

K 2. SLOVENSKA KONFERENCA O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU

Razvijmo prednosti posameznika, učinkovitost timov in uspešnost organizacije

Gospodarski vestnik je letos organiziral že drugo slovensko konferenco Ravnanje z ljudmi pri delu. Letošnja konferenca, ki je bila 4. in 5. oktobra na Bledu, je potekala z motom: Razvijmo prednosti posameznika, učinkovitost timov in uspešnost organizacije. Čedalje jasneje je namreč, da bodo naše organizacije uspešne le, če bodo uspešni naši zaposleni, in le toliko, kolikor nam bo uspelo izvabiti iz njih ustvarjalnosti. In to je po novem naloga kadrovskega managerja. Sicer nadvse težavna naloga, ki zahteva veliko znanja, občutka za ljudi, predvsem pa tudi položaj v podjetju, saj opisanih nalog ni mogoče izpolniti brez moči v podjetju oziroma organizaciji.

V svetu je bilo narejenih že veliko raziskav s področja kadrovske dejavnosti in o vlogah, ki bi jih morala izpolnjevati. Prav tako tudi o mestu, ki bi moralo pripadati kadrovske funkciji v sodobnem in v prihodnost usmerjenem podjetju. Naj omenim le eno izmed njih. Po podatkih Wyatt Worldwide Study's Study je v organizacijah, v katerih se razvoj sposobnosti zaposlenih povezuje s poslovno strategijo, dohodek za 40 odstotkov višji kot drugje. Iz te in še mnogih drugih raziskav lahko sklepamo, kako zelo pomembno je, da imajo kadrovske strokovnjake pri svojem delu dovolj avtonomije in odgovornosti ter seveda znanja, da lahko opravljajo čedalje zahtevnejšo in uglednejšo poslovno funkcijo.

Zato ne bo odveč, če ponovim misli Susan Fa-

bre, svetovno priznane strokovnjakinje za ravnanje s človeškimi viri, ki je med drugim izrazila prepričanje, da »kadrovske strokovnjake v organizacijah igrajo polnopravno vlogo poslovnega partnerja; da so notranji svetovalci in vodje sprememb in da lahko skozi te nove vloge veliko prispevajo k dobrim odločitvam in poslovnim rezultatom«.

Na drugi slovenski konferenci o ravnanju z ljudmi pri delu smo torej iskali odgovore na vprašanja, kako umestiti kadrovske funkcije v podjetju in jo skladno povezati s poslovno strategijo, kateri sodobni koncepti ravnanja z ljudmi pri delu so najprimernejši za naše poslovno okolje, kako najti najustreznejše matrike za uvajanje pozitivnih sprememb, kako z alternativnimi tehnikami ter metodami pridobiti in obdržati najboljše kadre ter kakšne so najnovejše svetovne razvojne smernice kadrovske stroke.

Na konferenci so predavatelji predstavili veliko zanimivih spoznanj. Brane Gruban je v svojem predavanju Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj udeležence seznanil z dejstvom, da se je po raziskavah vodilnih svetovnih poslovnih revij, kot sta Fortune in Forbes, že povsem uveljavilo spoznanje, da se uresniči le 10 odstotkov poslovnih strategij. Vplivi iz okolja so namreč tako hitri in nepredvidljivi, da jih ni mogoče več nadzorovati. Prav zato je po mnenju vodilnih svetovnih gurujev managementa pomembno energijo usmeriti predvsem v hitro učenje in spreminjanje. Odločilno vlogo pri

tem ima kadrovska funkcija, saj se prav kadrovske sistem ukvarja z ljudmi, s človeškimi dilemami, in ne le s strategijami.

Velikokrat je že bilo rečeno, da sta kapital in tehnologija danes razmeroma lahko dostopna in da je treba izvor konkurenčnosti iskati predvsem v ljudeh, v njihovem znanju ter ustvarjalnosti. Toda še tako lepe besede bodo brez učinka, če si podjetja ne bodo prizadevala za skladno povezavo med strategijo ravnanja z ljudmi pri delu in poslovno strategijo podjetja, je v prispevku Strateška povezava med kadrovske funkcije in uspešnostjo poslovanja menila dr. Nada Zupan. V vseslovenski raziskavi o obnašanju slovenskih podjetij v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo, med drugim je zajela tudi raziskovanje modelov, ki jih uporabljajo slovenska podjetja pri izvajanju kadrovske funkcije, se je izkazalo, da v slovenskih podjetjih že lahko najdemo primere sodobnih pristopov povezovanja teh dveh strategij. Dr. Zupanova je predstavila osem pristopov, z namenom, da bi udeleženci med njimi izbrali tistega, ki bi ga lahko uporabili tudi v svojem delovnem okolju.

