda le to, da ne dobivajo dovolj priznanja za delo? Učinkovit program spodbud lahko v podjetju ne le poveča dobiček, temveč zaposlene tudi spodbuja, vzbudi njihovo zvestobo in poveča delovno moralo.

Letošnjo konferenco o ravnanju z ljudmi pri delu smo končali z enotno ugotovitvijo, da bodo podjetja prihodnosti nedvomno tista podjetja, ki bodo imela največ znanja in moči za učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu. Zato pa se bodo morali kadrovske strokovnjaki in vodilni delavci še večkrat srečati, kajti pogosto ne gre za problem v kadrovske procesih, temveč v prešibki podpori vodstva.

mag. Daniela Brečko