



Dr. Boris Žnidarič

16. Kadrovski dnevi 2011

14. in 15. aprila 2011 v Portorožu



Fotografije: Andrej Krž

»Oh, kako čudovit dan je danes in tudi jutrišnji bo tak, ker smo se tako mi odločili. Ko rečem mi, to pomeni organizator, vi spoštovane kolegice in kolegi in jaz, vaš programski vodja na 16. kadrovskih dnevih,« je z dvignjenim kazalcem leve roke pozdravil dr. Boris Žnidarič udeležence in udeležence tradicionalnega 16. posveta Kadrovski dnevi, ki so bili 14. in 15. aprila v hotelu Bernardin v Portorožu. In nadaljeval, »da se vsebinske razlike od že videnega skrivajo v podrobnostih«.

Program posveta je bil pester, aktualen in zanimiv. Poudarek je bil namenjen:

- spodbujanju inovativnosti zaposlenih,
- finančnim kazalnikom v kadrovski službi,
- psihometričnim testiranjem pri selekciji in razvoju kadrov ter
- aktualnim novostim z delovnopravnega področja.

Po uvodnem pozdravu predstavnice organizatorja in urednice revije HRM Monike Zalokar je o prehojeni poti in vsebinskem razvoju posveta ter dosežkih posveta spregovorila dr. Daniela Brečko, motor in gonilna sila mnogih izobraževalnih programov, zlasti za kadrovske delavce, sicer pa dolgoletna uspešna raziskovalka in publicistka s področja HRM ter direktorica podjetja Planet GV.

Koncept dvodnevne programa je zajemal pestre in proaktivne metode ter oblike dela predavateljev in udeležencev. V dveh dneh so se zvrstili plenumi, »vroči stol«, omizje, praktikumi, primeri dobre prakse in slovesna razglasitev kadrovskega upa ter kadrovskega managerja 2011 in sproščeno družabno srečanje, ki je stalnica takih oblik izobraževanja. Poudariti je treba tudi, da je organizator velikodušno spodbujal pripadnost in zvestobo »kadrovskemu celu«. To je naletelo pri nagrajenih in drugih udeležencih na pozitiven odmev.

V Plenumu I – **Spodbujajmo inovativnost** je bil poudarek na spodbu-

janju inovativnosti kot osnovnem pogoju za preboj iz krize in uspešnost organizacije.

Aleš Štampihar in dr. Franc Bračun¹ sta poudarila vlogo razvoja kadrov in kulture organizacije pri doseganju trajne konkurenčne prednosti ter opozorila na pomen strateškega inoviranja in vlogo mobilizacije znanja ter odpravljanja ovir pri doseganju ravnovesja med odkrivanjem novih potencialov in izrabo sposobnosti organizacije. Pri tem sta poudarila inoviranje izkušnje kot temelj sodelovanja med zaposlenimi v organizaciji in med zaposlenimi ter njenimi strankami.

Dr. Suzanne Winbauer Catana² je v svojem predavanju prikazala inovativnost kot poglobljen motor razvoja organizacije, ekonomske rasti in trajnostnega razvoja. Poudarila je, da je za HRM-managerje zelo pomembno, da razumejo procese in miselne zavori pri vodjih, da bi spodbujali in razvijali inovativnost kot voditeljsko prakso v organizacijah. Spregovorila je tudi o tem, kako se osvoboditi miselnih zavor in se naučiti metod, kako postati inovativen mislec in spodbujevalec inovativnosti.

Na »vroči stol« so nato sedli uvodni predavatelji, ki so jih udeleženci »z leve in desne« (strani dvorane ...) zasuli z vprašanji, in razvila se je zanimiva strokovna debata. Led je bil prebit in čutiti je bilo, da bo vzdušje delovno in interaktivno.

¹ Aleš Štampihar združuje poslovno, projektno in informacijsko znanje ter 20-letne izkušnje v različnih poslovnih področjih v storitvah svetovanja pri oblikovanju celovitih poslovnih rešitev.