V svetu izenačenih materialnih in tehnoloških možnosti so človeški potenciali konkurenčna prednost in uspeh. Priznavanje pomena vlaganja v zaposlene načeloma ni sporno, zaplete pa se pri obsegu, ekonomiki in merljivih učinkih ter odgovornosti vključenih za vračanje vloženega, je poudaril dr. Janko Berlogar v svojem prispevku Kako prepoznati odličnost v kadrovskem managementu. V kadrovske dejavnosti ni nikoli miru in ne medalj, ker pod tovrstnim delom pač ni mogoče preprosto potegniti črte in v zvezi z njim izračunati dobička. Če ste pri svojem delu uspešni, morate to tudi pokazati in dokazati. Samo to namreč šteje. Odličnost je predvsem učinkovitost, učinkovitost pa mora biti ekonomsko merljiva. Problem ekonomike in dokazovanja učinkov vlaganja v ljudi pa je končno postal tudi rešljiv, kajti v Veliki Britaniji so razvili standard odličnosti vlaganja v ljudi, ki daje pravo veljavo tudi kadrovskemu mana-

gementu. Standard »vlagatelji v ljudi« (Investors in people) se prek multinacionalne nezadržno širi tudi k nam, kar je za razvoj in navsezadnje tudi ugled kadrovske stroke v Sloveniji zelo pomembno.

Na prvi slovenski konferenci Ravnanje z ljudmi pri delu, ki je bila lani novembra v Čatežu, smo ugotovili, da bo timsko delo tista oblika dela, ki bo prevladovala v prihodnosti. O tem je prepričana tudi Christine Davies, tuja gostja letošnje konference, ki je prišla iz Velike Britanije. V svojem prispevku Sodobna kadrovska strategija upravljanja in razvoja timov je poročala, da se v svetovnem merilu čedalje več organizacij, ki so uvedle timsko delo, lahko pohvali, da je timsko delo celo učinkovitejše, kot so pričakovali. Uspešnost organizacij temelji na delovnih timih, ki se sami vodijo. Ko so leta 1995 delali raziskavo o prihodnosti timskega dela, le eden izmed desetih managerjev ni verjel, da bodo čez dve do tri leta imeli v njegovi organizaciji time, ki bodo delovali samostojno. Timi, ki se sami vodijo, pa zahtevajo od managementa, da ponovno razmisli o svoji vlogi, saj prihodnost od njih zahteva, da se bodo morali iz nadzornikov preleviti v inštruktorje in notranje svetovalce timov, predvsem pa odstopiti del moči vodjem timov.

Strokovni program konference je zajemal tudi delo v petih izbirnih sekcijah.

V sekciji Razvoj kadrov v modelu poslovne odličnosti je Sandi Jerman poudaril, da je kakovost nekoč res pomenila konkurenčno prednost, danes pa je pogoj, da se organizacija in podjetje sploh lahko pojavi na trgu. S kakovostjo se ukvarja čedalje več strokovnjakov, kljub temu pa se ta pojem še vedno uspešno izmika nedvoumni in enotni definiciji. Najprej smo govorili o kakovosti izdelkov in storitev, nato smo na kakovost gledali skozi prizmo zadovoljnih kupcev, od leta 1988 pa imamo Evropsko združenje za upravljanje s kakovostjo, ki je razvilo model odličnosti. Ta postaja čedalje bolj priljubljen okvir za ocenjevanje stanja v organizaciji. Pozitivno je, da so v ta model

vključeni tudi ljudje, torej vsi zaposleni. Sandi Jerman je tako korak za korakom gradil most med modelom in praktičnim razvojem odličnosti organizacije, pri čemer je še posebej poudaril, da morajo kadrovske strokovnjaki nenehno meriti zadovoljstvo zaposlenih, kajti to je pomemben indikator napovedovanja poslovne uspešnosti in seveda poslovne odličnosti.

Eno izmed osrednjih vprašanj kadrovskega svetovalcev ob prihodu v podjetje je: ali imate dovolj »pravih« ljudi na »pravih mestih«, da si zagotovite varno poslovno prihodnost?

