

Izzivi na področju razvoja kadrov

Mag. Barbara Zacirkovnik
Zavod Emendo Gavce
Gavce 28, 3327 Šmartno ob Paki
E-mail: barbara@emendo.si

Povzetek

Razkol med potrebami in željami podjetja po ustvarjanju dobička na eni strani in potrebami družbe na drugi strani je prisoten že od nekdaj. Sodobno poslovno okolje pričakuje in zahteva, da se podjetja uspešno soočajo s spremembami in učinkovito prilagajajo svoj način poslovanja. Zato morajo podjetja veliko pozornosti nameniti upravljanju s spremembami, posledično pa tudi upravljanju s človeškimi viri, kakor tudi investicijam v človeški kapital. Pri procesu upravljanja s človeškimi viri in pri načrtovanju razvoja kadrov je pomemben strateški pristop, ki ima vse potencialne, da lahko prinese želene učinke. Temeljno vlogo pri pripravi strategije razvoja kadrov imajo vrhni menedžerji, saj je nujno potrebna njihova jasna podpora za vse načrtovane aktivnosti. Hkrati pa se je treba zavedati, da stari načini vodenja ne delujejo več in je spoznavanje novih pristopov in poslovnih modelov za ustvarjalno, učinkovito in uspešno vodenje nujno. Osvojiti je potrebno nove principe voditeljstva in sodelovalnih pristopov. Sodelujoče voditeljstvo je izziv sodobnega časa, ko vključenost zaposlenih predstavlja možnosti, ki podjetju lahko prinašajo pomembne premike v razvoju.

Ključne besede: človeški viri, razvoj kadrov, menedžment, voditeljstvo, izobraževanje, usposabljanje

1

Challenges in human resource development

Abstract

The breakdown between the needs and wishes of the company to create profits on the one hand and the needs of the society on the other hand has always been present. The modern business environment expects and demands that companies successfully face the changes and effectively adapt their way of doing business. Therefore, companies need to pay a lot of attention to managing change, and consequently to human resources management, as well as to investment in human capital. In the process of human resource management and personnel development planning, a strategic approach matters that has all the potential to produce the desired effects. Leading managers play a fundamental role in the development of personnel development strategy, as their clear support for all planned activities is urgently needed. At the same time, one should be aware that the old ways of management are no longer working, and it is imperative to learn about new approaches and business models for creative, efficient and successful management. New principles of leadership and cooperative approaches need to be conquered. Cooperating leadership is the challenge of modern times, when employee involvement presents opportunities that can lead to important developments in the company.

Keywords: human resources, personnel development, management, leadership, education, training



1 Uvod

Aktualni gospodarski, družbeni in okoljski izzivi so gonilo za korenite spremembe. Zato je nujno potrebno, da se podjetja pri uvajanju sprememb zavedajo pomena inovativnosti in kreativnosti človeškega kapitala. Da lahko s svojimi inovacijami in prilagajanji poslovnih modelov, ki vključujejo trajnostno in vključujočo rast, nadalje pozitivno prispevajo k družbi. Svoj sloves lahko gradijo na kulturi vodenja, ki spodbuja integriteto in preglednost, trajnostne izdelke in storitve ter proaktivno sodelovanje z interesnimi skupinami. Razkol med potrebami in željami podjetja po ustvarjanju dobička na eni strani in potrebami družbe na drugi strani je prisoten že od nekdaj. Sodobno poslovno okolje pričakuje in zahteva, da se podjetja vedejo družbeno odgovorno. Hkrati pa se morajo ta vedno pogosteje soočiti s spremembami, ki jih silijo, da prilagajajo svoj način poslovanja in vrednotenja uspešnosti.

Z vlaganji v tehnološki razvoj in z investicijami v tehnološke rešitve podjetja dosegajo racionalizacijo poslovanja, dejstvo po drugi strani pa je, da so za poslovno odličnost na dolgi rok nujni usposobljeni in motivirani zaposleni. Zavedanje menedžmenta o tem, koliko je skritih rezerv in potencialov pri zaposlenih, je še precej nizko. S primerno strategijo in pristopi se lahko ustvarijo pogoji, da obstoječi človeški viri v podjetju dojamajo svoje delo kot smiselno opravilo, se bolj osredotočijo na poslovanje, delajo kvalitetnejše, so pri svojem delu samoiniciativni, inovativni in pripadni podjetju. Na tak način lahko bistveno pripomorejo na poti do dobrega poslovanja, učinkovitega obvladovanja sprememb ter povečajo fleksibilnost in konkurenčnost podjetja.