Dr. Franc Bračun se že več kot 15 let ukvarja z razvojem poslovanja. Od leta 1996 deluje v bančništvu na različnih vodstvenih funkcijah in področjih dela. Vodil je sektor elektronskega bančništva, področje poslovne mreže in področje razvoja.

² Dr. Suzanne Winbauer Catana je doktorica filozofije, organizacijske teorije in vodenja. Svetuje na področju timbilinga, strateškega načrtovanja in reševanja konfliktov ter izvaja osebni coaching vodstva. Je certificirani praktik na področju nevrolingvistike in holistični coach.

Stran / Page: 74

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1511 cm2

2 / 4



Dr. Miha Škerlavaj³ meni, da je pomen HR-managerjev ključen za spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti pri vseh aktivnostih ravnanja z ljudmi pri delu, ker zasnujejo delovna mesta in oblikujejo arhitekturo organizacije, to pa vodi v izmenjavo ustvarjalnih idej. Vplivajo lahko na opolnomočenje in nižjo formalizacijo (več svobode in prostih rok – avtonomija). Ravnanje z najbolj dragocenimi zmožnostmi ljudi je tudi najbolj omejeno – ljudi ne moremo prisiliti, da bodo ustvarjalni. Lahko pa z inovativnim zaposlovanjem in privabljanjem v podjetje pridobimo ustvarjalne zaposlene, ki jih je treba stalno razvijati in z nagrajevanjem spodbujati k inovativnosti. Z ustvarjanjem kulture inovativnosti, ki temelji na participaciji, povzročimo dinamiko in igrivost dela. Pri tem so ključni kakovostni medčloveški odnosi, ki jih spodbujajo tudi diskusije in kreativne konflikte, zaupanje, komunikacija in podpora novim idejam.

Sledilo je aktualno omizje **Kdo naj bo gibalno inovativnosti in motivacije: vodje ali HRM-služba**, ki ga je vodila dr. Daniela Brečko in v katerem so sodelovali:

- doc. dr. Miha Škerlavaj, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani;
- Gorazd Norčič, MBA, samostojni svetovalec;
- Mišo Ebner, MBA, direktor strateškega inoviranja, Trimo, d. d.;
- mag. Zoran Trojar, direktor, Sonce.net, d. o. o.;
- Teja Breznik Alfrev, S & T Slovenija, d. d.

Voditeljica omizja je najprej predstavila dilemo med funkcijami in odgovornostmi HR-službe ter odgovornostjo vodij pri delu z ljudmi, pri čemer še vedno ni nedvoumnega razumevanja ene in druge vloge. To vnaša »nemir« v podjetja, predvsem pa prelaganje odgovornosti iz ene na drugo funkcijo. Opozorila je tudi na vprašanje premajhne inovativnosti v slovenskih podjetjih v primerjavi z Evropo. Vsi sogovorniki so se strinjali, da je to za HR izjemen izziv in da je treba spremeniti miselnost vodij, ki jih mora HR-služba usposobiti za inovativno vodenje, ki naj bi rodilo inovativno kulturo. Inovativnost podjetij bomo torej povečali s spreminjanjem organizacijske kulture. To zahteva sistematičen in strateški pristop HR-službe in odlične vodje, ki bodo tako kulturo znali ustvariti in jo dolgoročno vzdrževati.

