

STRATEŠKI VIDIKI KADROVSKE SLUŽBE

Včasih se za zelo učenimi besedami skrivajo preproste stvari, ki spadajo v dejavnost vsakega podjetja z več zaposlenimi. Tudi samozaposleni posameznik ima običajno vsaj enega zunanega sodelavca, ki ga mora izbrati, se z njim pogovarjati, ga usmerjati in voditi. Bolj po domače temu rečemo kadrovska služba, kadrovsko-organizacijski sektor, kadrovsko-pravna služba ali oddelek človeških virov. S kratico iz angleščine rečemo temu kratko HR.



Že sama različna pojmovanja nam povedo, da ima v podjetju celo paleto različnih vlog. Vabi, izbira, organizira vpeljevanje, izobraževanje in pravilno razporeditev oseb na delovna mesta. Sodeluje pri organizaciji vseh delovnih procesov – od nabave do prodaje; od sprejema do zlahtnega zaključka v organizacijah, ki se ukvarjajo z varstvom, poučevanjem, vzgojo in zabavo ljudi. HR mora skrbeti za zakonitost in pravno zdržnost vseh postopkov dela z osebami in izdelki, zato je eno najpomembnejših področij in služb v vsaki delovni organizaciji. Od celovite kakovosti delavcev in njihove ustrezne umeščenosti v delovni proces je odvisna kakovost odnosov, delovne kulture in opravljenega dela.

Vodilni član ekipe HR menedžmenta mora sodelovati z vodstvom in skupaj z drugimi vodilnimi postaviti jasne cilje podjetja, torej mora biti vključen v upravljanje. Pogosto si mora kot svetovalec in pomočnik izbrati notranje in zunanje sodelavce. HR je neke vrste vlada podjetja, ki skrbi, da vse teče usklajeno, v zadovoljstvo in korist celotnega kolektiva in vseh, ki so na kakršen koli način povezani s podjetjem.

Kompetence kadrovske strokovnjakov morajo biti izjemne

Najprej se pričakuje poslovno-strokovna odličnost. Kadrovska služba mora dobro razumeti vse razsežnosti produktov in storitev. Poznati mora način in uspešnost marketinga kot tudi strateške in finančne cilje organizacije, panoge in dejavnosti, s katero se ukvarja. Zaznati mora, kdaj so sorodne organizacije ogrožajoč tekmeč in kdaj sinergijska priložnost za odličnejši skupni nastop na trgu.

Druga lastnost zaposlenih v dobrem kadrovskem oddelku je osebnostna kredibilnost. Zaradi svoje izpostavljenosti in izključnega dela z ljudmi morajo imeti strokovnjaki HR visoko mero etičnosti in

moralnosti. Delovati morajo z altruistično zagnanostjo za dobro organizacije. Skupne interese podjetja morajo postaviti pred osebne želje po slavi, materialnih dobrinah in koristih. V medsebojnih odnosih morajo biti pravični in pošteni. Kadrovski sektor mora biti izjemno učinkovit in odziven. Delati mora toliko časa, da je delo kakovostno opravljeno, ne glede na uro in osebne interese. Lahko rečemo, da sta uspešnost in delovna kultura organizacije odvisni od etičnosti, morale in zanesljivosti tako kadrovske službe kot vodilnega menedžmenta. Zmožnost povezovanja in strpnega pogovora sta odliki, ki v nasprotju s konfliktnostjo ustvarjata lepe odnose. Člani kadrovske službe morajo obvladati večšine upravljanja s človeškimi viri.

Usmerjevalci razvoja in pravih strateških odločitev ne smejo biti zagledani le v lastno podjetje in svoje stranke.

Vloga kadrovske službe

Običajno v podjetjih razumejo, da je naloga kadrovske službe poskrbeti za administrativno spremljanje zaposlenih. Taka miselnost mora biti v sodobnih podjetjih presežena. Kadrovska služba mora aktivno sodelovati pri usklajevanju kadrovske možnosti, raziskovanju usmeritve trga in materialnih sredstev v poslovno-delovnem procesu. Kadrovska služba sodeluje pri oblikovanju ciljev in strategije podjetja ter sprejemanju poslovno-strateških odločitev. To so njene ključne vloge. Med tem in administrativnim delom je velikanska razlika, zato je treba kadrovske službe izobraziti in primerno okrepiti. Miselnost zaposlenih v oddelku za človeške vire je treba preoblikovati, da se bodo vsi člani zavedali te svoje nove vloge. Dokler razmišljajo zgolj v okvirih administra-



NATAŠA CENTA, strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskega procesa s pomočjo sodobnih IT-rešitev, produktivna vodja v podjetju Četrta pot, d. o. o., Kranj

tivnega dela, namreč niso usposobljeni in kompetentni, da bi postali del strateško-odločevalnega telesa podjetja. Hkrati pa morajo predvsem lastniki in ustanovitelji podjetja sprejeti usposobljene kadrovičke medse kot upoštevanja vredne sodelavce pri postavitvi ciljev in strateških odločitvah. Vsi menedžerji v podjetju so hkrati HR menedžerji.

