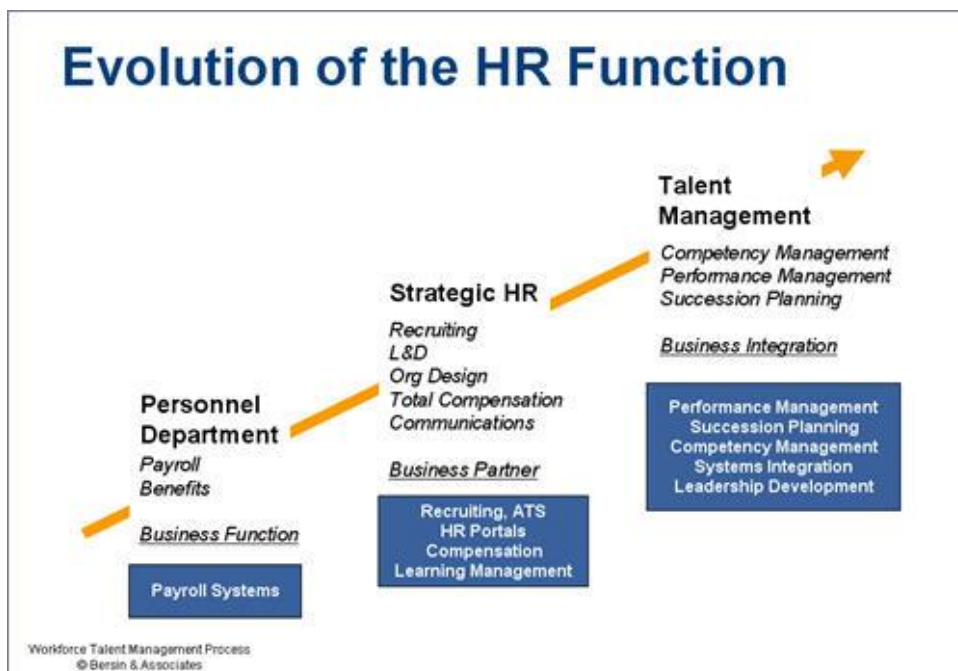


## **Zbliževanje: Premislek o vlogi ravnanja z ljudmi kot spodbujevalca**

Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management, HRM) kot ga poznamo danes, se je začelo razvijati v 60ih in 70ih letih prejšnjega stoletja. V začetku je to področje predstavljalo urejanje osnovnih kadrovskih procesov, kot sta bila zaposlovanje (kadrovska evidenca) in plačni sistem. S časom (v 90ih letih) se je razširilo mnenje, da ljudje pomenijo nepogrešljivi člen v podjetjih in so njihov bistveni del, zato je nujno potrebno skrbno ravnanje z ljudmi pri delu. To je pripeljalo do naslednje faze v razvoju HRM, do nove vloge HRM, in sicer do t.i. strateškega HRM; HRM je (naj bi) postal strateški poslovni partner ostalim poslovnim področjem v podjetju.

Strateška vloga HRM zajema obvladovanje naprednih HRM procesov (proces, ki prinašajo dodano vrednost podjetju; upravljanje s karierami in izobraževanje, spremljanje učinkovitosti in kadrovanje), upravljanje organizacijske kulture in klime ter povezovanje vseh poslovnih področij v skladu s strategijo razvoja podjetja. Seveda pa napredek oziroma razvoj HRM ni potekal brez težav, temveč ravno nasprotno. Ob tem se je stroka spraševala, kakšna je nova, spremenjena vloga kadrovskih strokovnjakov. Kadrovske strokovnjak ni več predstavljal samo administratorja kadrovskih podatkov, ampak je postal oziroma si je želel postati izvrševalec strateške vloge HRM. Spreminjanje miselnosti o vlogi in delu kadrovskih strokovnjakov je bil dolgotrajen, zahteven in mukotrpen proces. Ostali partnerji v podjetju kadrovskih strokovnjakov preprosto niso prepoznavali oziroma interpretirali drugače kot administracijo, kar je povzročalo nemalo težav, saj je strateška vloga HRM predstavljala oziroma predvidevala tesno sodelovanje kadrovske službe z vodstvom podjetja (HRM funkcija). Po mnenju Aleksandre Lah Šteblaj (HRM svetovalka, Agito d.o.o.) se morajo strateške vloge HRM med drugimi še posebej zavedati najvišje vodstvo. Strateška vloga HRM predstavlja enakovrednega partnerja ostalim v podjetju ter posledično stremi k upravljanju procesov v skladu s strategijo razvoja podjetja.