Pomemben sklep omizja je bila tudi ugotovitev, da je največ, kar lahko inovativen in motiviran posameznik naredi, da se izstrelji v čim zahtevnejše okolje, kjer bo lahko uresničeval in razvijal svoje potencialne, in da v slovenskih podjetjih primanjkuje takih okolij. To ni posledica trenutnih razmer ali morda globalne gospodarske krize, ampak prej posledica zakoreninjenih vrednot in navad, ki izvirajo že iz šolskega sistema. Kot je poudaril Gorazd Norčič, v obveznem šolanju najmlajšim ubijemo željo po inovativnosti, namesto da bi jo razvijali, in nič bolje ni kasneje v podjetjih. Drugi razlog za zaostajanje v inovativnem preboju v primerjavi z multinacionalkami je gotovo tudi kritična masa talentov, torej posameznikov, ki so sposobni inovativnih prebojev. Prvič, v Sloveniji jih je glede na 2-milijonsko populacijo premalo, dru-

gič, tistim, ki pokažejo željo po inovativnosti in razmišljajo inovativno, pa ne omogočimo preboja. Inovativnost ubijamo s formalnimi sistemi in to je treba spremeniti. Za primer uspešnega ustvarjanja inovativne kulture je voditeljica omizja navedla nujnost ustvarjanja priložnosti za vsakega posameznika in fokusiranje na njegove prednosti ter poudarila prakso selekcije kadrov v zelo inovativnih okoljih, kjer je vprašanje o stopnji izobrazbe, starosti in spolu na zadnjem mestu ali pa ga sploh ni, največ štejejo dejanski talenti, ki jih morajo »videti« vodje, HR pa jim mora za to dati ustrezna orodja in jih usposobiti za delovanje v zelo inovativnih kulturah.

Naj sklep ponazorimo še z zgodbico o 90-letni gospe, ki so jo vprašali, ali zna igrati klavir. Odgovorila je, da ne, ker ga pač še ni poskusila igrati. Verjetno bo vsak vodja in vsak HR-manager vedel, kaj mora storiti, da bo več prispeval k inovativni kulturi in večji motivaciji zaposlenih. Daljšem odmoru so sledili **Izbirni praktikum**.

Praktikum 1: Preprečimo izgorelost

Viljem Ščuka, šolski zdravnik in psihoterapevt, trdi, da je izgorelost bolezen, ki se čedalje pogosteje pojavlja pri dijakih in študentih ter pri delavcih v gospodarstvu in negospodarskih panogah. Vzrok je neustrezen ali pomanjkljiv način medsebojnega sporazumevanja, značilen za odtujen način življenja, ki povzroči neustrezen odziv na stres in s tem motnje v telesnem, duševnem in duhovnem funkcioniranju. Ne gre torej za utrujenost ali izčrpanost, ampak za izgubo navdušenja in volje do dela, ki ga je prej delavec z vnemo opravljal. Izgorelost lahko le posameznik, ki se na izzive iz okolja odziva z neustreznim življenjskim slogom in dela na posebej izpostavljenem delovnem mestu. Za varovanje pred izgorelostjo je pomembno, da prepoznamo znamenja izgorelosti in načine, kako se ji izogniti, ne glede na osebnostne značilnosti, življenjski slog ali izpostavljenost na delovnem mestu.

Praktikum 2: Klima v organizaciji kot produkt čustvenega managementa
Dr. Željko Čurić, psihiater in psihoterapevt, OK Consulting, je v skopo odmerjenem času slikovito in podkrepljeno s primeri iz življenja popeljal udeležence v svet čustev in pojasnil njihov pomen v organizaciji. Poudaril je, da čustva ne obstajajo, ampak jih človek čuti. Zaradi njih je odgovoren za svoja dejanja. Medsebojno vplivanje in prepletanje vrednot ter čustev vpliva na organizacijsko klimo.



Praktikum 3: Odpoved pogodbe o zaposlitvi v praksi podjetja

Miha Šerčer, univ. dipl. prav., svetovalec za kadre v Zavarovalnici Triglav, je predstavil aktualno zakonodajo, ki ureja odpoved pogodbe o zaposlitvi, skupna pravila, ki veljajo pri odpovedi, in prakso pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, iz razloga nesposobnosti, krivdnega razloga, odpovedi delavcu invalidu in izredni odpovedi.

Praktikumom so se ponovili, tako da so imeli vsi udeleženci možnost izbire in poslušati vsaj dva predavatelja.

