



*Dr. Daniela Brečko
Mag. Karmen Gorišek*

Najboljši HRM-projekti 2010

Namesto iskanja izhoda iz krize upravljanje sprememb

HRM-konferenca je tako kot pretekla leta ponudila obilo sestavin za oblikovanje novih jedilnikov organizacijske kulture, po katerih kar kliče čas, v katerem živimo, in tradicionalno vsako leto tudi posebno vrsto začimb: najboljše HRM-projekte.

Tudi letošnja HRM-konferenca je ponudila najbogatejšo bero HRM-projektov

Tradicionalna HRM-konferenca, ki je letos praznovala 13. rojstni dan, je potekala 7. in 8. oktobra 2010 v Kranjski Gori in ponudila najbogatejšo bero HRM-projektov doslej. Na razpis za najboljši HRM-projekt se je namreč prijavilo 12 projektov, ki nakazujejo vrsto aktivnosti HRM-služb v času zmanjšane gospodarske rasti in tako ponujajo HRM-stroki dobrodošel razmislek o dodani vrednosti HRM-ja v času krize.

V osmih letih podeljevanja nagrade smo tako zbrali že 64 HRM-projektov, ki vsako leto merijo HRM-utrip v okolju in nakazujejo smer razvoja HRM-ja. Pa ne le to, dokazujejo tudi to, da je pri nas dovolj volje in ambicij, da HRM-dosežke tudi obelodanimo ter znanje, vtakano v njih, delimo tudi z drugimi.

Skupna investicija 12 letošnjih projektov je znašala skupaj 332.000 € oziroma v povprečju 28.000 € na projekt, v primerjavi s lanskim letom, ko je bilo v HRM-projekte v povprečju vloženi 37.000 €.

Vložena sredstva gotovo niso edino in tudi ne najpomembnejše meri-

lo uspešnosti projektov – predvsem je pomembno, da njeni ustvarjalci gorijo za idejo, da torej vložijo v projekt svoje talente, svoje srce, svojo energijo.

Ne glede na to je bilo moč letos opaziti nekaj zanimivih nesorazmerij med vložki in izlozkom projektov ali med obsežnostjo in zahtevnostjo projekta ter investicijo.

Pri letošnjih projektih je veliko več dolgoročne naravnosti in celo permanentnosti izvajanja projektov. To nakazuje trdnejšo vlogo kadrovskih strokovnjakov in postavlja HRM-funkcijo na dolgoročne temelje.

Pri podeljevanju nagrade za najboljši HRM-projekt vsakič bolj opozarjamo in tudi spodbujamo kreativnost, drugačnost. In rezultati kažejo, da se je splašalo. V letošnjih projektih opažamo veliko elementov inovativnosti in kreativnosti. Pri tem naj opozorimo na misel o kreativnosti, ki jo je izrekel že Einstein, ko je dejal, da je kreativnost 1 odstotek talenta in 99 odstotkov trdega in sistematičnega dela.

Tradicionalna podelitev priznanj za najboljši HRM-projekt, ki ga podeljuje podjetje Planet GV, vsako leto ponuja nove zgodbe ter dosledno izpolnjuje svoje osnovno poslanstvo: izboljševati odličnost kadrovskih strokovnjakov in širiti uspešno prakso.



Ocenjevanje HRM-projektov

Letos se je prijavilo sedem velikih, ena srednje velika in tri manjše organizacije. Kandidiral je tudi visokošolski zavod, pri katerem taka klasifikacija ni možna.

Komisija – v sestavi dr. Daniela Brečko, mag. Karmen Gorišek in Brane Gruban – je že pred ocenjevanjem še enkrat preverila ustreznost meril, jih potrdila in uvedla izboljšave v spremljivosti in dokumentiranju ocenjevanja, tako da bo možnost za letni in medsebojni »benchmarking« še kakovostnejša.

Način ocenjevanja – v enakem zaporedju, kot to predvideva ocenjevanje poslovne odličnosti – je zajemal samostojno in neodvisno individualno ocenitev, skupno kalibracijo, pri čemer ocenjevalci navajajo argumente različnih individualnih ocen ter uskladijev oziroma konsenz glede končne ocene. Čeprav je bila bera projektov velika in po vsebini raznolika, so se pri individualnih ocenah kazale manjše razlike, končne ocene pa so pokazale razpršeno, vendar uravnoteženo kakovost prijaviteljev. Od 50 možnih podeljenih točk je 1 projekt dosegel nad 40 točk, 6 projektov 35 do 40 točk in 5 projektov od 29 do 35 točk.

Raznolikost in pestrost HRM tematik

Tematika projektov je bila letos raznolika. Pri nekaterih je mogoče zaslediti strateško noto, drugi poudarjajo doseženo učinkovitost posameznih kadrovskega aktivnosti, tretji v svojih programih uresničujejo potrebo integracije marginalnih skupin ...