Izzivi današnjega časa se kažejo večplastno in na več področjih. Kako ustvariti ustrezne pogoje za oblikovanje prave organizacijske kulture in strukture, ki s pozitivno naravnostjo podpira nove ideje in krepi kreativnost posameznikov in skupin? Kako zagotoviti podporno okolje in ustrezno socialno klimo, v kateri s spodbujanjem sodelovalnih procesov, z razvijanjem zdrave tekmovalnosti, s stalnim izobraževanjem kadrov in spodbujanjem ustvarjalnega razmišljanja, podjetje zagotavlja produktivnost in oblikuje svoje konkurenčne prednosti? Kako zagotoviti in / ali obdržati kompetentne ljudi, ...?

2

2 Izzivi na področju razvoja kadrov

Velik pomen pri uvajanju sprememb v podjetju se pripisuje razumevanju pomena **organizacijske kulture** pri menedžmentu podjetja in temu, kakšno vlogo ji pripisujejo. Seveda ni zanemarljivo dejstvo, da je vpliv osebnih vrednot menedžerjev na načrtovanje in implementacijo sprememb v podjetjih znaten. Za implementacijo strategije razvoja kadrov v podjetje moramo večinoma motive iskati v osebnih vrednotah in prepričanjih menedžerjev, ki največkrat oblikujejo etični okvir na ravni podjetja. Pri vrednotah z družbenim poudarkom govorimo o ljudeh z visoko skrbjo za druge, kar nakazuje na kolektivistično usmerjenost ter nakazuje na pomemben doprinos področju družbeno odgovornih podjetnikov. Pomemben doprinos k udejanjanju družbeno odgovornega ravnanja v podjetju in k uresničevanju strategije razvoja kadrov imajo pravi pristopi vodenja in voditeljstva.

Pri družbeno odgovornih praksah je primarno **vključevanje zaposlenih**. Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih v podjetju so izrednega pomena. Dobre prakse veliko pozornosti namenijo **upravljanju s človeškimi viri**, kakor tudi **investicijam v človeški kapital** ter **upravljanju s spremembami**.



2.1 Upravljanje s človeškimi viri

Na področju *upravljanja s človeškimi viri* je ključna strategija kadrovskega razvoja, krepitev kompetenc in skrb za usposabljanje zaposlenih. Uporabljamo lahko različne pristope, učenje je eden izmed njih in predstavlja proces, s katerim se podjetje prilagaja okolju. Z investicijami v človeški kapital in z razvojem zaposlenih si podjetje zagotavlja fleksibilnost in rast zaposlenih ter posledično rast in učinkovitost celotnega podjetja.

Z izobraževalnimi programi (formalnimi in neformalnimi) in raznimi usposabljanji opolnomočimo zaposlene, kar se odraža v izboljšanju pretoka informacij v podjetju oziroma kot boljše komuniciranje. Sposobnost komuniciranja zaposlenih je ena izmed najbolj zaželenih kompetenc in predstavlja izziv na poti k izboljšavam pretoka informacij v podjetju. Kakovostno komuniciranje pozitivno vpliva na **motiviranost, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih**.

Bolj kot je odprt dialog med vodstvom in zaposlenimi, višja je stopnja zaupanja v procese sprememb in pristojnost vodstva. Večja stopnja zaupanja kot se ustvari, bolje vpliva na oblikovanje medsebojnih odnosov, na spoštovanje discipline in lastnine v podjetju. Bolj kot so zaposleni vključeni v procese in se počutijo kot pomemben del podjetja, boljša je socialna klima in večji je njihov motivacijski potencial za doseganje ciljev. Zaposleni so prvi, ki predstavljajo kulturo in vrednote navzven, zato je pomembna njihova seznanjenost z dogajanjem in usmeritvami podjetja.

Tudi **ravnovesje** med delovnim in prostim časom pomembno vpliva na **delovno učinkovitost**. Zagotavljanje ravnovesja med delovnim in prostim časom pozitivno vpliva na podjetje: zadovoljstvo z delovnim časom in njegovo fleksibilnostjo **povečuje lojalnost zaposlenih in zmanjšuje fluktuacijo**, hkrati pa takšna podjetja pridobijo sloves prijaznega in prilagodljivega podjetja, kar posledično poveča interes pri iskalcih zaposlitev v takem podjetju. Na ta način podjetje pridobi večji nabor ustrezno izobraženega kadra.