V predvečernem času, v **Plenumu II – Dobre prakse**, so bili predstavljeni nagradjeni HRM-projekti v letu 2010:

1. Prvouvrščeni HRM-projekt **ITKOMP-RTV-model upravljanja delovne uspešnosti**

³ Dr. Miha Škerlavaj je docent za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, pridružen profesor na BI Norwegian School of Management in raziskovalec v Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo.



Ta projekt prikazuje uspešen poskus vključevanja kadrovske funkcije v strateško vodenje podjetja – javnega zavoda RTV Slovenija z uvedbo ciljnega vodenja in k rezultatom usmerjene organizacijske kulture. Seveda je projekt kompleksen in večplasten ter že kaže pozitivne rezultate.⁴

2. Drugovršičeni HRM-projekt *Implementacija ciljnega vodenja in sistematičen razvoj k rezultatom usmerjene organizacijske kulture*

Tudi ta nagradjeni projekt se ukvarja z vprašanjem transformacije klasične kadrovske službe v sodobno kadrovske strateško službo, pri čemer ugotavljajo, da ima podjetje tudi notranje kupce, s katerimi se enakopravno in enako zavzeto, kot se prodaja ukvarja z zunanjimi kupci, ukvarja⁵ področje HRM.

3. Tretjevrščeni HRM-projekt *Projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov v Banki Koper, d. d.*

Dobre organizacije vedno skrbijo za svoje kadre, zlasti za ključne, ne glede na zunanje razmere, saj obvladujejo tudi načine in orodja za motivacijo ter zadržanje, ki niso nujno povezani z velikimi stroški, predvsem pa se zavedajo, da je njihov trenutni in dolgoročni razvoj odvisen predvsem od sposobnih ter motiviranih kadrov. S tem namenom so se tudi v Banki Koper lotili projekta *Razvoj mladih perspektivnih kadrov*. V banki ugotavljajo, da je bila odločitev pravilna.⁶

Intenzivnemu dopoldanskemu in popoldanskemu delu je sledila razglasitev kadrovskega upa in kadrovskega managerja 2011. Program je vodila Katja Tratnik, znani obraz z malih ekranov, ob pomoči pevke Mance Špik, ki nas je razveseljevala še v nadaljevanju večera.

ln zdaj nazaj k nagrajencema za leto 2011. Laskavi priznanji HRM za preteklo leto sta prejela:

- *kadrovski up 2011* je postal **mag. Peter Dular** z magistrsko delo *Percepcija managerjev o vplivu nezazelenih vedenj na absenteizem;*
- *kadrovska managerka 2011* pa je postala **mag. Mojca Novak**, direktorica Direkcije kadri in organizacija v podjetju Adria Mobil, d. o. o.

Za začetek drugega dne posveta je organizator pripravil za vse udeležence posveta *Jutranje mokro presenečenje* v bazenu hotela Histrion, vadbo za krepitev duha in telesa.

Prva tema **Plenuma II – Finančni kazalniki v kadrovske službi** je imela naslov **Sodobni kadrovske sistemi zahtevajo učinkovit kadrovske kontroling in aktivno vključevanje uprav podjetij – priporočila za med- in pokrizne čase**, ki jo je zanimivo in argumentirano predstavil **Boštjan Ložar**.⁷

Poudaril je, da se je v zadnjih treh letih strateška vloga kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih še zmanjšala. Kriza je pokazala, da premalo dobičkonosna podjetja z nizko stopnjo dodane vrednosti težko ustvarijo

strateško vlogo kadrovske funkcije, bistven pogoj dobičkonosnega poslovanja. Tako je veliko slovenskih podjetij ujetih v začarani krog prenizke dobičkonosnosti in nestrateske vloge kadrovske funkcije. Kadrovske strokovnjaki tudi ne morejo uvesti učinkovitega kadrovskega sistema brez aktivne vloge managementa (vrhnji in srednji management), ki pogosto ni dorasel zahtevam vodenja podjetij z visoko stopnjo dodane vrednosti, pri čemer so vodenje, organiziranje in motiviranje zaposlenih odločilni. Predstavil je tudi zadnje ugotovitve raziskav in svetovalnega dela na področju strateške vloge kadrovske funkcije pri nas in tujini s poudarkom na reševanju v uvodu opisanih težav.