Naslednja razvojna faza HRM področja, ki predstavlja integracijo vseh dejavnikov poslovnih procesov, pomeni celostno ravnanje s talenti, upravljanje s kompetencami, upravljanje z učinkovitostjo, planiranje nasledstev in razvoj oziroma usposabljanje vodij za uspešno ravnanje z ljudmi pri delu.



Slika 1: Razvoj HRM funkcije

Iz povedanega lahko torej sklepamo, da se HRM področje nenehoma razvija in »nadgrajuje«. S tega vidika nas seveda zanima tudi, kaj lahko pričakujemo v prihodnosti? Torej, v katero smer se bo, oziroma se lahko HRM še naprej razvija? Odgovor na to vprašanje sledi v nadaljevanju eseja. Vsebina je razdeljena na vsebinski in tehnični del, pri čemer tehnični del razumem kot razvoj informacijske podpore HRM funkciji v prihodnosti.

Po mojem mnenju je osnovni pogoj za naslednjo fazo v razvoju HRM še vedno dejstvo, da se morajo svoje vloge v podjetju zavedati tudi vodje, saj so ti namreč tisti, ki bi se morali z ljudmi dejansko ukvarjati. Vloga kadrovskih strokovnjakov bi, po mnenju Aleksandre Lah Šteblaj (HRM svetovalka, Agito d.o.o.), morala biti omejena samo na pomoč vodjem pri njihovi skrbi za sodelavce. Operativno ravnanje s sodelavci morajo prevzeti vodje, kadrovski strokovnjaki pa so tisti, ki predstavljajo podporo v teh procesih. Naslednja faza razvoja HRM bi torej morala vključevati tudi usposabljanja vodij (Management Training) za uspešno ter učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu. Seveda bo zato potrebna še dodatna sprememba v miselnosti vodij in ostalih sodelujočih v procesih, saj ti prevečkrat igrajo vlogo hierarhično nadrejenega, medtem ko pozabljajo na vlogo zglada, sodelavca, motivatorja, spodbujevalca in vlogo »upravljavca s talenti« v podjetju.

Rdeča nit, ki torej vodi proces razvoja HRM, je še vedno vprašanje, kako prepričati ostale akterje v podjetju, predvsem vodje, da so ljudje tisti, ki so pomembni za uspešno in učinkovito delovanje podjetja in da kadrovski strokovnjaki niso v podjetju zato, da namesto vodij skrbijo za sodelavce.

Kaj torej storiti oziroma kako prepričati vodje, najvišje vodstvo in lastnike podjetij, da je uspešno in učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu tisto, kar podjetje potrebuje? Na primer

kako jih prepričati, da stroški, ki nastanejo pri slabem in neučinkovitem razumevanju ravnanju z ljudmi pri delu, niso majhni? Primernejši pristop bi bil predstaviti prednosti učinkovitega HRM ravnanja v številkah. Torej, koliko podjetje stane, če izgubi zaposlenega, ker ta ne more izraziti ali uporabiti svojih talentov v podjetju? Kakšen strošek potem predstavlja nova zaposlitev ter izobraževanje novih sodelavcev oziroma opravljanje dela s strani zaposlenega, pri čemer le-ta ne more opravljati svojega primarnega dela?

Vodstvo lahko prepričamo torej s podatki o stroških, ki nastajajo v procesih ter z raziskavami o izkušnjah podjetij, ki učinkovito ravnaajo z ljudmi pri delu. Glede na raziskavo Fortune Magazine (Vir: Fortune Magazine) so značilnosti podjetij, ki uspešno vpeljujejo HRM funkcijo in z njeno pomočjo uspešno ravnaajo z ljudmi pri delu, naslednje:

- dobijo dvakrat več prijav na prosta delovna mesta, kot drugi.
- imajo fluktuacijo 12% v primerjavi z drugimi, ki jo imajo 26%.
- imajo povprečno dobo zaposlitve v trajanju 6 let v primerjavi z drugimi, ki jo imajo 3,6 let.

