dr. Andrej Kohont in dr. Boris Dular

**Dolgoročno usmerjene kadrovske prakse prispevajo k poslovnemu uspehu**

*Med ključnimi vprašanji, ki pogojujejo investicije na kadrovskem področju in energijo, ki jo podjetje vlaga v delo z ljudmi, ostaja vprašanje, kakšni so učinki sistematičnega ukvarjanja s kadri. Odgovore na vprašanje, kako prevesti poslovne ambicije v konkretne ukrepe na kadrovskem področju, ponuja evropska raziskava Ustvarjanje prednosti z ljudmi, ki jo skupaj z Boston consulting group izvaja Svetovno združenje za kadrovski menedžment, v Sloveniji pa jo koordinira Slovenska kadrovska zveza.*

V raziskavi, v kateri so sodelovali **2.304 menedžerji iz 34 držav**, tudi iz Slovenije, so primerjali razlike med podjetji, za katere velja, da imajo na področju kadrovskega menedžmenta **visoke zmogljivosti** in tistimi, z **nizkimi zmogljivostmi**. Pripravili so pregled najboljših praks na desetih področjih kadrovskega menedžmenta, ki lahko podjetjem pomagajo pri dvigu kadrovskih praks na višjo raven.

Med področji, ki bodo **najbolj ključno zaznamovala poslovanje podjetij v prihodnosti**, vendar je današnja sposobnost delovanja podjetij na teh področjih še zelo nizka, so: menedžment talentov in vodenje, zavzetost sodelavcev, organizacijsko vedenje in kultura ter kadrovska analitika in strateško načrtovanje kadrov. Zato je okrepitev sposobnosti podjetij na teh področjih kritična za prihodnje poslovanje.

Raziskava ponuja tudi pogled na stanje na kadrovskem področju **v Sloveniji**, čeprav je ta zaradi velikosti vzorca nekoliko površen. Po oceni slovenskih kadrovskih menedžerjev sta tudi pri nas najbolj kritični področji menedžment talentov in vodenje ter doseganje zavzetosti, organizacijsko vedenje in kultura, nekoliko bolje pa so ocenili stanje na področju kadrovske analitike, strateškega načrtovanja in pridobivanja kadrov.

**Povzetek glavnih ugotovitev raziskave**

**Menedžment talentov in vodenje**

Primerjava med odličnimi in drugimi podjetji pokaže, da celoviti pristopi na področju vodenja in menedžmenta talentov, spremljanja delovne uspešnosti in komuniciranja naredijo razliko. Odlična, poslovno uspešna podjetja, namenjajo vsem trem področjem vsaj trikrat več pozornosti kot manj uspešna podjetja. Za doseganje prednosti na področju talentov sta ključna vzpostavitev bolj **neformalne strukture vodenja in dober pretok informacij.** Talente je potrebno dolgoročno načrtovati in vanje investirati. Za odlična podjetja je še značilno, da interno razvijajo lastne talente in jih manj iščejo v zunanjem okolju.

**Kadrovska analitika**

Na področju kadrovske analitikelahko podjetja pridobijo prednosti predvsem z oblikovanjem modelov, ki omogočajo **dobro napovedovanje in načrtovanje potreb po delu**. Te modele je potrebno redno ažurirati, saj v nasprotnem primeru ne odražajo aktualnih dogajanj v okolju in niso usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja. Za zelo zmogljiva podjetja velja še, da natančno merijo učinke kadrovskih aktivnosti in spremljajo ključne kazalce uspešnosti.

**Organizacijska kultura in zavzetost zaposlenih**

Zelo zmogljiva podjetja veliko investirajo v organizacijsko kulturo. Merijo spremembe vedenj in z njimi povezano izboljšanje rezultatov. Uporabljajo kaskadni proces pri definiranju aktivnosti, ki krepijo pripadnost. Investirajo tudi v družbeno odgovornost podjetja in v izboljšanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem sodelavcev. Stalno spremljajo **zavzetost sodelavcev** in si obenem prizadevajo spoznati njihove potrebe in pričakovanja o delu.