Nato je navzoče nagovoril dr. Ivan Svetlik,⁸ minister za delo, družino in socialne zadeve, ki je poudaril pomen takih strokovnih srečanj in se posvetil aktualnim vprašanjem trga dela, demografskim in ekonomskim kazalnikom Slovenije, upokojitveni problematiki ter aktualnim političnim vprašanjem, ki se bodo reševala na referendumih, in odgovoril na nekaj vprašanj udeležencev.

V **Plenumu IV – Psihometrični testi** je najprej nastopila **dr. Eva Boštjančič**⁹ s prispevkom **Vloga psihološkega testiranja pri selekciji in razvoju kadrov**. Kot metoda za preverjanje primernosti kandidatov se pogosto uporablja ocenjevanje, pri katerem imajo psihološki testi in vprašalniki glavno vlogo. Katere vrste poznamo in kakšna je razlika med njimi? Kdo jih lahko uporablja in kdo ne? Kaj nam povedo rezultati? Kako zanesljivo so? Predavateljica je predstavila osnovne značilnosti in razlike med psihološkimi testi ter vprašalniki in nanizala vrsto praktičnih primerov ter opozorila na napake pri njihovi uporabi. Na kaj moramo biti pozorni, ko pride zunanji svetovalec in nam ponudi psihološko testiranje zaposlenih? Ali lahko iz rezultatov testov napovemo učinkovitost zaposlenega?

Boštjan Jarc,¹⁰ je v predavanju **E-testiranje v organizacijah – nadzor in enostavno testiranje za razvoj kadrov** predstavil uporabnost sodobne informacijske tehnologije, ki se nezadržno širi v vse pore dela in življenja, oziroma uporabo programskega orodja za ugotavljanje bazičnega (pred)znanja določenih profilov v podjetju in na osnovi dobljenih rezultatov oblikovanje učnih modulov ter implikacijo programskih orodij za vrednotenje učinkov novega znanja. E-testiranje omogoča, ob dobri organizaciji in tehnični podpori, hitro diagnosticiranje in velike finančne prihranke.

V **Plenumu V – Aktualno z delovnopravnega področja** je najprej nastopila **dr. Katarina Kresal Šoltes**¹¹ z referatom **Prenova ZDR – potrebuje spremembe ali doslednejše izvrševanje v praksi in sodni praksi**. Ali se lotiti sprememb ZDR ali ne? Če je odgovor da, kako se jih bomo lotili in v kolikšnem obsegu. Ali tako, kot si je za cilj zastavila vlada, ali tako, kot si predstavljata teorija in stroka? Priznana strokovnjakinja za delovno pravo meni, da imamo dober Zakon o delovnih raz-

⁸ Dr. Ivan Svetlik je ta hip gotovo eden najboljših delavnih in obleganih ministrov v Vladi RS, sicer pa je redni profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Njegovo avtorsko in soavtorsko ter znanstvenoraziskovalno delo obsega 725 zadelkov v Cobissu. Na fakulteti (pred leti je bil tudi dekan) trenutno sodeluje pri predmetih kadrovskega managementa in upravljanje človeških virov. Njegove raziskovalne teme so delo, zaposlovanje, znanje, izobraževanje, človeški viri, kakovost življenja.

⁹ Dr. Eva Boštjančič, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, asistentka na Katedri za psihologijo dela, pokriva področje kadrovskega svetovanja, ki vključuje direktno iskanje in selekcijo vodilnih ter visoko strokovnih kadrov, analize delovnega zadovoljstva, psihološko svetovanje managerjem, merjenje organizacijske klime in kulture, uvajanje letnih razgovorov, učinkovito vodenje kadrovske funkcije v podjetju, pomoč pri konfliktnih/kriznih razmerah in svetuje na področju razvoja kadrov.