Nekaj naštetih dejstev bi moralo biti pravšnja informacija za vodstvo, da prepozna vrednost investicije vlaganja v ljudi in ravnanja z njimi.

Če sem v začetku omenila pomembno vlogo vodij pri ravnanju z ljudmi, nadaljevala z »jezikom«, ki ga vodstvo najlažje razume (€), bi želela v nadaljevanju razmisliti tudi o samoiniciativni, proaktivni vlogi posameznika. V primeru, da vodja ne prepozna talenta pri posamezniku, bi ga ta moral prepoznati in izpostaviti sam. Še posebej imam tukaj v mislih pripadnike generacije Y, katerih značilnosti so, da so mladi, bistri in predvsem radi delajo, vendar ne želijo, da bi delo postalo njihovo življenje, obenem pa imajo željo po statusu in dobrem zaslužku. Posamezniki bi morali torej znati izraziti svoje želje in izpostaviti svoje talente (izvesti samopromocijo znotraj podjetja), kar bi za njih posledično pomenilo možnost večjega zaslužka in ugleda. To bodo torej zagotovo izzivi generacije Y, saj velja, da to kar mlada generacija danes dela, to bo jutri splošni vzorec delovanja in vedenja (Vir: Karl Mannheim, 1965). Prihodnja vloga HRM bi torej lahko vključevala priložnosti posameznika, da izrazi svoje različne ideje. Posameznika bo potrebno spodbujati, da bo izrazil svoje predloge za izboljšanje v vseh procesih podjetja, da bo sodeloval pri vzpostavljanju in uresničevanju ciljev podjetja, da bo svetoval pri reševanju morebitnih težavah in vsesplošno doprinesel k uspešnosti podjetja. Posameznik bo moral znati posredovati ideje, rešitve, predloge, ki jih načelno pripisujemo samo ključnim kadrom.

Ob predpostavki, da vodstvo razume vlogo HRM in da so posamezniki proaktivno (samoiniciativno) pripravljeni storiti nekaj za svoj razvoj in posledično za razvoj podjetja, pa je potrebno zmanjšati čas administrativnega dela kadrovskih strokovnjakov. Kadrovski strokovnjaki se namreč danes še vedno srečujejo z veliko količino administrativnega dela ter podatkov, ki se lahko kopičijo v excelih ali fasciklih v podjetju. Da bodo kadrovski strokovnjaki lahko ob procesih administrativne kadrovske evidence opravljali vlogo strateškega partnerja, je potrebna informatizacija kadrovskega področja. S pomočjo informacijske podpore kadrovskim strokovnjakom ostane več časa za izvajanje kadrovskih procesov, ki ustvarjajo dodano vrednost podjetju.

Ob tem bi rada poudarila, da se informacijska podpora razvija skupaj s HRM evolucijo. Novost na področju informacijske podpore s področja HRM je informacijska podpora HRM poslovni inteligenci (Business Intelligence, BI), ki vsak trenutek uresničuje vsaj dva cilja, kot meni Aleksandra Lah Šteblaj (HRM svetovalka, Agito d.o.o.):

- upravljanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja,
- v vsakem trenutku vedeti, kako uspešno in učinkovito je poslovanje.

