

Vodite, razvijajte talente, ukvarjajte se z organizacijskim vedenjem in kulturo in se povežite: Izsledki raziskave Ustvarite prednosti z ljudmi 2014

doc dr. Andrej Kohont

Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

Osma raziskava BSC in WFPMA, ki jo v Sloveniji koordinira Slovenska kadrovska zveza raziskuje ključne trende na kadrovskem področju. V njej je prek spletnega vprašalnika v letu 2014 sodelovalo 3507 anketirancev in 64 intervjuvancev iz 101 države, ki opravljajo vodstveno delo na kadrovskem področju ali kot vodje sodelujejo s kadrovskimi menedžerji.

Raziskava izpostavlja, da kadrovske zmogljivosti korelirajo z ekonomsko uspešnostjo. Podjetja, ki namenjajo pozornost menedžmentu talentov, vodenju, zavzetosti sodelavcev, organizacijskemu vedenju in kulturi, kadrovskim strategijam, načrtovanju kadrov in analitiki imajo bistveno boljše finančne rezultate kot podjetja, ki so na teh področjih šibkejša.

Analitika in spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) dajeta kadrovskim managerjem sedež pri odločevalski mizi v podjetju. Obstaja namreč močna korelacija med uporabo ključnih kazalnikov uspešnosti in strateško vlogo kadrovskih managerjev. Kadrovske managerji, ki si želijo sodelovati pri oblikovanju strateških odločitev, morajo zato meriti in pokazati učinkovitost sodelavcev. Pri tem gre za kompleksnejše načine spremljanja rezultatov, ki namesto enostavnih meril o stroških in številu sodelavcev poudarjajo predvsem indikatorje rezultatov.

Ključne kazalnike uspešnosti (KPI) je treba povezati s strateškimi ukrepi. Pokazalo se je namreč, da tudi visoko učinkovite organizacije, ki imajo navadno na voljo več podatkov, svojih KPI ne uporabljajo dovolj sistematično za oblikovanje strateških ukrepov. Zato je potrebna bolj jasna opredelitev ciljev, izbor ključnih kazalnikov uspešnosti ter orodij za doseganje najboljših rezultatov, glede na področje dejavnosti organizacije.

Globalno sta vodenje in management talentov področji, kjer je ukrepanje najbolj nujno. Ne glede na gospodarsko panogo in regijo v kateri delujejo, so anketiranci

kot najbolj prioriteta področja v organizacijah izpostavili: vodenje, management talentov, organizacijsko vodenje in kulturo, kadrovska strategija, zavzetost sodelavcev in strateško načrtovanje kadrov.

Podatki za Slovenijo izpostavljajo naslednjih 10 ključnih kadrovskih področij na katerih je potreben znaten razvoj:

1. Karierni modeli in razvoj kompetenc.
2. Zavzetost sodelavcev.
3. Organizacijsko vodenje in kultura.
4. Vodenje.
5. Kadrovska strategija.
6. Menedžment talentov.
7. Komuniciranje.
8. Medgeneracijski management.
9. Razvoj kompetenc kadrovskih strokovnjakov.
10. Nagrajevanje in prepoznavanje prispevkov sodelavcev.

Raziskava Ustvarjanje prednosti z ljudmi tudi izpostavlja, da morajo biti kadrovske oddelke bolj dosledni pri svojih naložbenih odločitvah. Vlaganja se naj odražajo v razvoju kompetentnosti sodelavcev in prispevajo k gradnji zmogljivosti na kadrovskem področju, s čemer so strateško utemeljena. Na treh področjih, ki jih sodelujoči v raziskavi izpostavljajo kot ključna za prihodnji razvoj (vodenje, management talentov in organizacijsko vodenje in kultura) so vlaganja majhna in obenem niso dovolj ciljno usmerjena v izboljšave.

Naslednje pomembno sporočilo je, da morajo kadrovska funkcija in njeni kadrovske managerji in strokovnjaki bolj prisluhniti in se odzvati na potrebe notranjih strank. Razkorak med tem kako kadrovske storitve vidijo oni in kako jih vidijo kadrovske managerji in strokovnjaki je precejšen. Nekadrovske menedžerji in strokovnjaki, ki s kadroviki veliko sodelujejo pri tem izpostavljajo predvsem potrebo po ukrepanju na področjih razvoja kompetenc sodelavcev in komuniciranja.

Poročilo kot ključ do odličnosti na kadrovskem področju izpostavlja povezovanje z notranjimi in zunanjimi deležniki. Postavljanje prioritete na temelju dobrih podatkov in analiz, ki prispevajo k osredotočanju na najbolj potrebne aktivnosti.

Ustvarjanje vpliva na temelju uporabe ključnih meril uspešnosti in orodij za spremljanje aktivnosti, ki podpirajo strateške usmeritve organizacije.

Poročilo je zanimivo branje, ki ob podatkih raziskave vključuje tudi študije primerov najboljših kadrovske praks iz Deutsche Lufthansa AG, PepsiCo in Transnet. Dostopno je na <http://www.bcgperspectives.com/>.