



Vanda Pečjak

# Zaposleni so najvitalnejši del podjetja, kadrovska funkcija povečuje svojo vlogo pri odločitvah

## Pogled na Slovensko kadrovske konferenco 2011

Letošnji osrednji kadrovski dogodek – Slovenska kadrovska konferenca – je potekal sredi leta, ko Slovenska kadrovska zveza (SKZ) praznuje 30-letnico ustanovitve. Ta stanovska organizacija, ki združuje kadrovske strokovnjake in managerje, vodje, profesorje, raziskovalce z vseh področij in sektorjev dejavnosti, je bila ustanovljena leta 1981, čeprav segajo prvi začetki povezovanja v lokalna kadrovska društva že v leto 1971. Kadrovska stroka je že takrat čutila potrebo po sistemskem pristopu pri vodenju, razvoju zaposlenih in razvoju učinkovitih orodij za delo in v tem videla glavno poslanstvo stanovske organizacije na ravni države.

Razmere na kadrovskem področju so se v 30 letih drastično spremenile. SKZ se je prilagajala družbenemu ter ekonomskemu okolju in aktualnim problemom v družbi ter podjetjih oziroma ustanovah. Delovala je v Sloveniji in v mednarodnih okvirih. Članica evropske kadrovske zveze pa je od leta 1999.

Po 30 letih je gotovo treba marsikaj prenoviti ali popraviti in se vprašati, ali sta smer ter način delovanja glede na potrebe okolja, demografske spremembe in spremembe v mednarodnem okolju, ki vse bolj združuje države, še ustrezna. Tega se v SKZ dobro zavedamo, zato je bila letošnja osrednja kadrovska konferenca drugačna v vsebinskem in organizacijskem smislu. Tudi s tem smo želeli pokazati, da se znamo in hočemo prilagajati. Ocene udeležencev konference so potrdile, da smo se tega pravilno lotili in udeležence razveselili z vsebino, vzdušjem in pozitivno energijo.

Osrednji dogodek je imel naslov **Soustvarjajmo poslovni preobrat**. Na dnevnem redu so bile prave razvojne dileme in vloga vodenja v turbulentnih časih, prikazani primeri dobre prakse in kako lahko ustrezna vloga kadrovske funkcije v podjetjih z roko v roki z vodstvom pripomore k uveljavitvi sprememb, ki niso vedno prijetne, ampak nujne za dolgoročni razvoj podjetja in ohranitev delovnih mest.

Vsebina konference je bila razdeljena na sklope:

1. Zaposleni v središču nekoč in danes;
2. Preboj HRM za poslovni uspeh;
3. HRM, vržen v poslovno strategijo podjetja;
4. Vloga HRM v manjših in srednjih podjetjih;
5. Kako izpeljati poslovni preobrat;
6. Vloga HR-managerja v poslovnem preobratu;
7. Uspešen HRM zahteva dobre sisteme in procese;
8. Vodja je lahko najboljši HR-manager.

## Zaposleni v središču nekoč in danes – omizje

Razprava v okviru omizja je poudarila pozitivno vlogo nacionalnih kadrovskih organizacij v Evropi in pri tem pozitivno ocenila zgodnje aktivnosti



Tuj gost omizja: Kim Staack Nielsen, podpredsednik EAPM



Omizje ob 30-letnici Slovenske kadrovske zveze: zaposleni v središču

Stran / Page: 62

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1241 cm2

2 / 3



Prijetno druženje na konferenci

na tem področju pri nas, saj je marsikatera razvita evropska država ustanovila tako zvezo šele pred 10 leti ali celo kasneje. SKZ je že razvita, zre-la organizacija, ki lahko marsikaj pokaže. Pomen take stanovske zveze je zlasti v povezovanju strokovnjakov na kadrovskega področju, vključevanju v sistemske spremembe na ravni države in osveščanju ter izobraževanju članov, ki delujejo v podjetjih v okviru kadrovskega oddelka ali se kako drugače ukvarjajo z zaposlenimi oziroma delajo za njih. Namen povezo-vanja, druženja in delovanja je pravzaprav v tem, da razvijamo kadrovske stroko, njene nosilce, da bodo ti sposobni sodelovati pri poslovnih odločitvah v podjetju in zagotavljati podporo ter strokovno pomoč zaposle-nim. Slednji so največje bogastvo, zato mora biti HRM vključen v najvišjo raven odločanja v podjetju. Kadrovska funkcija ni personalni oddelek, ki le ureja »neke dokumente«. Strateško vlogo bo dosegla, če bo spremljala spremembe, ponujala inventivne rešitve in govorila poslovni jezik, ki ga bo razumelo finančno naravnano vodstvo podjetja.