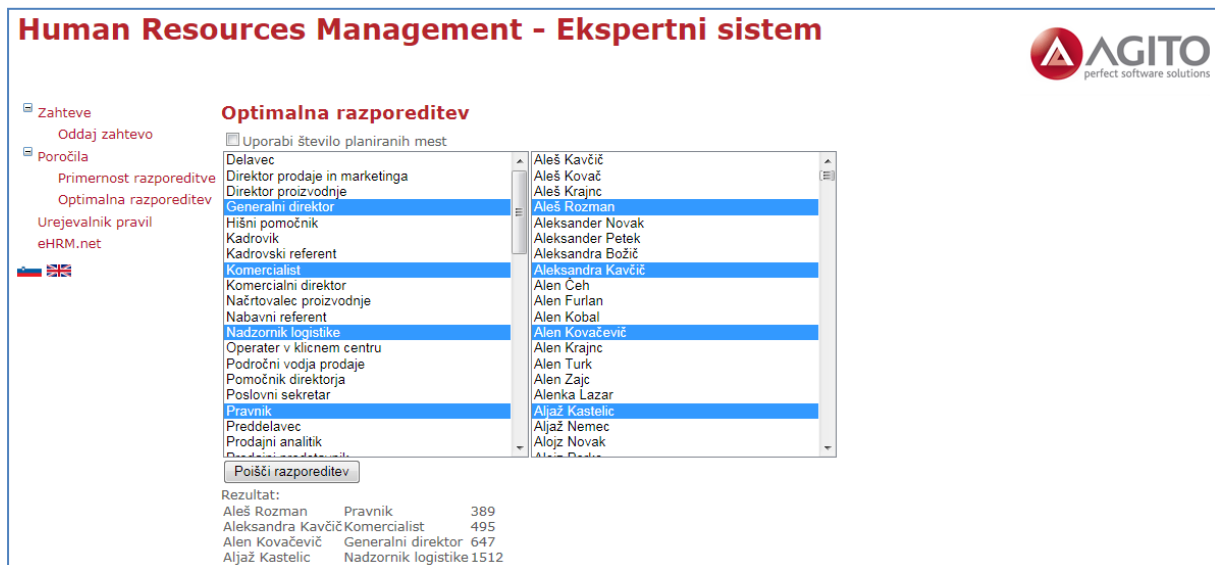
Poslovno inteligenco predstavljajo različna poročila; namen poslovne inteligence je vrtnanje po sumarnih podatkih, priprava statistik, iskanje in prepoznavanje vzorcev, projekcije v prihodnost in analize, ter zelo pomembno učenje iz vzorcev zgodovinskih podatkov in lastnega strokovnega znanja.

Vzpostavitev HRM BI podjetju prinaša pomoč pri pravih oziroma pametnih poslovnih odločitvah. Vsekakor gre za zmanjševanje časovnega zamika med poslovnim dogodkom in ukrepanjem ter povečanje transparentnosti in preglednosti poslovanja na nivoju podjetja.

Spodaj prilagam dva primera poročil poslovne inteligence: pravi ljudje na pravih mestih in priporočene aktivnosti ob ugotovljenih vrzelih med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami (na osnovi kompetenčnega modela) in optimalna razporeditev izbranih ljudi na izbrana delovna mesta (na osnovi kompetenčnega modela in madžarskega Kuhn-Munkresovega algoritma za optimalnost).

Person	Job	Competenc	CompetenceActual	Compet	Comp	Com	Recommendation	Rec	
Alen Kobal	Vodja raziskav	Ključno	Analitično presojanje	Preveč	4	1	Predlagati premestitev na bolj zahtevno	50	
			Angleščina poslovna	Preveč	4	2	Predlagati vodstveno funkcijo	50	
			Delovne navade	Preveč	4	1	Predlagati premestitev na bolj zahtevno	50	
			Dojemanje znakov	Veliko	3	2	Pogostejše nagrajevanje	25	
			Nemščina poslovna	Preveč	4	1	Predlagati vodstveno funkcijo	50	
			Komunikativnost	Preveč	4	2	Premestitev na bolj zahtevno delovno m	40	
			Nemščina	Preveč	4	2	Izvedba razgovora, preveriti karierne žel	40	
Alen Kovačevič	Vodja prodaje	Ključno	Nemščina poslovna	Veliko	2	1	Pogostejše nagrajevanje	25	
			Pomembno	Iznajdljivost	Veliko	2	1	Pogostejše nagrajevanje	20
			Nemščina	Veliko	3	2	Dodeljevati zahtevnejše naloge	20	
			Organizacija lastnega dela	Premalo	0	2	Pripraviti in izvesti celosten program izol	40	
Alen Turk	Vodja raziskav	Ključno	Analitično presojanje	Preveč	3	1	Predlagati premestitev na bolj zahtevno	50	
			Angleščina	Preveč	4	2	Dodeliti mu/ji vlogo mentorja	50	
			Angleščina poslovna	Preveč	4	2	Predlagati vodstveno funkcijo	50	
			Delovne navade	Preveč	4	1	Predlagati premestitev na bolj zahtevno	50	
			Dojemanje znakov	Preveč	4	2	Premestitev na bolj zahtevno delovno m	50	
			Hitro prilagajanje spremem	Preveč	4	2	Predlagati vodstveno funkcijo	50	
			Nemščina poslovna	Preveč	4	1	Predlagati vodstveno funkcijo	50	
			Samostojno opravljanje de	Preveč	3	1	Predlagati premestitev na bolj zahtevno	50	
			Pomembno	Iniciativnost - podjetnost	Veliko	2	1	Dodeljevati zahtevnejše naloge	20
			Komunikativnost	Preveč	4	2	Premestitev na bolj zahtevno delovno m	40	

