

RAZVOJ VODIJ JE KLJUČNA NALOGA KADROVSKEGA MENEDŽMENTA

Milan Terpin, univ. dipl. psiholog,
vodilni svetovalec in prokurist, Taktika plus d.o.o, Ljubljana

Ptuj, 12. oktober 2017

Referenčni okvir:

- Več kot 40 let dela na področju kadrovske stroke
- Strokovni sodelavec v kadrovski službi podjetja z več kot 3000 zaposlenih
- Vodja sektorja za razvoj kadrov v strokovni službi na ravni RS
- Direktor kadrovske službe podjetja z več kot 3000 zaposlenih
- Svetovalec za razvoj kadrov v svetovalnem podjetju Panta Rhei Sineza
- Vodilni svetovalec, direktor, prokurist svetovalnega podjetja Taktika plus

- Član vodstvene skupine nekdanje Zveze društev kadrovskih delavcev Slovenije
- Vodja projektov letnih strokovnih srečanj ZDKDS v Portorožu v začetnih letih njenega delovanja

- Več kot 25 let specialističnega dela na področju psihološke diagnostike za pripravo ekspertnih mnenj o osebnostni kompetentnosti za prevzem ključnih delovnih mest v organizacijah.

PROCES PRIDOBIVANJA, USMERJANJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH

**KOMPETENTEN
VODJA**

Sprejem

Podpora kadrovske stroke

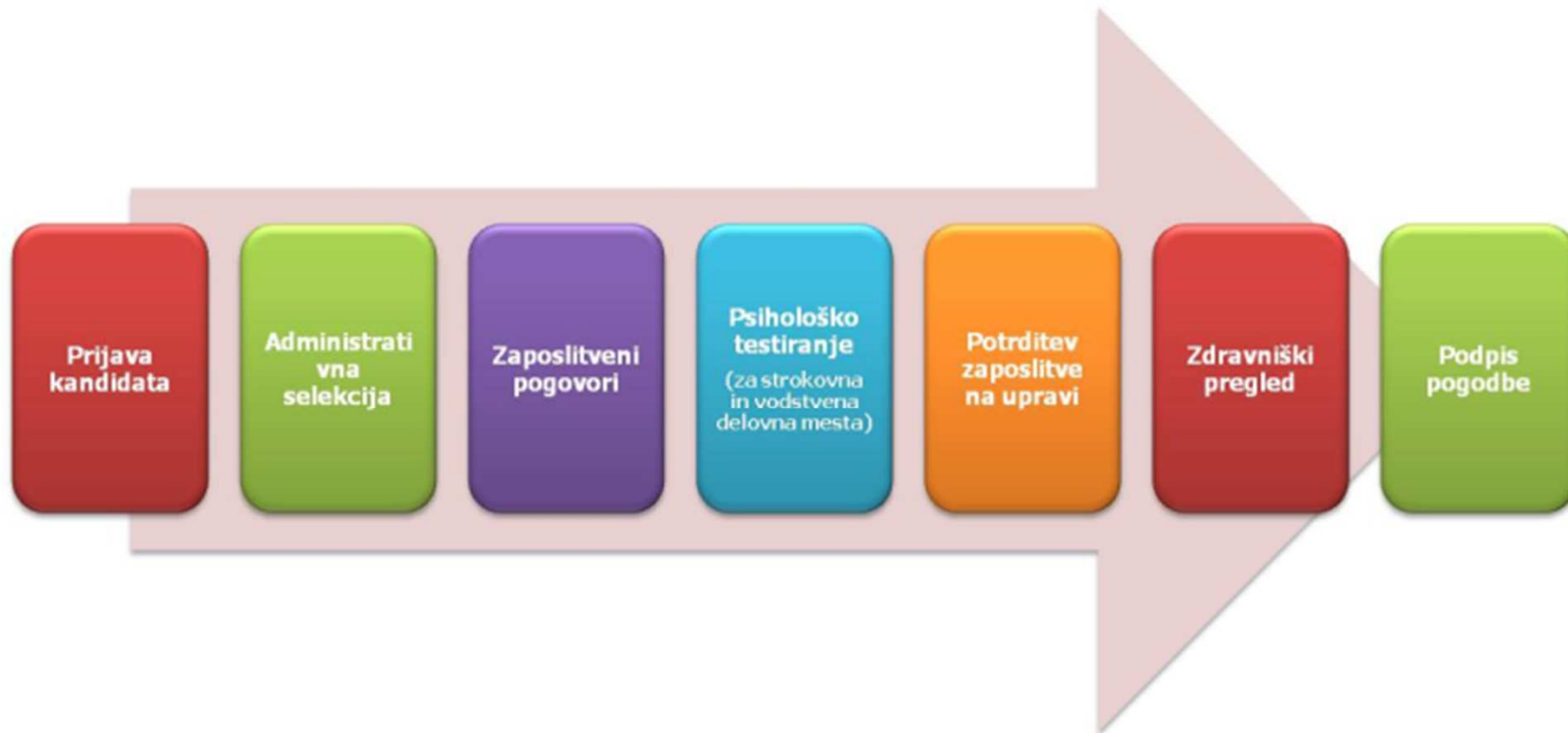
Odhod

Skrb za strokovno kompetentnost

Skrb za osebno kompetentnost

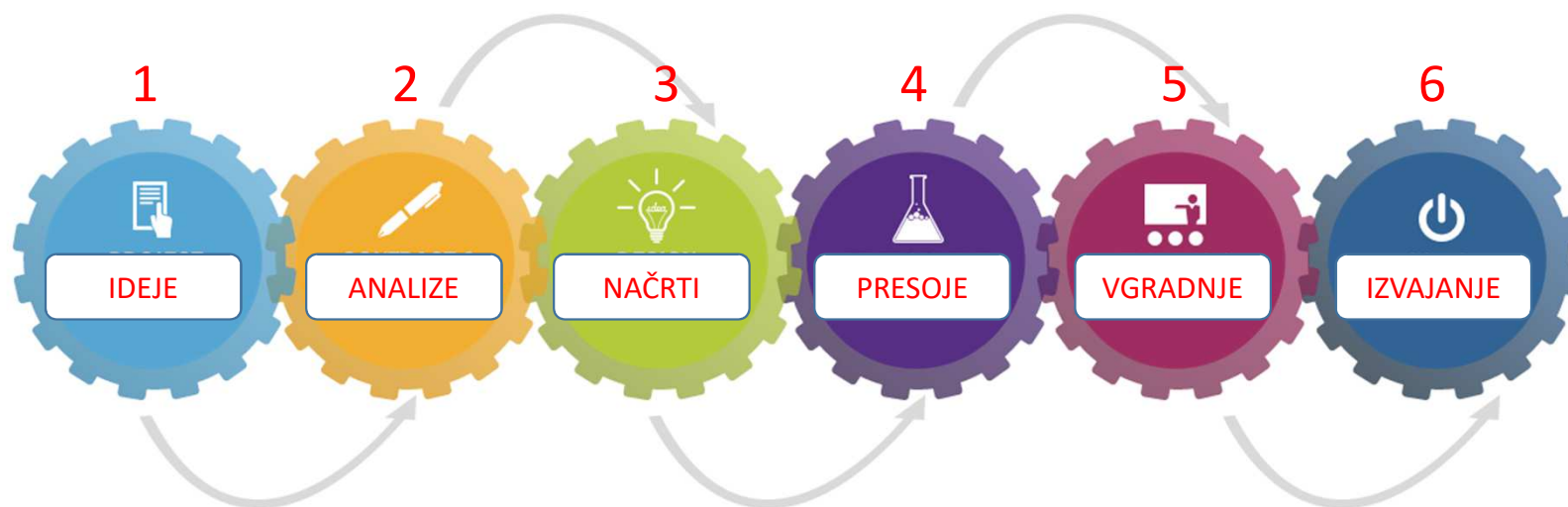