¹⁰ Boštjan Jarc je predavatelj in svetovalec za e-izobraževanje v podjetju B2. Sodeluje pri razvoju virtualnega učnega okolja eCampus, je urednik izobraževalnega portala Spletno učenje in vodi projekte vpeljave e-izobraževanja v večja slovenska podjetja. Bil je mentor na več kombiniranih tečajih in e-tečajih na različnih strokovnih področjih. Je avtor več interaktivnih in multimedijskih e-gradiv.

¹¹ Dr. Katarina Kresal Šoltes strokovnjakinja, publicistka in raziskovalka za delovno in socialno pravo. Na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani je diplomirala leta 1991 in po opravljenem pravnem državnem izpitu je na tej fakulteti tudi magistrirala ter doktorirala iz pravnih znanosti. Njena bibliografija obsega več kot 100 znanstvenih in strokovnih del, tudi knjig in komentarjev zakonov. Na Inštitutu za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani je raziskovalka in namestnica direktorja. Sodeluje pri podiplomskem magistrskem študiju delovnega in socialnega prava na ljubljanski Pravni fakulteti. Je odgovorna urednica revije *Delavci in delodajalci*, predsednica več komisij za razlago kolektivnih pogodb dejavnosti, s prakso pa sodeluje tudi kot vodja združenja Inštituta za pravno svetovanje.

⁴ Projekt je predstavil Roman Kolar, Javni zavod RTV Slovenija.

⁵ Projekt je predstavila Teja Breznik Alfirev, S & T Slovenija, d. d.

⁶ Projekt sta predstavili mag. Katja Sabadin, Banka Koper, d. d., in mag. Tadeja Trojar Jan, univ. dipl. psih., iz podjetja KLIN, poslovno svetovanje.

⁷ Boštjan Ložar, MBA, je eden najuplvinjših strateških svetovalcev pri nas. Napisal je več kot 200 strokovnih člankov v slovenskih poslovnih revijah in je stalni govornik na pomembnih poslovnih konferencah. Že od leta 1995 sistematično proučuje globalno konkurenčnost slovenskih podjetij. Vodil je več kot 100 svetovalnih projektov in strateških delavnic za uprave podjetij, sodeloval pri pripravi Bele knjige GZS za leto 2008, bil je član razvojne skupine za finančno-poslovno področje v okviru Sveta za konkurenčnost pri Vladi RS in član strokovnega sveta za pripravo proračuna 2010 in 2011.

merjih, ki je pred tremi leti doživel spremembe in dopolnitve, in da ga v tem trenutku ni treba spreminjati, le dosledneje izvajati v praksi.

V nadaljevanju tega plenuma je **Najpogostejše kršitve delovne zakonodaje** predstavil **mag. Borut Brezovar**,¹² ki je orisal delovanje Inšpektorata RS za delo v preteklem obdobju in pri tem poudaril tudi posledice svetovne globalne krize, ki je z zamudo zajela tudi slovensko gospodarstvo, pri čemer so se pojavile tudi nove, vendar množične in za določene skupine zaposlenih hude kršitve delovnopravne zakonodaje. Globalno delovno okolje se je zelo spremenilo. Povečalo se ni le število kršitev, pojavil se je spekter novih. Ali so jim državni organi in inšpekcije kos? Ali imajo na voljo preventivne mehanizme ali le ugotavljajo eklatantne kršitve?