Slika 2: Pravi ljudje na pravih mestih



Slika 3: Optimalna razporeditev ljudi na delovna mesta

Vprašanja, ki si jih bodo strokovnjaki v prihodnosti zagotovo postavljali, predstavljajo konkretno povezavo HRM področja z ostalimi akterji v podjetju. Na primer:

- Kaj imajo skupnega spletna mesta (portali), upravljanje z identitetami (računalniki, aplikacije, prostori, ljudje) in njihovimi pravicami ter kadrovske informacijske sisteme?
- Kakšno vsebinsko vrednost ima uvedba HRM informacijskega sistema ter kako to vpliva na vrednost drugih informacijskih sistemov v podjetju?

Podjetja, ki želijo izstopati v naslednjih desetih letih, ne bodo kadrovskega informacijskega sistema postavila kot nekašen dodatek k obstoječemu sistemu ERP, temveč ga bodo postavila v vlogo ključnih informacijskih sistemov v podjetju; ob bok poslovnemu sistemu (ERP) ali sistemu za upravljanje odnosov s strankami (CRM). O pomembnosti sistema ERP za poslovanje podjetja danes ne dvomi nihče več. Podobno velja za sisteme CRM, ki postajajo vedno bolj nepogrešljivi.

Moderni sistem HRM povezuje vse ljudi v podjetju, zato potrebujemo moderno spletno mesto (portal) za komunikacijo in sodelovanje, ki interesnim skupinam v ali izven podjetja nudi potrebne informacije in podatke – neposredno ali iz zalednih sistemov (npr. povzetki, analize, statistike, poslovno poročanje, poslovna inteligenca, delotoki (Workflow) za poslovne procese ter drugo). Poseben izziv predstavljajo seveda kvalitetne vsebine, zaradi katere zaposleni v podjetju uporabljajo spletno mesto (portal) pri svojem delu.

HRM postane pomemben vir informacij za spletno mesto, saj vsebuje kvalitetne kadrovske informacije in predstavlja osnovo za avtomatizacijo procesov (kdo je komu nadrejen po hierarhiji - iz sistema HRM). Primeri uporabnih vsebin in splošnih poslovnih procesov za spletno mesto, ki jih pridobimo iz sistema HRM, so tudi telefonski imenik («kdo je kdo»), informacije za zaposlene, spletno izobraževanje, potrjevanje odsotnosti

(»kje je kdo«), prijave na izobraževanje, letni osebni razgovori, cilji in strategije posameznikov in organizacijskih enot...

Upravljanje z identitetami informacijski sistem, je osrednji sistem za upravljanje pravic do vseh sistemov podjetja (dostop do prostorov podjetja, aktivni imenik, elektronska pošta, spletno mesto, dokumentni sistem, poslovni sistem...).

HRM je osnovni vir informacij za upravljanje z identitetami, saj je iz definicije delovnega mesta in umestitve v hierarhijo podjetja mogoče avtomatizirano določiti večino (tudi do 80%) pravic dostopov oziroma pravic zaposlenih do drugih sistemov v podjetju. Na ta način se IT oddelek močno razbremeni rutinskih opravil (tudi več kot 30%), kot so na primer dnevno dodeljevanje in ukinjanje pravic zaposlenim do različnih sistemov. (Borut Majcen, Vodja projektov, Agito d.o.o.)

V prihodnosti nas torej čaka zanimivo obdobje sprememb in izzivov, predvsem pa priložnosti za nove proaktivne ideje HRM in drugih področij.