**Spremljanje delovne uspešnosti**

Za spremljanje delovne uspešnosti v zmogljivih podjetjih velja, da imajo za vsako delovno mesto jasno opredeljene standarde delovne uspešnosti in te tudi konsistentno uporabljajo pri posredovanju povratnih informacij in pri napredovanju. Uporabljajo **participativne oblike spremljanja delovne uspešnosti**, ki omogočajo široko vključenost različnih pogledov. Politike denarnega in nedenarnega nagrajevanja in ugodnosti teh podjetij so kompetitivne in krepijo pričakovane rezultate in vedenja.

**Prisotnost v družbenih medijih**

Podjetja v podporo kadrovskim aktivnostim premalo izkoriščajo možnosti, ki jih ponujajo družbeni mediji. Na tem področju lahko prednosti dosežejo predvsem z jasno opredeljeno in v poslovno strategijo vpeto **strategijo komuniciranja in družbenih medijev**. Prisotnost v družbenih medijih je potrebno graditi in spremljati s pomočjo sodelavcev, ki so odgovorni za aktivnosti podjetja v družbenih medijih. Ker se družbeni mediji izjemno hitro spreminjajo je pomembno, da podjetje tudi eksperimentira z novimi in inovativnimi oblikami interakcije na spletu in obenem učinkovito uporablja družbene medije za interno komuniciranje in prenos znanja (npr. virtualne sobe za usposabljanje). Pri pridobivanju kadrov so družbeni mediji lahko podjetju v pomoč pri poglobljenem razumevanju ciljnih skupin in njim prilagojenemu komuniciranju.

**Vloga kadrovskih menedžerjev**

Kadrovskih praks in učinkovitih strategij ne moremo udejanjiti brez sodelavcev. Pri tem je ključna vloga kadrovskih menedžerjev in podpora vodij. Za odlična podjetja velja, da **kadroviki sedijo v upravah**, so prepoznani kot strateški partnerji in zelo dobro poznajo teme, ki so povezane s sodelavci. Skrbijo, da so kadrovske storitve kakovostne in utemeljene na strokovnosti. Pri tem ustrezno razmejujejo med lokaliziranimi in globaliziranimi kadrovskimi vlogami in odgovornostmi, da bi izboljšali stroškovno učinkovitost. H kakovosti kadrovskih storitev prispevajo tudi informacijski sistem in e-platforme, ki so sistematično prilagojene kadrovskim potrebam podjetja.

**Kompetence sodelavcev in generacijski menedžment**

Pri usposabljanju in razvoju sodelavcev ne gre več le za krepitev kompetentnosti sodelavcev, temveč so te aktivnosti zelo zmogljivim podjetjem v oporo pri razvoju strategije delovanja podjetja. Zato so njihove poslovne strategije, usposabljanje in razvoj zelo tesno in jasno povezani, vrhnji menedžment v teh podjetjih pa jim je zavezan in podpira usposabljanje in razvoj. V teh podjetjih ocenjujejo kompetence sodelavcev, spremljajo vrzeli med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami in jih odpravljajo. Prav tako so **strateški cilji preneseni v pričakovane kompetence sodelavcev in delovnih mest.**

Ob demografskih spremembah, ki Evropi napovedujejo pomanjkanje delavcev in podaljševanje delovne aktivnosti, velja v podjetjih pozornost nameniti tudi raznolikosti in **generacijskemu menedžmentu**. V zmogljivih podjetjih za to področje skrbijo posebni timi ali menedžerji. Med ključnimi aktivnostmi so sistematične investicije, ki prispevajo k razvoju zmožnosti starejših sodelavcev, oblikovanje praks, ki mlade sodelavce spodbujajo k delitvi razmišljanj in mnenj, kar prispeva k sodelovanju in prenosu znanja med izkušenimi in mlajšimi sodelavci v obeh smereh. Delo poteka v okviru medkulturnih timov, obenem pa se v njih izvajajo usposabljanja, ki krepijo zavedanje o pomenu kulturne različnosti. Pozornost namenjajo tudi posebnim programom, ki pomagajo ženskam pri vstopu na vodstvene pozicije in investirajo v otroško varstvo.