Pester, zanimiv in odmeven je bil nastop **dr. Jožeta Mencingerja**¹³ z referatom **Príčkovaní ekonomski učinki pokojninske reforme**. Pokojninska reforma je za vsako vlado trd oreh. Spremenjena gospodarska in demografska podoba družbe, ne le naše, zahteva odločne ukrepe. Zagovorniki zdajšnjih pravic in sedanjega stanja pa so uporni, povezani in nedojemljivi za argumente vlade ter OECD. Dr. Mencinger je s konkretnimi kazalniki predstavil slovenska izhodišča in pričakovanja, primerjalno z državami EU, in pri tem opozoril na nujnost reform, ob ustreznih motiviranosti in angažiranosti socialnih partnerjev. Kajti brez njihove podpore uspeha ne bo, razen še enega propadlega referenduma, ki si ga utegne ena stran pripisati kot uspeh.

Tanja Urdih Lazar¹⁴ je nastopila s soavtorskim prispevkom **Zdravi delavci – pozitivne številke našega poslovanja**. Najprej je predstavila medicinske, socialne, sociološke in ekonomske razsežnosti odsotnosti z dela zaradi bolniške odsotnosti kot enim od dejavnikov absentizma v slovenskem gospodarskem sistemu, v osrednjem delu pa koncept promocije zdravja, pri čemer gre za celovit pristop k zdravju, ki z usklajenimi socialnimi in političnimi dejavnostmi ustvarja trdne temelje za izboljšanje in ohranjanje zdravja posameznikov in skupnosti.

Zadnji je nastopil **dr. Miro Cerar**,¹⁵ ki je razmejil vprašanja morale in etike, legalnosti in legitimnosti ter opozoril na osebne lastnosti in razvoj osebnosti v sodobni družbi. Izhajati moramo sami iz sebe in lastnega dojemanja sveta. Sodobnemu človeku primanjkuje tolerance in spoštovanja pravic, lastnih in pravic drugih, zlasti zavedanja o dolžnostih in nujnosti sožitja v družbi. Opozoril je na erozijo morale in površinskega zavedanja

o pomenu morale in vrednot kot podmeni vrednot družbe.

Naj kot vsebinski voditelj (saj nisem poklicni moderator) skozi dvodnevni program posveta na koncu zapišem, da je bilo vzdušje med udeleženci in predavatelji odlično. Bilo je veliko pogledov in vprašanj, ki so jih udeleženci svobodno in poznavalsko zastavljali predavateljem, in komentarjev aktualnega družbenega ter strokovnega dogajanja. To je največje priznanje organizatorju za izbiro tem in njihovih nosilcev.

Na koncu smo udeleženci posveta z aplavzom potrdili predlagane sklepe, ki so jih sestavili dr. Daniela Brečko, Monika Zalokar in programski voditelj ter avtor tega zapisa dr. Boris Žnidarič.



Sklepi 16. posveta Kadrovske dnevi 2011

- Letošnja udeležba in aktivno sodelovanje udeležencev posveta nas utrjuje v prepričanju, da so taka strokovna srečanja nujna in koristna za nadaljnji razvoj HRM-stroke in HR-strokovnjakov.
- Sodelovanje sfere znanosti je odličen prikaz vzajemne skrbi in odgovornosti za napredek področja v organizaciji, praviloma zapostavljenega in največkrat drugotnega za vrhni management.
- Največji, a tudi najbolj zmuzljiv in neotipljiv kapital organizacije so njeni zaposleni – ljudje.
- Zaveza vseh, zlasti HR-strokovnjakov, mora biti nenehna skrb za razvoj zaposlenih in omogočanje odnosov ter okoliščin v organizaciji, ki bodo zagotavljali večini zaposlenih ugodne možnosti za delo in nadaljnji strokovni ter osebni razvoj.
- Uvajanje novih kadrovskega orodij in tehnologij je nujnost sodobnega časa, vendar ne na škodo z ustavo in drugimi predpisi zajamčenih pravic ter svoboščin zaposlenih.
- HR-strokovnjaki moramo postati nosilci sprememb in skrbeti za lasten strokovni ter osebni razvoj. Načrtujemo si lastne cilje in merilna orodja, s katerimi bomo vrednotili doseženo.
- Dober kadrovnik mora biti pri odločanju vreden ter pošten do drugih in sebe.
- HRM je in mora biti strateška funkcija. Ukvarja naj se s strateškimi cilji, kot so nenehno inoviranje, načrtovanje razvoja kadrov, ustvarjanje notranje kulture dialoga, in manj z operativno.