Prvi prispeli projekt prikazuje **načrten razvoj mladih perspektivnih kadrov** v storitveni dejavnosti. Kako pravočasno odkriti, razviti in obdržati najboljše v organizaciji in s tem zagotoviti bazo kandidatov za najodgovornejša delovna mesta na področju vodenja in stroke, je izziv organizacije. Proces zagotavlja sistematično skrb za mlade, je motivacijski in ob uporabi sodobnih kadrovskega orodij podpira ter spremlja kariero mladih. Projekt ima visoko vrednost v storitveni dejavnosti in je posnemanja vreden tudi v drugih delih gospodarstva.

Naslednji projekt kaže veliko izvirnosti in praktične vrednosti v učinkovitejši uporabi že pridobljenega znanja in veščin zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev. **Metoda coaching z usposobljenimi notranjimi trenerji** zagotavlja večjo uporabo lastnih potencialov v korist posameznikov, odjemalcev in delodajalca. Že uveljavljen pristop organizacije v uvajanju sprememb »od spodaj navzgor« se je ponovno izkazal kot najboljša možnost in hkrati jamstvo za izboljšanje zavedanja ter odgovornosti zaposlenih pri doseganju zadovoljstva odjemalcev. Hkrati pa projekt poudarja tudi merljive kazalnike ugodnega vpliva na zaposlene in klimo v organizaciji.

Projekt zanimivega pristopa **implementacije kadrovske funkcije v manjšem podjetju**, ko to prerašča v veliko, ponuja dobro prakso v tem pomembnem segmentu slovenskega podjetništva. Z enostavnimi metodami – *benchmarking*, intervjuji z zaposlenimi in vodji, ekspertna mnenja – nastaja kadrovskega proces s poudarkom na veščinah. Nedvomno bo konec projekta ponudil tudi merljive učinke.

Ali so skrinjice idej preteklost v poslovnem svetu ali še vedno aktualnost? Projekt nas je prepričal, da ta preprosta oblika še vedno deluje, saj spodbuja sodelovanje zaposlenih. Koristni predlogi ne le

vodijo do izboljšav, temveč se ob tem sprošča tudi drzno kreativno mišljenje, krepi se timsko delovanje in omogoča se prenos znanja. Kar je nujno potrebno, lahko dosegamo tudi brez »velikih besed«.

Pri nas organizacije še nimajo **atraktivnih zaposlitvenih portalov**. Zato smo se z veseljem poglobili v vsebino projekta velike organizacije, ki dokazuje pomen trženja kadrovske dejavnosti v okviru blagovne znamke delodajalca na spletu. Interaktivna, sodobna in vsebinsko bogata spletna stran ima veliko sporočilno vrednost in odzivnost obiskov, dokazljivo z merljivimi kazalci. Model je gotovo zelo aktualen in vreden posnemanja.

Prikaz zanimivega pristopa **merjenja indeksa pozitivnega vzdušja** omogoča ustvarjanje, spremljanje in uvajanje izboljšav v organizaciji. »Od zadovoljstva zaposlenih do njihove zavzetosti« bi lahko bil moto projekta oziroma praktičnega vodenja, pri čemer je poudarek na tem, da vodja ni le odgovoren za finančne rezultate poslovanja, temveč tudi za rezultate, povezane z zaposlenimi. V ozadju, na videz preproste zgodbe, se dosledno upoštevajo merila ocenjevanja rezultatov »zaposleni« v okviru modela EFQM poslovne odličnosti. Ta primer dobre prakse bi bil dobrodošel povsod, kjer nameravajo ustvarjati konkurenčnost z ljudmi.

Velikokrat se v poslovni praksi srečujemo s težavami zaradi nejasnosti in nepovezanosti ciljev na različnih ravneh organizacije. Zanimiv pristop je razvila organizacija iz IT-panoge, kot slovenski del multinacionalne organizacije. Projekt prikazuje **povezanost dolgoročnih strateških ciljev podjetja s kratkoročnimi operativnimi cilji in cilji posameznika**. Močna povezava s poslovnim modelom pa zagotavlja učinkovit in merljiv model upravljanja delovne uspešnosti ter izboljšanje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih v njihovem razvoju. Vsekakor pristop vreden posnemanja, zlasti ker se arhitektura HRM neposredno sidra v poslu organizacije.

Naslednji nominirani projekt prikazuje **model razvoja vodij na podlagi internih coaching in assessment modelov**. Organizacija ima že tradicionalen sistem razvoja kadrov, ki pa ga želi aktualizirati s poudarkom na večji individualizaciji razvoja vodij – ključnih in perspektivnih kadrov. Delovanje v različnih mednarodnih okoljih, upoštevanje različnih kultur in področij dela zahteva še kompleksnejše usklajevanje potreb posameznikov in potreb podjetja. Nedvomno je pristop jamstvo za jasno določanje kompetenc, ki jih načrtno razvijajo tudi v mednarodni šoli vodenja. Projekt je lahko smerokaz številnim podjetjem, ki so z enotami v drugih državah še bolj izpostavljena pastem različnih trgov – okolij.

