

# BITI NA TEKOČEM Z NOVOSTMI IN NAŠE DELOVANJE NA PODROČJU KADROV STA DVE BOLJ ALI MANJ RAZLIČNI ZGODBI

Martina Puc



BITI NA TEKOČEM Z NOVOSTMI IN NAŠE DELOVANJE NA PODROČJU KADROV  
STA DVE BOLJ ALI MANJ RAZLIČNI ZGODBI

Avtorica: Martina Puc

Urednica: Martina Puc

Tehnična urednica: Špela Vozelj

Izdal in založil: RES-PONS, Parmova 14, 1000 Ljubljana

Telefon: 01 23 22 097, office@res-pons.com

Ljubljana, junij 2023

1.izdaja

Brezplačna publikacija

Publikacija je izdana v elektronski obliki v formatu pdf.

Katalogski zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni  
knjižnici v Ljubljani

**COBISS.SI-ID 155346947**

ISBN 978-961-95129-8-2 (PDF)

**Učinkovitost na kadrovskem področju** je tako kot drugod pogojena z vašo sposobnostjo odločanja, **čemu boste posvečali svoj čas**. Recimo, kolikokrat na leto ali celo mesec se boste odpravili na dogodek, kjer bodo predstavljali »aktualne novosti«, v resnici pa boste znova in znova le prejeli potrditve, da niste nič posebnega in se z enakimi težavami kot vi, srečujejo tudi v drugih podjetjih. Za objektivnejše odločanje, **katerih dogodkov se boste udeležili** naslednjič, poskusite ugotoviti iz programa, **v katero kategorijo ga lahko uvrstite**.



# Med novostmi na kadrovskem področju se namreč pogosto predstavljajo:

01

identifikacija najbolj akutnih problemov,



02

diagnosticiranje znanih problemov in



03

načini soočanja s problemi oziroma še boljše, njihovo obvladovanje.



Tako recimo dandanes prevladujejo med akutno prepoznanimi problemi:

a. zdravje, izgorelost oziroma širše blaginja zaposlenih (ang. well-being) na eni strani in

b. kot druga plat tega istega kovanca:

1. pristopi k odkrivanju in vključitvi talentov v organizacijo,

2. operativno organiziranje dela (delo na daljavo, delovni čas ipd.)

3. organiziranost, ki se dandanes modno označuje kot organizacijski dizajn.




O vseh naštetih temah lahko govorimo na različne načine, kjer poskuša biti vsak organizator dogodka (konference, simpozija) inovativen na svoj način in osvetliti dodatno dimenzijo na tem področju.


Popolnoma drugo vprašanje je **diagnosticiranje teh problemov**. V zadnjem času lahko opazimo brstenje novih orodij, kjer se soočamo z različnimi anketami, ki so bolj ali manj standardizirane, objektivizirane in validirane. Odpira se cel **diapazon vprašanj metrik**, o katerih je **pomembno odpirati razpravo**, da bi **objektivizirali interpretacijo rezultatov** in tako dobili uvid v **dejansko dodano vrednost** glede na investicijo v meritev. Med drugim je tako pomembno umeščanje teh novih pristopov glede na dosedanjo orodjarno, ki jo imamo na voljo. Pogosto namreč šele z objektivno primerjavo doumemo polno vrednost vsakega orodja posebej.

Kako se s problemi na področju kadrov soočimo v praksi, kako jih uspešno in učinkovito naslovimo, pa je ključno vprašanje razvitosti in zrelosti podjetja in obenem dodane vrednosti vseh tistih, ki se s kadrovskim področjem v podjetju ukvarjajo.



## V praksi opažamo nekaj odzivov:

 **zanikanje relevantnosti** (problem/diagnostika/obvladovanje je za nas prezapleteno, mi smo premajhni, mi smo preveliki, mi smo drugačni, bomo počakali, da vidimo, kako se bodo stvari razvile, nimamo časa za to, mogoče naslednje leto) in otepanje korenitim spremembam z različnimi racionalizacijami in transferji tako odločevalcev kot strokovnjakov za kadre in vodij;

 **nove oznake, imena za nadaljevanje obstoječih praks**, kar dejansko predstavlja bolj oportunistično prakso zanikanja korenitosti vira problemov in potrebnih rešitev (recimo, ko Chief Heart Officer še kar opravlja delo vodje kadrovske službe v funkcijsko organiziranem podjetju);

 pojavljanje različnih **projektov**, ki po osnovni definiciji predstavljajo **kratkoročno, časovno omejeno učenje**, in zato sami po sebi ne morejo predstavljati dolgoročnih rešitev (npr. različni izolirani mentorski in coaching projekti);

 **temeljita in sistematična reorganizacija podjetij z ozaveščanjem vseh sodelujočih** (celovita transformacija podjetja v novo razvojno stopnjo, ki vključuje tudi drugačen pristop na kadrovskem področju).