**Strategije pridobivanja kadrov**

Zelo kadrovsko zmogljiva podjetja imajo tudi jasno opredeljeno **strategijo pridobivanja za različne vrste kandidatov** in za pridobivanje uporabljajo **različne kanale**. Na osnovi poglobljenih analiz, na primer prek vhodnih in izhodnih intervjujev, sistematično razvijajo delodajalsko vrednost in se poglobljeno ukvarjajo z uvajanjem novincev v organizacijsko kulturo. Na ta način povečujejo ujemanje med sodelavci in podjetjem in zmanjšujejo fluktuacijo. Njihov proces pridobivanja je zato hiter, učinkovit in uspešen. V pomoč pri gradnji blagovne znamke delodajalca so jim tudi družbeni mediji.

Zelo zmogljiva podjetja imajo tako pregled nad **ponudbo in povpraševanjem po delavcih**. Primerno raven stroškov dela in obenem prožnost ohranjajo predvsem z opiranjem na ukrepe, ki jih predlaga delodajalec, da bi zmanjšal število sodelavcev (pogodbe za določen čas), in na dogovorne ukrepe (prostovoljna upokojitev) ter imajo uspešen proces mobilnosti za prehod sodelavcev iz enot, kjer so presežki, v enote, kjer je pomanjkanje.

**Ugotovitve Strokovnega sveta SKZ**

Rezultate raziskave Dvignimo kadrovske prakse na naslednjo raven je 21. 1. 2014 obravnaval tudi Strokovni svet Slovenske kadrovske zveze. Razpravljavci so se strinjali, da slovenska slika v glavnem **v ključnih ugotovitvah sledi evropski sliki,** vendar pa so v določenih področjih aktivnosti premalo izpostavljene oziroma šibkejše izražene. To še posebej velja za področje spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter pridobivanja kadrov.

Članice in člani Strokovnega sveta SKZ so opozorili, da so predstavljeni razpoložljivi analitični podatki zelo zanimivi in koristni, a z vidika vzorca za Slovenijo premalo natančno predstavljeni, da bi lahko predvsem z evropske in slovenske perspektive ocenjevali razlike in specifike. Pomisleki so predvsem z vidika **reprezentativnosti vzorca**. Vsekakor bi v bodoče potrebovali vsaj osnovno informacijo o strukturi. Povedano je bilo, da je pripravljen prevod ankete v slovenski jezik, kar bo omogočilo večji krog udeležencev ter bolj natančne vsebinske odgovore.

Ugotovljeno je bilo tudi, da so v anketi ključni vsebinski poudarki na kadrovskem področju precej skladni z našimi nacionalnimi kadrovskimi standardi, kar napotuje na neposredno aktivnost k njihovemu uveljavljanju v praksi. Kažejo pa se razlike na področju pridobivanja in usposabljanja, ki pa jih težko presojamo, ker ne poznamo, kakšen je bil dejanski vzorec.

Rezultate ugotovitev raziskave bi bilo potrebno soočiti tudi v širšem družbenem kontekstu, še posebej z makroekonomskega vidika in ugotoviti, **koliko so prisotne v strateškem načrtu razvoja Slovenije**. Ugotovljeno je bilo, da smo v SKZ v preteklih letih obravnavali vrsto aktualnih vprašanj, ki so strateškega pomena za delovanje in razvoj kadrovske stroke. Sedanji ključni poudarki in ugotovitve raziskave pa dajejo vsebinski okvir za ponovno aktualizacijo nekaterih vprašanj oz. novih premislekov glede na specifične sodobne probleme. Pomembno je, da se o teh vprašanjih spregovori, oziroma se jih prenese tudi na področja izven gospodarstva, saj so zelo aktualna, vendar ostajajo popolnoma v ozadju, še posebej **v javnem sektorju, kjer je opazna odsotnost poglobljene kadrovske stroke.**

Iz pregleda rezultatov na obravnavanih področjih kadrovskega menedžmenta izhaja **nedvomno sporočilo**: celoviti pristopi naredijo razliko in prispevajo pomemben del k uspešnosti poslovanja podjetja. Pot do učinkov je dolga, vendar se dolgoročna usmerjenost in investicije na kadrovskem področju obrestujejo. Pri tem ne gre brez tvornega sodelovanja med upravo, kadrovski menedžerji, strokovnjaki, vodji in drugimi sodelavci. Pregovorno reklo dober glas daleč seže velja tudi za kadrovske prakse. Odlične se širijo in privabljajo odlične sodelavce.



Poročilo raziskave je dosegljivo na <http://www.eapm.org/publications/2013>