Presenetljivo je, koliko zaposlenih ustreza vsem formalnim zahtevam delovnega mesta, njihovi rezultati pa so podpovprečni, je v sekciji Kako privabiti in prepoznati ustrezne kadre ugotavljal Radovan Kragelj. V evropski raziskavi MCE, v kateri je sodelovalo več kot 700 kadrovskega managerjev, se je pokazalo, da je največji problem privabiti in obdržati »prave« nadarjene posameznike, ki so kos vsakdanjim izzivom. Radovan Kragelj, specialist za razvoj kadrov pri Združenju bank Slovenije, je udeležencem predstavil sodobne tehnike in metode pridobivanja kadrov, pri čemer je poudaril, da je treba začeti že pri objavi razpisa za prosto delovno mesto. Pri nas namreč še ni razpisov, v katerih bi bila navedena tudi višina plače. In zakaj ne? Udeležencem je predstavil tudi podroben opis psiholoških postopkov in faz pri izbiri najprimernejših kandidatov.

Bolniške odsotnosti ne hromijo le delovnega ritma, temveč postajajo tudi čedalje pomembnejša ekonomska kategorija, s katero se spopadajo današnja podjetja. Vladimir Pirc je v sekciji Zmanjševanje bolniške odsotnosti udeležence seznanil s podatkom, da povprečno v Sloveniji na dan izostane z dela kar 35.000 ljudi. To pomeni izgubljena finančna sredstva, hkrati pa teh 35.000 ljudi medtem ne ustvarja nove vrednosti. Problem bolniških izostankov najučinkoviteje rešujemo projektno. Najprej je treba ugotoviti in opredeliti vse pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na bolniško odsotnost, nato

jih lahko s pravim pristopom obrnemo v prid zmanjševanja bolniške odsotnosti. Razlog mnogih bolniških izostankov namreč ni bolezen, temveč nezadovoljivi medosebni odnosi na delovnem mestu, nerazumevanje delavčevih težav, nezadovoljene poslovne in delovne ambicije, preobremenjenost ... Bolezen kot vzrok za izostanek z dela je po rezultatih raziskav šele na sedmem mestu.

Ljudje, ki iščejo novo zaposlitev, se nedvomno želijo zaposliti v dobrem podjetju. Ugled podjetja je torej zelo pomembno merilo za odločitve za prijavo na razpis za delovno mesto. V nenehnem boju za najboljše kadre se je v skladu s tem spoznanjem razvilo v okviru kadrovske dejavnosti novo strokovno področje, to je tako imenovani kadrovskega marketing, ki ga je udeležencem konference predstavil dr. Miro Kline. Posebno pozornost je namenil oglaševanju delovnih mest in ugledu podjetja. Podjetje, ki razpisuje novo delovno mesto, ima enkratno priložnost, da prav s kadrovskim oglasom še dodatno gradi ugled podjetja. Če bomo na to pozornejši in če bomo resnično skrbeli za estetiko in domišljenost kadrovskega oglasov, bomo imeli dvojno korist – utrjevali bomo ugled podjetja v javnosti in hkrati pritegnili najboljše kandidate za določeno delovno mesto. Kadrovskega oglasi namreč ne komunicirajo le z morebitnimi kandidati za delovno mesto, temveč tudi z javnostjo, ki je zainteresirana za pridobivanje informacij o naši organizaciji.

Kadar razpišemo določeno delovno mesto, imamo v mislih tudi to, kakšne sposobnosti in osebnostne lastnosti bi moral imeti kandidat. Iz stotine ponudb, ki jih po navadi dobimo, pa lahko razberemo le želje po delu, redni službi, zaslužku ... Le malo ali pa nič nam te prošnje, čeprav so nekatere zelo skrbno izdelane, povedo o človeku samem. Kako prepoznati drugo plat medalje, nam je v sekciji Kaj nam razkriva pisava – grafologija in kadrovanje predstavil Borut S. Pogačnik, ki je med drugim povedal, da po svetu že dolgo posegajo po alternativnih