Pozorno moramo spremljati tako konkurenco kot želje in trendovsko usmeritev strank.

Medsebojno zavzeto in spoštljivo sodelovanje lahko prinese dobre rezultate

Če npr. umetniški in programski vodja opere, ne poznata sposobnosti in medsebojnih odnosov orkestra in zbora, ne bosta mogla izbrati ustreznega programa in dirigenta. Ali bosta pustila slabo uporabljene talente ali bosta zagrizla v neizvedljiv program? Žal se tej sinergiji še vedno ne posveča dovolj pozornosti. Vse premalo kadrovskih strokovnjakov sodeluje pri sprejemanju odločitev strateškega značaja. Kadrovske službe in strokovnjaki imajo celovit pregled nad osebjem. Vodstvo podjetja bi se moralo bolj zavedati, da podjetje predstavljajo ljudje in da so njihove sposobnosti, zmogljivosti, znanja, osebne lastnosti del celotne kulture podjetja in kot take odločilnega pomena za uspeh in konkurenčno prednost. Seveda to ne pomeni, da kadrovske službe prevzamejo celovito vodenje podjetja. Skupaj z najvišjim vodstvom pa so lahko odlični sodelavci in usmerjevalci strateškega razvoja organizacije. Strokovni vodje imajo celovit pregled nad delovnimi procesi. Različni strokovnjaki spremljajo nove znanstvene dosežke in razvoj panoge, marketing raziskuje trendovske usmeritve panoge. Vsi skupaj pa lahko izberejo pravo strateško usmeritev in ustvarijo odlične rezultate. Usmerjevalci razvoja in pravih strateških odločitev ne smejo biti zagledani le v lastno podjetje in svoje stranke. Pozorno morajo spremljati tako konkurenco kot želje in trendovsko usmeritev strank.

HR naj spremlja in oblikuje kulturo podjetja

Za to ima na voljo različne dejavnosti. Od kulture v podjetju je odvisno razpoloženje, ki pomaga ali zavira delovne procese in uspešnost. Pri slabi kulturi prihaja do prevelike fluktuacije. Pozitivna kultura vodi v prijetno vznemirjenost delavcev ob misli na službo in svoje delo. Celotno delovno razpoloženje je zelo odvisno od kakovostnih pristopov kadrovske službe.

- Kadrovska služba močno sodeluje pri izdelavi in sistemizaciji delovnih mest;
- oblikuje razpise delovnih mest in išče nove sodelavce;
- skrbi za uvajanje novincev v delovni proces;

- organizira permanentno izobraževanje delavcev;
- z različnimi metodami za timbuilding skrbi za urejene medsebojne odnose delavcev;
- načrtuje delovni čas in skrbi za zapolnitev delovnih mest;
- ocenjuje kadre in s tem vpliva na oblikovanje plač;
- oblikuje sisteme motiviranja in pripadnosti kolektivu;
- pomaga pri reševanju socialnih vprašanj.

Prav zaradi tako močne vraščenosti v upravljanje človeških veščin mora biti kadrovska služba odločilni strateški partner pri usmeritvi in ciljnih podjetja.

Pomen kadrovske službe v razmerah nevarnosti okužbe s covid-19

V prvi polovici marca smo se tudi v Sloveniji znašli v razmerah, ki so nas predvsem presenetile in preplašile. Ob tem se je pokazala pomembna vloga kadrovske službe. V podjetjih, kjer je ta zgolj administrativni spremljevalec zaposlenih, so bili marsikje povsem paralizirani ali so se odzvali povsem napačno. V sredstvih javnega obveščanja smo videli veliko primerov neustreznega delovanja. V podjetjih, kjer imajo dobre kadrovske službe, ki so usposobljene in povabljenе k oblikovanju strateških odločitev skupaj z vodstvom, so razmere hitro obvladali in svoje delovanje brez hujših pretresov nadaljevali.