Med nominiranimi projekti so bili do sedaj redki tisti, ki so posegali na področje **invalidske problematike**, zato so še posebej dobrodošli. Tokrat sta takšna dva projekta in oba izjemno aktualna, saj posegata v segment socialne ekonomije. V prvem projektu spoznavamo **skrb za na novo zaposlene, pri čemer podjetje opisuje svoje pristope in metode dela pri zagotavljanju čim višje stopnje integracije v delovno okolje**. Preprosto in enostavno povedano: da lahko v podjetju enakovredno prispevajo in pridobivajo vsi zaposleni. Avtorji projekta so smiselno zastavili tudi sistem evalvacije učinkov in tako odprli pot možnostim premišljenega vnašanja izboljšav. Drugi projekt, ravno tako usmerjen v ciljno skupino invalidov, se navezuje na kakovost življenja oziroma moto **»zdravo delam, zdravo živim«**. Aktivnosti v projektu se navezujejo na prenovno oceno tveganja s poudarkom na psiholoških dejavnikih in obveščanju – motiviranju zaposlenih o pomenu lastne skrbi za zdravje. V projekt so vključeni vsi zaposleni in je samostojno delo kadrovske službe. Torej je tudi poznavanje teh pristopov nadvse koristno za slovenske organizacije.

Povezovanje gospodarske in izobraževalne sfere je že več let vodilo pri iskanju napredka. Vendar je to največkrat izvenelo le kot parola, brez dejanskega ozadja oziroma uresničevanja. Da ni tako, dokazuje projekt visokošolskega zavoda, ki predstavlja njihove izkušnje, kako se študentje praktično kalijo skozi študijski proces. Poleg večje usposobljenosti dokazujejo korist v konkretnem podjetju gospodarstva ter v promociji in možnostih hitrejšega zaposlovanja lastnih študentov.

Merila ocenjevanja:

- uporabnost,
- izvirnost,
- aktualnost,
- strokovnost,
- učinki za prakso.

Postopek ocenjevanja je zaupen in zahteva odličnost v spoštovanju profesionalne etike.

Stran / Page: 110

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1489 cm2

3 / 4

Zadnji projekt prihaja iz velike organizacije javnega sektorja. Sprejeli smo ga z veseljem in občudovanjem, saj ponuja za današnje okolje aktualno priložnost nujne transformacije tovrstnih organizacij. Predstavljeni model upravljanja delovne uspešnosti, povezan z delovnimi mesti, letnimi razgovori, razvojem kadrov in nagrajevanja, potrjuje, da je možno navidezno rigidnost v sektorju preseči. Specifične delovne kompetence in standardi delovne uspešnosti se, v nasprotju z obvezno zastavljenimi v razredih javnega sektorja, prilagajajo sodobnosti in resničnim potrebam. Celovito upravljanje delovne uspešnosti je nova kadrovska arhitektura, podprta z informacijsko tehnologijo in e-izobraževanjem. Želimo si, da bi postal ta primer zgled tudi za druge, ki še vedno mislijo, da se je čas ustavil pred desetimi leti in da spremembe niso možne.

Bera je bila torej bogata, bralci revije HRM pa čestitamo in smo hvaležni vsem, ki so in še bodo ponudili strokovni javnosti na ogled svoje dosežke.

In letošnji zmagovalci so ...

1. mesto je pripadlo organizaciji javnega sektorja, ki je kljub zakonskim omejitvam vpeljala motivacijski model merjenja delovne uspešnosti in nagrajevanja. To je projekt z naslovom **ITKOMP – RTV-model upravljanja delovne uspešnosti**, ki so ga izvedli v javnem zavodu **RTV Slovenija**.
2. mesto je pripadlo podjetju **S & T Slovenija, d. d.**, za prizadevano povezovanje osebnih ciljev s cilji organizacije in dosledno implementacijo ciljnega vodenja. Kandidirali so s projektom **Implementacija ciljnega vodenja in sistematičen razvoj k rezultatom usmerjene organizacijske kulture**.
3. mesto pa je zasedel projekt z naslovom **Projekt razvoja mladih, perspektivnih kadrov v Banki Koper, d. d.**, ki ga permanentno izvajajo v **Banki Koper, d. d.**

Vsi trije projekti bodo celovito predstavljeni na posvetu Kadrovske dnevi 2011, ki so, kot je že tradicija, vsako leto aprila v organizaciji podjetja Planet GV.



Priznanje in vaško situlo Steklarne Rogaska za prvovrščeni HRM-projekt 2010 je prejel Roman Kolar, vodja projekta na RTV Slovenija



Priznanje za drugovrščeni HRM-projekt 2010 je prejela Teja Breznik Allirev, vodja korporativnih komunikacij in HRM na S & T Slovenija

Stran / Page: 110

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1489 cm²

4 / 4



Priznanje za tretjevrščni HRM-projekt 2010 je prejela mag. Katja Sabadin, vodja projekta razvoja kadrov z Banke Koper



Foto: Andrej Kriz