PROCESA KADROVANJA



PROCES OBDELAVE PODATKOV IN INFORMACIJ

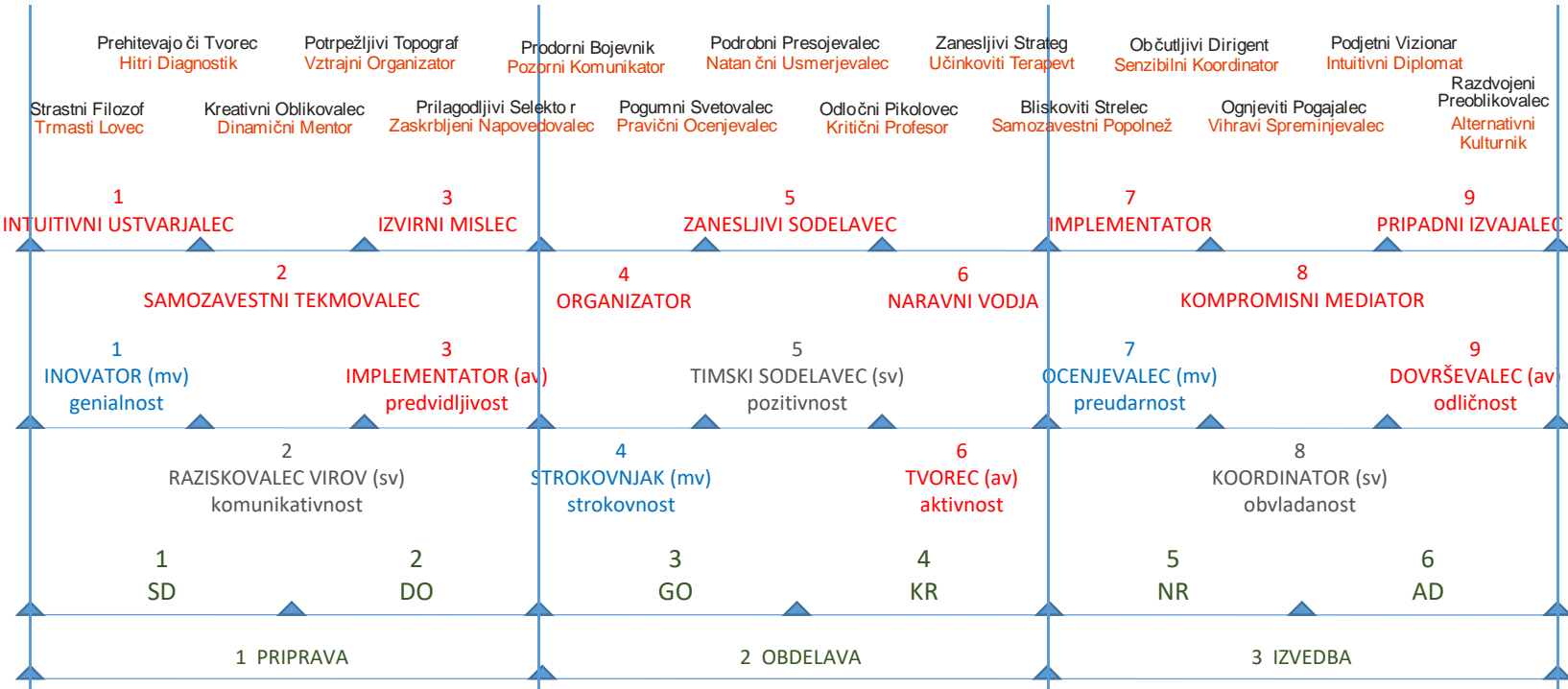
Procesno razmišljujoč človek



TEMELJNE MIŠLJENJSKE VLOGE



PROCES KOT "SKUPNI IMENOVALEC"