Pozitivna kultura vodi v prijetno vznemirjenost delavcev ob misli na službo in delo.

- Kadrovska služba je skupaj z drugimi vodilnimi predvsem spremljala razmere in oblikovala konkretna navodila za lastno podjetje.
- Zelo hitro je morala delovne procese prilagajati spremembam zakonodaje, navodilom NIJZ in ukrepom vlade.
- Delo in delovne procese so prilagodili tehničnim in kadrovskim zmožnostim podjetja v spremenjenih razmerah.
- Poskrbeli so za primerno količino ustreznih zaščitnih sredstev.
- Odločili so, kdo naj dela od doma, kdo naj prihaja na delovno mesto ob določenih terminih.
- Poskrbeli so, da so pravočasno dobili ustrezno posodobljene IT-rešitve, ki so v veliko pomoč pri upravljanju s človeškimi viri. Dobra podjetja, ki te rešitve ponujajo, so hitro prilagodila delovanje svojih aplikacij novi zakonodaji v času epidemije covid-19.
- Kadrovske službe so pripravile ustrezne dokumente za prehajanje občinskih mej zaposlenih v času karantene.
- Obračuni plač so se pri številnih zaradi obdobja čakanja na delo zelo spremenili.

- Prilagodili so obračun kriznega dodatka, ki so ga nekateri prejeli, saj je za različne skupine zaposlenih različen.
- Dobre IT-aplikacije so v veliko pomoč pri beleženju dela od doma.
- Spremembe so nastopile pri obračunu prevoza na delo. Javni promet je obstal. Nekateri so imeli bistveno spremenjen urnik dela ipd.
- Močno spremenjen je bil obračun plač in oddaja potrebnih obrazcev državnim organom.

Sodelovanje pri strateški usmeritvi in iskanju novih možnosti delovanja je obrodilo sadove

Prav v teh spremenjenih razmerah se je pokazala velika prednost dobro tehnično opremljenih in strokovno usposobljenih kadrovskega služb. Izkazalo se je, koliko pomenijo vključevanje, dobro sodelovanje in medsebojno zaupanje med lastniki podjetij, vodilnim kadrom in kadrovske službe. Sodelovanje pri strateški usmeritvi in iskanju novih možnosti delovanja je obrodilo sadove. Ne predstavljam si, kako so uspeli v podjetjih, ki nimajo ustreznih IT-rešitev, vse pravilno in ažurno urediti. Ob že tako veliki gospodarski škodi je slaba tehnična oprema ali neustrezna strokovna usposobljenost vodila v še dolgotrajnejše, nepotrebne in težje posledice. Prav v kriznih časih se pokaže bistvena

VLASTA ČREMOŠNIK, direktorica kadrovskega sektorja, Adient Slovenj Gradec, d.o.o.

Osebno mnenje direktorice kadrovskega sektorja Adient Slovenj Gradec d.o.o., ki ni uradna izjava korporacije Adient. Zaradi dolgoletnega sodelovanja strokovnjakov obeh podjetij, tako Adienta Slovenj Gradec d.o.o., kot tudi podjetja Četrta pot, nam je uspelo v času krize COVID-19, v izjemno kratkem času, celovito nadgraditi plačni model v tej smeri, da smo bili sposobni pravočasno odreagirati na vse zakonodajne spremembe, ki nam jih je prinesla omenjena kriza.

Ne glede na strokovno znanje in rešitve, ki nam jih ponuja naročnikova strokovna ekipa oz. informacijska tehnologija, je v takšnih okoliščinah najbolj pomembna komunikacija in predvsem to, da zmoreta naročnik in kupec zgraditi dober medsebojni odnos, ki je ključen, da je rešitev uspešno in pravilno implementirana.

razlika med ceneni populističnimi rešitvami in profesionalno kakovostno izvedbo z ustrežno podporo.

Upamo, da se omejitve delovanja zaradi preprečevanja širjenja virusa covid-19 ne bodo ponovile, vendar nihče ne ve, kakšna prihodnost nas čaka. Edino, kar lahko naredimo, je, da čim prej poskrbimo za ustrežno opremo, izobraževanje in načrtovanje delovanja v oteženih razmerah.



Delavnica

KAKO KOMUNICIRATI, KO JE NAŠ SOGOVORNIK TEŽAVEN

22. oktober 2020 / Planet GV, Ljubljana



www.planetgv.si

BREZPLAČNA ŠTEVILKA

• 080 33 44