2.2 Investicije v človeški kapital

Vpliv družbeno odgovornega ravnanja in strateška skrb za človeške vire se kažeta na sledečih področjih, ki lahko pomembno vplivajo na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja pred drugimi:

- **človeški kapital** (vplivi na pridobivanje, ohranjanje in motiviranje zaposlenih in zagotavljanje stalnosti zaposlenih);
- **investicije in intelektualni kapital** (skrb za motivacijo zaposlenih pripomore k njihovi inovativnosti in kreativnosti ter s tem k povečanju intelektualnega kapitala);
- **nižanje stroškov poslovanja** (optimizacija poslovanja, zniževanje stroškov poslovanja, višja produktivnost, večja kakovost izdelkov in storitev je prav tako posledica motiviranih zaposlenih in stalnih inovacij).

Ko govorimo o koristih odgovornega upravljanja s človeškimi viri, kot delu družbeno odgovornega ravnanja, lahko omenimo dva razloga za uvajanje tega v podjetja: moralni in ekonomski razlog. Kratkoročno gledano skorajda ni direktnih poslovnih koristi. Prav tako je pozitivne učinke težko definirati in zato tudi težko izmeriti.



Koristi, ki jih prinaša družbeno odgovorno poslovanje podjetij in skrb za razvoj človeških virov, posredno prispevajo k povečanju **konkurenčnosti** podjetij, kot so:

- skrb za zaposlene in s tem večanje zadovoljstva zaposlenih se odražata v **večji učinkovitosti in kakovosti**;
- **večji ugled**, ki podjetju utrjuje poslovne povezave, zagotavlja zvestobo kupcev, omogoča kakovostno dobavno verigo, prinaša nove poslovne priložnosti;
- **zniževanje nekaterih stroškov**, npr. v povezavi z zaposlenimi, skrbnim ravnanjem s surovinami in materialom ter povečanje prihodkov;
- zaradi zvestobe kupcev, visoke kakovosti izdelkov in storitev ter okolju prijazne tehnologije se **izboljšuje poslovni izid** podjetja;
- **inovativne rešitve** skupnih problemov ter dobri odnosi s skupnostjo in oblastmi;
- večja **lojalnost** kadrov oziroma stalnost zaposlenih;
- **nizka fluktuacija** zaposlenih, bolj **zadovoljni** ter **kompetentni** zaposleni;
- hitreje **pridobivanje novih kadrov**.

Podjetje, ki uspešno integrira koncept družbene odgovornosti v celotno poslovno strategijo lahko zgradi **sloves zaupanja, poštenosti in integritete** ter razvije **dragocene vire**, ki »vzgajajo« nove dimenzije uspešnosti poslovanja, vidne tudi na finančnih rezultatih.

3.1 Kultura vodenja

Pri procesu upravljanja s kadri in pri načrtovanju razvoja kadrov je pomemben strateški pristop, ki ima vse potenciale, da lahko prinese zelene učinke. Kadrovska strategija mora podpirati strategijo podjetja. Hkrati pa je potrebno zavedanje, da ima temeljno vlogo pri pripravi strategije razvoja kadrov vrhni menedžment, ki (naj) podpira vse načrtovane aktivnosti, saj se v nasprotnem primeru največkrat izkaže, da te v praksi ne zaživijo.

Potrebno je tudi zavedanje, da stari načini **vodenja**, ki so temeljili na hierarhiji, strahu in kontroli, ne delujejo več. Pri današnjem vodenju in voditeljstvu prihaja do iskanja novih kvalitet, ki so primernejše za čas, v katerem se vse bolj poglobljamo v nove načine voditeljstva in vizije. S poznavanjem novih pristopov in poslovnih modelov za ustvarjalno, učinkovito in uspešno delo stopamo na pot osvajanja **novih principov voditeljstva**. Ko danes govorimo o vodenju in voditeljstvu, to povezujemo predvsem z nenehnim premikanjem, sodelovanjem ter s pomembno kvaliteto – srčnostjo.

Vloga vodje je formalna oblika vodenja, ki daje pooblastila in formalno moč, dodeljeno od nekoga drugega (odvisno od organizacijske strukture, kulture podjetja in procesov: uprava, vršni menedžment, ...). Voditelj pa je človek, ki svojo vlogo razvija sam, saj izhaja iz lastnih vrednot in osebnega poslanstva, ne glede na to, ali ima formalno vlogo v organizaciji ali ne. Kombinacija, v kateri se ti dve vlogi združita, je idealna in pripomore med drugim k **ustvarjanju socialne klime** in pozitivnega vzdušja v podjetju.