Dr. Daniela Brečko, direktorica podjetja Planet GV, soorganizatorja konference

## Preboj HRM za poslovni uspeh

Pri pripravi programa za uvajanje velikih sprememb je potreben sistemski pristop, poznati je treba korporativno kulturo. Vedeti moramo, kakšen je naš cilj in tudi, kako se mora temu prilagoditi korporativna kultura. To se ne more zgoditi na hitro. V ta proces mora biti vključenih čim več tistih, ki imajo vpliv in so dober zgled. Ne le vrhni management, zlasti tisti iz prvih linij, ki imajo vpliv – *opinion makers*. Pomembni so stalna in pravočasna komunikacija o ciljih, rezultatih, pohvale, pozornost in izkazovanje želje vodstva, da hočejo skupno realizirati spremembe.

Zgodbo z dobrim koncem je predstavila družba Knauf Insulation, ki ji je z dobrim projektom, pravočasno vključitvijo kadrovske funkcije uspelo mirno racionalizirati število zaposlenih, doseči soglasje njihovih predstavnikov in si pridobiti od tujega lastnika status razvojne podružnice za Evropo. Vendar ponujene rešitve niso bile na papirju, kadrovska funkcija jih je razvila glede na njihove potrebe in v skladu s predpisi. **Dobra priprava, delovni zagon in pogum vodijo k uspehu.**

## HRM, vržen v poslovno strategijo

Pri najuspešnejših podjetjih so raziskave pokazale, da znajo ravnati z zaposlenimi, da cenijo vsakega posameznika, ki prispeva z rezultati in predlogi za izboljšanje, in da se ta pozitiven odnos do zaposlenih čuti od prvega CEO do zadnjega vodje. Kadrovska strategija ima pri njih enako težo kot poslovna in je njen bistveni del, saj se brez ključnih in usposobljenih kadrov ter pravih vodij ni mogoče hitro prilagajati spremembam. Upošte-



Uvodni pozdrav Vande Pečjak, predsednice Slovenske kadrovske zveze

vati mora realne ekonomske razmere in predvideti različne scenarije. Komuniciranje o tem je bistveno, ne le do linije vodij, marveč do vseh. Kadrovska strategija sicer pripravi kadrovskega direktorja, uporabljajo pa jo vodje, vsak dan, lahko pri vsakem zaposlenem. HR-funkcija je pri tem podpora, saj ne more bdeti nad opravili, povezanimi z delovnimi mesti. Zato so ključ uspeha izbira pravih vodij, njihov razvoj in hitre spremembe, če stvari ne gredo v pravo smer.

Praktična primera uspešne kadrovske strategije sta predstavili družbi S & T in Studio Moderna. Poudarili sta pomen strateškega planiranja zaposlovanja ter nasledstev in pravih pristop pri selekciji in izbiri kadrov za različna delovna mesta. Niso pomembni le izobrazba in tehnične sposobnosti za delo, temveč tudi notranja motivacija, energija, fleksibilnost, optimizem, timsko delo – faktorji, ki odločajo o izbiri. V obeh podjetjih priznavajo, da pozitiven odnos glavnega direktorja ali predsednika uprave vsem daje energijo in voljo, da naredijo še več in še bolje.



Uspešno skozi konferenco: moderator dr. Robert Kaše

## HRM v manjših in srednjih podjetjih

Kakovost in učinkovitost HRM-ja v poslovni uspešnosti in možnostih za razvoj se še bolj kaže v manjših in srednjih podjetjih. Pri tem je pomembna optimalna struktura kadrovskega oddelka – glede pokrivanja z lastnimi kadri in s pritegnitvijo zunanjih storitev za določene projekte. Ni enotnega modela, saj je vse odvisno še od znanja, sposobnosti in zahtev v podjetju. Tudi HR-managerji v manjših podjetjih

Stran / Page: 62

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1241 cm2

3 / 3

delajo bolje in lažje, če ima glavni direktor oziroma lastnik pozitiven odnos do HRM.