Razumevanje poimenovanja pristopov oziroma elementov v nekem pristopu in nedvoumna raba pojmov je izrednega pomena ne le za plodno komunikacijo temveč za napredek na nekem področju. Tako se recimo kratica HRM (Human Resources Management) nanaša na poslovni proces na kadrovskem področju, ki upravlja talente posameznikov za doseganje ciljev organizacije[1] in ni le tujka za kadrovska službo. Tako naj bi vsaj ta pojem uporabljali strokovnjaki. Pri tem obsega tako angažiranje talentov, kot pravno ureditev odnosov, skrb za zdravje in varnost zaposlenih. Ima torej podobno področje dela kot kadrovska služba, a je procesno organizirano. Ločimo ga od HRD (Human Resources Development), v katerem se ukvarjamo s spremembo vedenja zaposlenih, povratno informacijo, usmerjanje razvoja kompetenc in kariernim razvojem. A to ne pomeni, da sta procesa neodvisna in da morata biti ločeno organizirana, saj se medsebojno prepletata. Kar je najbolj presenetljivo, da srečamo v podjetjih funkcionalno ločeno organizacijo teh dveh »poslovnih procesov«, ki na ta način sploh nimata več osnovnih dimenzij identitete procesne organizacije.

[1] Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research, 2(9), 180–187.



Zato je nujno opolnomočenje vseh, ki se profesionalno ukvarjajo s kadri, na področju organiziranosti vsaj do mere, da ločijo funkcijsko od procesne organizacije in prepoznavajo značilnosti in razlike nižje stopnje matrične organizacije (projektna/funkcionalna) od višje stopnje matrične organizacije (projektna/procesna), ki so relevantna za kadrovske področje.



Mednje za ilustracijo recimo sodi:

opredelitev predmeta izmenjave med delavcem in delodajalcem (čas, rezultate), ki vpliva na to, kaj merimo, spremljamo v izvrševanju dogovora, na čem temelji nagrajevanje itn.;

opredelitev kompetenčnega zemljevida in modela v skladu s stopnjo razvitosti organizacije;

odgovornosti in pristojnosti za umestitev posameznika v kompetenčni zemljevid in model;

opredelitev odgovornosti in pristojnosti posameznika in odnos s kompetenčnim zemljevidom in modelom.



Število in zaporedje različnih raziskav, ki se nanašajo na to široko področje, predstavlja težavo za prakso kadrovskih strokovnjakov. Vsem dejansko ne more slediti nihče, še težje pa je vzpostaviti in ohranjati preglednost pomena ugotovitev. Zato je za delo v praksi tako pomembno orientacijsko orodje, ki ga spoznajo udeleženci Šole vzpostavitve KPP. Služi jim kot navigacija za opredelitev prioritete sprememb in potrebne hitrosti za njihovo uvajanje.





K organiziranosti v praksi v eni skrajnosti še vedno srečamo zastarele pristope kot je reinžinering z birokratskim pravniškim osredotočanjem na pravilnike in pogodbe ali kot drugo skrajnost modno izrazoslovje (npr. Culture & Geek Resource Manager), ki skuša zakrivati nesistematično risanje kvadratkov. Profesionalni pristop k razvoju organiziranosti ali če hočete oblikovanju organizacije, namreč upošteva tako dejavnost, poslovni model in strategijo organizacije kot razvojno fazo, v kateri se določeno podjetje objektivno nahaja. Enakopravno vključevanje v procese oblikovanja novih organizacijskih realnosti je pogojeno z opolnomočenostjo udeležencev za sodelovanje v tem procesu.

Za strateško vključevanje kadrovskih strokovnjakov so torej predpogoj njihove ustrezne kompetence. Tako na primer je potrebno razumeti tudi, kako se razlikuje vitka organizacija v funkcionalni delitvi dela od tiste v procesni ali celo mrežni in kako je možno med njimi prehajati. Iz teh razlik namreč izvira zmožnost organizacij za določeno operativno delitev dela v prostoru in času, kar se odraža v številu lokacij, delovnem tednu, razporeditvi dopustov in optimalnemu številu zaposlenih. Kompleksnost soodvisnosti je tudi razlog, da ne obstaja enoznačen odgovor, kaj je ustrezna oblika organiziranosti. Prepisovanje rezultatov drugih torej ni le nesmiselno, ampak je odraz nekompetentnosti sodelujočih. Celoten proces razvoja organizacije ni za vse enoznačen.



Tako pridemo do razumevanja velike slike, ki nam jo lahko pomagajo naslikati različna diagnostična orodja, če se zavedamo, čemu točno so namenjena, sicer slika samo zameglijo. Med drugim na jasnost slike vpliva tudi zorni kot različnih deležnikov, ki se razlikuje ne le med deležniki, temveč tudi znotraj skupine deležnikov glede na njihovo razvojno stopnjo. Tako je na primer potrebno objektivno umestiti pogled psihologije v delovnem okolju. Drug primer pa je razlikovanje metode in s tem rezultatov uporabe diagnostičnih sredstev za posamezno podjetje od skupine podjetij.

Za razumevanje velike slike torej ne zadoščajo zgolj veščine ali nekaj znanj, temveč je potrebna tudi sposobnost aktivnega zavednega oblikovanja stališč o posameznih stopnjah razvoja organizacije v odnosu do posameznih elementov organizacije, vključno z načinom organiziranosti (dizajnom organizacije) in njihovo objektivno razlikovanje.