Značilnost sodobnih podjetij je dinamičnost, fleksibilnost in sposobnost hitrega prilagajanja in razvoja. Uspešnost in učinkovitost podjetij je odvisna od skladnosti med kulturo podjetja, strategijo, organiziranostjo in menedžmentom podjetja (na vseh ravneh). Zato obvladovanje nenehnih sprememb zahteva vodenje, ki vodi k nečemu novemu – k skupnemu učenju in inovacijam. Te se običajno porajajo na točki med kaosom in redom. Zato, namesto da bi se



zanašali na kontrolo od zgoraj navzdol nad vsako podrobnostjo in namesto da bi se zanašali na nadziranje vsake podrobnosti, se vodje in voditelji v mnogih organizacijah danes zavedajo, kako pomembno je doseči **kolektivno inteligenco** in **kolektivno modrost** vseh udeležencev procesa. Govorimo tudi o sposobnosti »kaordičnega zaupanja«, katerega potrebujemo, da lahko ohranjamo stanje ravnovesja med redom in kaosom. V uvodu smo se spraševali: 1) kako ustvariti ustrezne pogoje za oblikovanje prave organizacijske kulture in strukture in 2) kako zagotoviti podporno okolje in ustrezno socialno klimo. Sedaj lahko povežemo vprašanja s kaosom in redom, tj. s potrebo po kaordičnem zaupanju, ki ga potrebujemo zaradi te podpore, ki jo moramo najti. Zato, da se porajajo nove, kolektivne inteligence in modra delovanja. V tem prostoru, kjer se poraja novo, večinoma vedno opustimo tradicionalne načine delovanja in damo prostor drugačnemu, bolj navdihujočemu načinu podpore posameznikom.

Lahko govorimo o novem načinu vodenja in/ali voditeljstva, ki temelji na pristopih sodelujočega voditeljstva. Pri novih izzivih, s katerimi se ne moremo soočati na enak način kot v preteklosti, se je potrebno naučiti novih načinov delovanja.

3.2 Izzivi vodenja in voditeljstva

Sodelujoče voditeljstvo je izziv sodobnega časa, ko vključenost zaposlenih predstavlja možnosti, ki podjetju lahko prinašajo pomembne premike v razvoju. Poslanstvo voditeljev pri tako imenovanem sodelovalnem pristopu: povabijo k sodelovanju tudi druge zaposlene, da si med seboj delijo raznoliko znanje, da skupaj odkrijejo nove namene in strategije ter se skupaj odločijo, kam naprej. Pristop tovrstnega vodenja je poznan tudi kot participativno vodenje, konzultacija, skupno odločanje, demokratično vodenje, delitev moči in »Management By Objectives« (MBO).

5

Prednosti pristopa:

1. Vpletenost v odločanje pomaga bolje razumeti delo in odgovornost vodij.
2. Če imajo podrejeni občutek, da so vpleteni v odločanje, bodo bolj predani delu.
3. Podrejeni so bolj osredotočeni na delo, če se jim pokaže skupen cilj.
4. Če se ljudje odločajo skupaj, je njihova povezanost večja, kar povečuje tudi predanost odločitvi in s tem cilju.
5. Odločitve, ki jih sprejme več oseb, so boljše kot odločitve, ki jih sprejme en sam človek.

Pristop temelji na predpostavki, da imamo ljudje že v sebi tisto modrost in kreativnost, ki jo potrebujemo za soočanje s celo najtežjimi izzivi, in imamo na voljo primeren kontekst in fokus, da lahko dosežemo in uporabimo svoja znanja za tisto, kar je pomembno. Nenehna skrb za kadrovske razvoj, kompetence in usposabljanja zaposlenih ter vsa pridobljena nova znanja in veščine koristno vplivajo na zaposlene z več vidikov:

- odkrivanje želja zaposlenih ter postavljanja individualnih ciljev s pridihom uresničljivega in povečanja atraktivnosti postavljenega skupnega cilja;
- oblikuje se močan motivacijski potencial;
- zavedanje in sprejemanje skupne strategije za doseganje ciljev;
- možno vplivanje na individualne karakteristike, ki so pomembne za tim in podjetje;
- krepitev kompetenc;
- dvig nivoja samozavesti;
- pozitiven vpliv na prepoznavanje, sprejemanje in udejanjanje vrednot;



- krepitev čustvene inteligence (komunikacija in spoštovanje, timsko delo in sodelovanje, zaupanje in osebna odgovornost, učinkovito vodenje, ...).