Podelitev priznanj Slovenske kadrovske zveze na slavnostnem večeru

## Kako izpeljati poslovni preobrat

Udeležencem sta bila predstavljena primera podjetja Steklarna Hrastnik, ki je imelo pred časom velike težave in je zdaj na dobri poti, in podjetja Halcom, ki ima že več let odlične poslovne rezultate in je tudi med najboljšimi zaposlovalci pri nas (Zlata nit). Čeprav gre za različne poslovne razmere, je za uveljavitev poslovnih sprememb, katerih cilj so boljši poslovni rezultati, pomembno, da vodstvo podpira spremembe, da je gonilna sila, da sta med člani visoka stopnja zaupanja in podpora ključnih akterjev, ki vplivajo na javno mnenje v podjetju. Spremembe morajo izvesti lastni kadri, ne zunanji svetovalci (ti se naj najemajo le za določene storitve in svetovanje). Pomembna je stalna in pravočasna komunikacija. Če nosilci nalog ne opravljajo dobro svoje funkcije, jih je treba zamenjati. Pri uveljavljanju sprememb je ključno sodelovanje s kadrovske funkcije. Od nje direktor pričakuje odličnost pri izvedbi kadrovskega procesa, poslovno in funkcionalno znanje, samoiniciativnost pri pripravi rešitev, spremljanje zunanjega in notranjega dogajanja, določanje prioritete, sposobnost in prodornost predstavitve rešitev, ki pomenijo tudi poslovne rezultate.



Čestitke predsednici za 30 let delovanja Slovenske kadrovske zveze

## Vloga HR-managerja v poslovnem preobratu

Člana uprav za področje kadrov iz družb Mercator in Biro Veritas sta poleg že izrečenih trditev glede vloge HR-managerja poudarila še, da je HR-manager desna roka glavnega direktorja, zato mora obvladati posel in govoriti v poslovnem jeziku – če so to številke, je treba kadrovske predloge dodati podatke. Vsekakor mora oseba, ki vodi kadrovske funkcije, poleg strokovnega znanja, izražati samozavest, pripravljenost na zahtevne naloge v spreminjajočem se okolju, se prilagajati kulturnemu okolju, se stalno učiti in iskati nove ter nove

možnosti. Pri kompetencah pravzaprav ni razlik med CEO in HR-direktorjem, ki je pravzaprav CEO za kadre.

Podjetje mora imeti kadrovske strategije, vendar tudi sisteme in procese, s katerimi spremlja izvajanje. Pri prodajni strategiji gre za število prodanih izdelkov, vrednost prodaje, dobiček ..., na kadrovske področju pa za število zaposlenih, fluktuacijo, ključne kadre, talente, število naslednikov za ključne funkcije, razmere na trgu dela, organizacijsko klimo, plače ... Vrsta in način spremljanja sta odvisna od ključnih komponent kadrovske strategije in letne kadrovske politike, v kateri je treba jasno opredeliti, koliko in kaj bomo zaposlovali, kakšna bodo merila, kam gre poslovna pot podjetja, kakšno znanje bomo potrebovali in kdaj. Svoje sisteme sta predstavili podjetji Microsoft in Ernst & Young. Njuna predstavnika sta poudarila, da je pomembno, da kadrovske delavci obvladajo te sisteme in zagotovijo prave in pravočasne podatke vodstvu, in da so o tem dobro poučeni vodje, ki uporabljajo določene segmente podpornih kadrovskega sistemov. Dobri sistemi zelo razbremenijo kadrovske delavce pri operativnem delu, da imajo več časa za delo z zaposlenimi.

## Vodja je lahko najboljši HR-manager

Svetovalno podjetje Fast Forward je s kratko praktično delavnico predstavilo principe, ki jih morajo v podjetju poznati vsi vodje, če hočejo uspešno voditi zaposlene. Tudi vodja je človek, zato je še toliko pomembnejše, da kot človek, ki dela z drugimi in ki jih vodi, ve, s kom dela. Na skupine, ki imajo različne osebnostne karakteristike, se je treba obračati temu primeroma. To je še toliko izrazitejšo v multikulturnem okolju. Ti podatki so osnova za dobro komuniciranje, iskanje ustreznega sodelovanja pri procesih velikih sprememb in izboljšanje motivacije za delo v posameznih delovnih okoljih. Spremembe sprožajo odpor, vendar se pri dobrem kadrovskega managerju ne sme pojaviti. S pristopom in pravilnim odnosom do zaposlenih ima odlično vlogo pri spremembi ravnanja drugih vodij.

## Za konec

Slovenska kadrovska konferenca 2011 me je navdušila, ne zato, ker je bila v Portorožu in je bila soorganizator SKZ, ampak zato, ker so udeleženci v anketi menili, da smo pripravili odličen program, da je bila dobra organizacija in da je v dvorani vladala dobra energija, ker smo se na družabnem večeru znali tudi poveseleti in predali številna priznanja ter naslednji dan spet pridno sedeli med poslušalci in z zanimanjem pričakovali tematiko drugega dne.

S številnimi predstavami in primeri odlične prakse smo pokazali, da znamo ter zmremo voditi velike spremembe in da smo pripravljeni stati na čelu podjetij kot enakovredni nosilci funkcije z vsemi pooblastili in odgovornostmi.



Sladko presenečenje ob okrogli obletnici