kadrovskih prijemih, med katere spada tudi grafološka analiza prejetih prošenj in življenjepisov. V Nemčiji grafološko analizirajo kar 70 odstotkov vseh prejetih prošenj. Grafološka analiza temelji na znanstveni metodi, ki razčleni pisavo na 33 parametrov. Z njimi se ugotavlja jo prosilčeve lastnosti, ki so bolj ali manj zaželeni za določeno delovno mesto. V Sloveniji uporabljajo grafološko analizo že v kar nekaj podjetjih, pričakovati pa je, da se bo ta alternativna metoda še bolj razširila, saj kadrovske strokovnjaki stalno iščejo nove načine in poti za prepoznavanje ustreznih kadrov. V pisavi se namreč razkriva posameznikova samozavest, kritičnost, zmožnost samoobvladovanja, storilnost, energetska opremljenost, vztrajnost ... in prav zato je lahko grafologija nadvse učinkovit pripomoček pri kadrovanju.

Na konferenci smo spregovorili tudi o Vlogi delovne organizacije pri preprečevanju in zdravljenju različnih oblik zasvojenosti. Še pred dobrimi tremi leti se o tem tako rekoč ni govorilo. Alkohol, cigarete in druge droge so bili za poslovni svet tabu. Toda ne moremo si več zatisniti oči pred dejstvom, da zasvojenost vseh vrst v razvitih deželah zelo narašča in postaja čedalje večji problem tudi za delovne organizacije, je opozorila Jasna Čuk, ki vodi enega izmed slovenskih centrov za preprečevanje in zdravljenje odvisnosti. V državah v prehodu zaradi negotovosti in velikih delovnih zahtev ter pritiskov še posebej narašča število posameznikov, ki posegajo po alkoholu in drugih drogah. Tudi v Sloveniji se je poraba alkohola v zadnjih 30 letih znatno povečala. Pri katerikoli obliki zasvojenosti pa slej ali prej pride do upada delovne motivacije in delovne storilnosti na splošno. Prav zato je zelo pomembno sodelovanje, ki ga lahko ogroženi osebi ponudijo delovna organizacija in sodelavci. Nekatera znana in uspešna svetovna podjetja so že razvila interne programe skrbi za zaposlene, za obvladovanje kajenja, odvisnosti od alkohola in drugih drog, za kulturo prehranjevanja in gibanja, ki jih je

predavateljica udeležencem tudi podrobneje predstavila.

Za razvoj stroke je izjemno pomembno, da upošteva svetovne usmeritve. Nedvomno je v kadrovske dejavnosti sprožilo pravo revolucijo spoznanje o emocionalni inteligentnosti.

Inteligentni količnik in tehnične sposobnosti so vsekakor pomembni, toda premalo za današnji poslovni svet, je v prispevku Emocionalni kapital podjetja – razvoj emocionalne inteligentnosti zaposlenih poudarila ameriška svetovalka mag. Sandi Redenbach. Številne raziskave uspešnih in neuspešnih posameznikov so potrdile, da prav čustvena inteligentnost vpliva na povečanje učinkovitosti zaposlenih in ločuje zmagovalce od poražencev. In kaj je čustvena inteligentnost? Predvsem sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja občutkov ter spretnost ravnanja s čustvi soljudi. Opredeljuje jo pet sestavin, in sicer: samozavedanje, samoobvladovanje, motivacija, empatija in medosebni odnosi, ki jih lahko razvijamo vse življenje.

Sklep letošnje konference bi lahko izrazili z znamenitim stavkom Dana Kendalla, znanega kadrovskega managerja iz podjetja Anthem, ki je zapisal: »Sporočilo je jasno; kadrovska funkcija ne sme biti le strošek za podjetje, ampak mora s svojimi aktivnostmi dosegati pozitivne spremembe pri zaposlenih in s tem dodajati novo vrednost delovni organizaciji.« Ta naloga vsekakor ni lahka, saj imamo opravka z ljudmi, in ne s stroji ter delovnimi procesi. Vsak posameznik je unikat, vsakdo stopi pred nas s svojimi potrebami, hotenji, željami ... Od kadrovske funkcije pa se pričakuje, da iz vsakega takšnega unikatnega posameznika izvabi najboljše za delovno organizacijo. Ko bomo to zares dosegli in znali to izmeriti ter ovrednotiti tudi s finančnimi in ekonomskimi kazalci, morda res ne bo več daleč čas, ko bodo podjetja pravzaprav vodili kadrovske strokovnjaki oziroma tisti, ki bodo imeli največ znanja in moči za to, kako pri delu učinkovito ravnati z ljudmi.

mag. Daniela Brečko