Za vpeljavo voditeljstva, ki temelji na sodelovalnih pristopih, je nujno potrebno osvojiti večšine sodelujočega voditeljstva. Ne gre tvegati in zaradi nepoznavanja pristopa in posledično površnega vodenja sprožiti cinizem in slabo delovno okolje. Vodja mora zaposlenim izkazovati dejansko vključenost in ne zgolj dajati sodelavcem sodelovalen občutek. Zelo hitro se lahko izkaže, da vodja v resnici ignorira njihovo sodelovanje in njihove predloge. Zato je treba posvetiti posebno pozornost temu, da:

- 1) Se pobude zaposlenih upoštevajo.
- 2) Vodje pravočasno in celostno obveščajo podrejene.
- 3) Zaposleni smejo dajati mnenja in predloge oz. dobijo odgovora nanje.
- 4) So skupna posvetovanja o ključnih organizacijskih vprašanjih.
- 5) Je pravica soodločanja spoštovana.
- 6) Je možno zadržati odločitve vodje oz. delodajalca.

Ustvariti pogoje za to, da se v podjetjih sproži proces v usmerjenost pozitivnih sprememb in da se ustvari okolje, v katerem velja predpostavka, da vsako podjetje dela nekaj prav ali na pravi način, je pogoj za nadaljnji organizacijski razvoj. Tudi za to, da se zaposleni odpirajo in podpirajo kolektivno, da se vzpostavijo pogoji za izražanje skupne inteligence, da se ustvarjajo pozitivne izkušnje in oblikujejo skupne vrednote, da se prenaša znanje in se na ta način spreminja organizacijska kultura, da se ustvarjajo želene spremembe, ki so bile skupaj sprejete. Skrb za ustvarjanje delovne in kreativne kulture, kjer se napredek gradi na osnovi določene zelene smeri, sledi nagrajevanju uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter doseganje konkurenčne prednosti. Sledenje temu dejstvu je možno takrat, kadar se naslanjamo na dobre prakse in v zaposlenih zbudimo njihove potencialne in jih opolnomočimo, obenem pa se poveča organizacijska sposobnost za sodelovanje in prilagajanje spremembam.

4 Sklep

Aktualni gospodarski, družbeni in okoljski izzivi so gonilo za korenite spremembe. Zato je nujno potrebno, da se podjetja pri uvajanju sprememb zavedajo pomena inovativnosti in kreativnosti človeškega kapitala. Da lahko s svojimi inovacijami in prilagajanjem poslovnih modelov vključujejo trajnostno in vključujočo rast. Sodobno poslovno okolje pričakuje in zahteva, da se podjetja uspešno soočajo s spremembami in učinkovito prilagajajo svoj način poslovanja. Zato morajo podjetja veliko pozornosti nameniti upravljanju s spremembami, posledično pa tudi upravljanju s človeškimi viri, kakor tudi investicijam v človeški kapital. Pri procesu upravljanja s človeškimi viri in pri načrtovanju razvoja kadrov je pomemben strateški pristop, ki ima vse potencialne, da lahko prinese zelene učinke. Izobraževanja in usposabljanja so postala nujen del poslovne strategije podjetij. Različne aktivnosti za razvoj kadrov so pomembne za dobro delovno klimo, zaposleni pa tako čutijo, da podjetje računa na njih, jih ceni in vlaga vanje.

Temeljno vlogo pri pripravi strategije razvoja kadrov ima vrhnji menedžment, saj je nujno potrebna njihova jasna podpora za vse načrtovane aktivnosti. Hkrati pa se je treba zavedati, da stari načini vodenja ne delujejo več in je spoznavanje novih pristopov in poslovnih modelov za ustvarjalno, učinkovito in uspešno vodenje nujno. Osvojiti je potrebno nove principe voditeljstva in sodelovalnih pristopov. Sodelujoče voditeljstvo je izziv sodobnega časa, ko



vklučenost zaposlenih predstavlja možnosti, ki podjetju lahko prinašajo pomembne premike v razvoju.

Predvsem pa si je potrebno odgovoriti na vprašanja: Kako ustvariti ustrezne pogoje za oblikovanje prave organizacijske kulture in strukture, ki s pozitivno naravnostjo podpira nove ideje in krepi kreativnost posameznikov in skupin? In: Kako zagotoviti podporno okolje in ustrezno socialno klimo, v kateri s spodbujanjem sodelovalnih procesov, z razvijanjem zdrave tekmovalnosti, s stalnim izobraževanjem kadrov in spodbujanjem ustvarjalnega razmišljanja zagotavljati produktivnost in ustvarjati konkurenčne prednosti drugimi? Ter: Kako zadržati dobre kadre, privabiti sposobne kandidate iz trgu dela, zmanjšati ali se izogniti fluktuaciji, absentizmu, ...?

Op.: Uporabljeni viri so dostopni pri avtorici.