V slogu, v katerem je programski voditelj dr. Žnidarič nastopil ob začetku dvodnevnega intenzivnega dela, je tudi končal svoje »poslanstvo«, pri čemer je šaljivo pojasnil podrobnosti svoje napovedi »lepega vremena – dveh čudovitih dni« in iztegnjenega kazalca leve roke ter se hkrati zahvalil udeležencem za tvorno sodelovanje, organizatorju pa za priložnost, da je smel voditi in usmerjati tako pomembno strokovno srečanje, kot je že tradicionalni posvet Kadrovske dnevi.

¹² Mag. Borut Brezovar, od nedavnega glavni inšpektor RS za delo, je bil dolga leta zaposlen v gospodarstvu na različnih delovnih mestih. Od leta 1993 je bil glavni inšpektor RS za delo. V marcu 2005 je na ljubljanski pravni fakulteti zagovarjal magistrsko nalogo Inšpekcija za delo na Slovenskem in postal magister pravnih znanosti. V letu 2009 je bil po opravljenem javnem natečaju po Zakonu o javnih uslužbenih ponovno imenovan na položaj glavnega inšpektorja RS za delo za dobo petih let.

¹³ Dr. Jože Mencinger, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, je od leta 1987 redni profesor na Katedri za pravno-ekonomske vede. Na ekonomskih fakultetah v Zagrebu in Mariboru je na podiplomskem študiju predaval ekonometrijo in ljubljanske Ekonomske fakultete makroekonomijo, bil je gostujoči profesor na University of Pittsburgh (1987); gostujoči znanstvenik na International Center for Economic Research v Torinu (1992) in Institut for Social Studies na Dunaju (1996). Opravljal je tudi mnoge javne funkcije: podpredsednik vlade (1990–1991), član Sveta Banke Slovenije (1991–1997), direktor Ekonomskega inštituta Prave fakultete (1992–1999), rektor Univerze v Ljubljani (1998–2005). Za svoje delo je leta 2001 prejel najvišje državno odlikovanje zlati častni znak svobode RS.

¹⁴ Doc. dr. Metoda Dodič Fikfak je predstojnica Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa. Doktorirala je iz epidemiologije na Univerzi Lowell v Massachusettsu v ZDA. Ina več kot 20 let izkušenj z delom na področju medicine dela in javnega zdravja. Tanja Urdih Lazar je bila dolgo svetovalka za odnose z javnostmi in promotorka zdravja v zavodih na področju javnega zdravja. Na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa pa se od leta 2004 ukvarja s projekti varovanja zdravja delavcev in vodi Center za promocijo zdravja pri delu.

¹⁵ Dr. Miro Cerar, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, opravlja pedagoško in znanstveno-raziskovalno delo od leta 1987. Predava uvod v pravoznanstvo, filozofijo prava in uvod v primerjalno pravo, na Fakulteti za družbene vede pa temelje prava. V letih 1995–1998 je predaval uvod v pravoznanstvo tudi na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru. V letih 1991–1992 je bil sekretar ustavne komisije Skupščine RS in sodeloval pri sprejemanju nove slovenske ustave ter nekaterih drugih temeljnih aktov nove države. V letu 2008 je kot Fulbrightov stипendist predaval primerjalno ustavno pravo na Golden Gate University Law School v San Franciscu ter se hkrati študijsko izpopolnjeval na University of California v Berkeleyju. Od leta 2009 je podpredsednik Sodnega sveta RS. Z referati je sodeloval na domačih in tujih strokovnih in znanstvenih srečanjih. Je avtor in soavtor več knjig, v domačih in tujih strokovnih oziroma znanstvenih revijah pa objavlja članke in razprave.