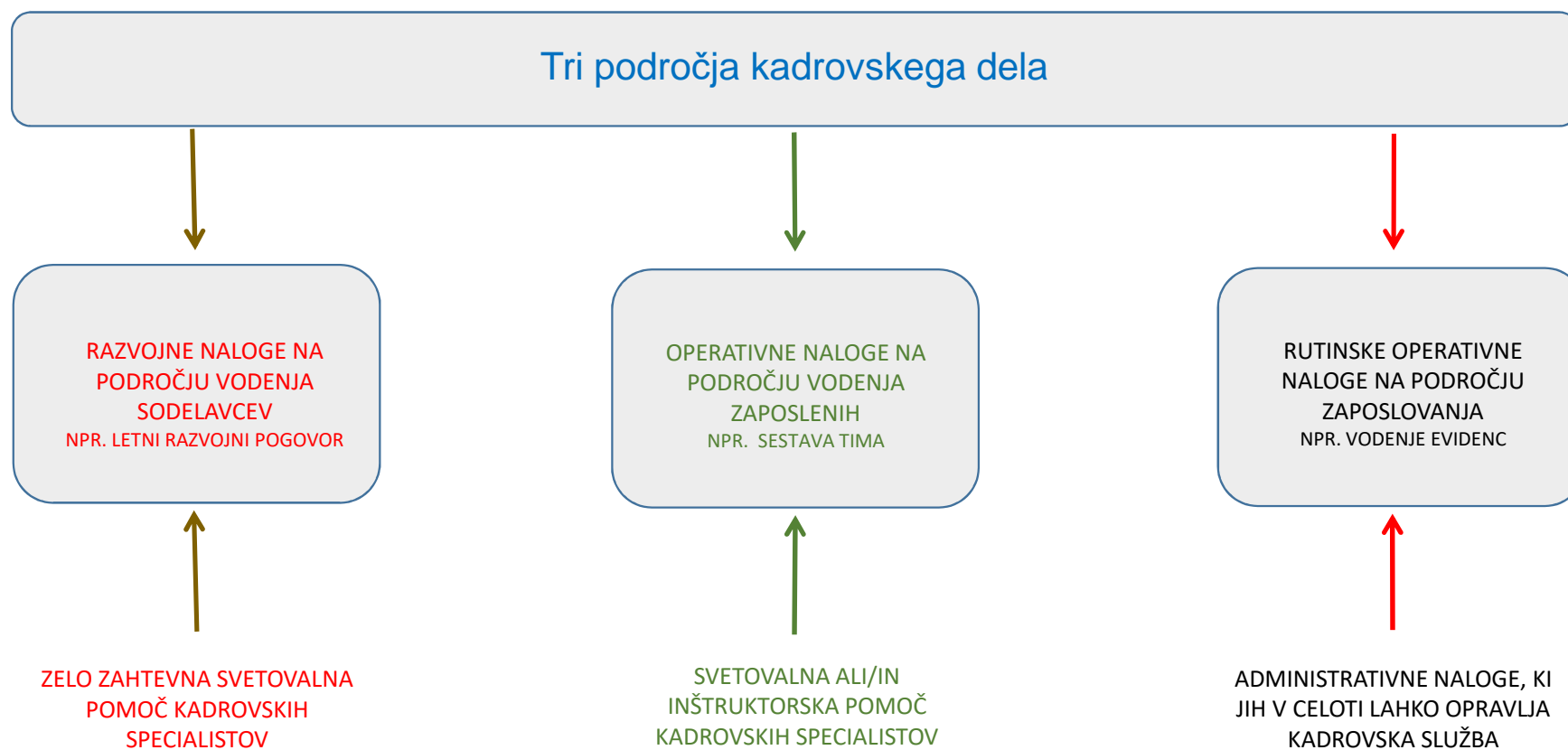
SPECIALISTIČNA SVETOVALNA VLOGA KADROVSKEGA MENEDŽMENTA



Kadrovski menedžment organizacije in specialisti za določene vsebinske segmente so v vlogi **internih svetovalcev vodjem** pri opravljanju nalog na področju upravljanja človeškega kapitala.

Za kakovostno opravljanje vloge internih svetovalcev morajo biti ustrezno usposobljeni, izkušeni in osebno kompetentni.

ORGANIZACIJA SVETOVALNE KADROVSKE DEJAVNOSTI



ZAPOSLENI V KADROVSKI DEJAVNOSTI

1 KADROVSKI STROKOVNJAK NA 100 DO 200 ZAPOSLENIH;

VIŠJA KOT JE KADROVSKA STRUKTURA ORGANIZACIJE VEČ KADROVSKIH STROKOVNJAKOV POTREBUJE;

V ŠTEVILU ZAPOSLENIH BISTENO NE ODPAMO OD STANDARDA;

TEŽAVE SE KAŽEJO V STRUKTURNIH NESKLADJIH ZAPOSLENIH;

MED VODJI KADROVSKE DEJAVNOSTI NAJDEMO VSE VRSTE POKLICEV,
TUDI TAKŠNE, KI Z ZNANJI "O ČLOVEKU" NIMAJO NOBENE POVEZAVE;

PODOBNA, NEKOLIKO BOLJŠA, JE SLIKA PRI STROKOVNIH SODELAVCIH;
ŠTEVILČNO PREVLADEJO SODELAVCI, KI OPRAVLJAJO ADMINISTRATIVNA OPRAVILA.

V KATEREM “GRMU TIČI ZAJEC” STRUKTURNE NESKLADNOSTI?

VERJETNO V TISTI, KI ODLOČAJO O TEM ALI IN KAKŠEN KADROVSKI MENEDŽMENT POTREBUJEJO IN TAM KAŽE PRIČETI S POBUDAMI ZA SPREMEMBO STANJA.

SPREMEMBA STANJA BO ZAHTEVALA PRESTRUKTURIRANJE VODIJ KADROVSKE DEJAVNOSTI.

SPREMEMBA VODIJ BI POVZROČILA SPREMEMBO V KADROVSKI STRUKTURI KADROVSKIH SLUŽB
- V POVEČANJE DELEŽA STROKOVNIH IN PREDVSEM SPECIALISTIČNIH SODELAVCEV.

VELIKA NALOGA JE “PREVZGOJA” VODSTVENIH ZAPOSLENIH NA VSEH RAVNEH
V SMERI, DA JE RAZVOJ KADROV ENA OD NJIHOVIH PRIMARNIH NALOG,
ZA KATERO SE MORAJO USTREZNO USPOSOBITI.

IN KONČNO – VZPOSTAVITI TESNO POVEZAVO MED OPERATIVNIMI VODJI IN
KADROVSKIMI SPECIALISTI, DA BODO SKUPAJ SKRBELE ZA LJUDI.

UTOPIJA ALI RAZVOJNA PRILOŽNOST?

VODJA KOT "LASTNIK" PROCESA VODENJA SODELAVCEV



Poklicni in osebni razvoj sodelavcev

1

Razvoj pozitivnih medosebnih odnosov

3

Načrtovanje in usmerjanje dela sodelavcev

5

2

Razvoj delovne kompetentnosti sodelavcev

4

Razvoj ustvarjalnosti sodelavcev

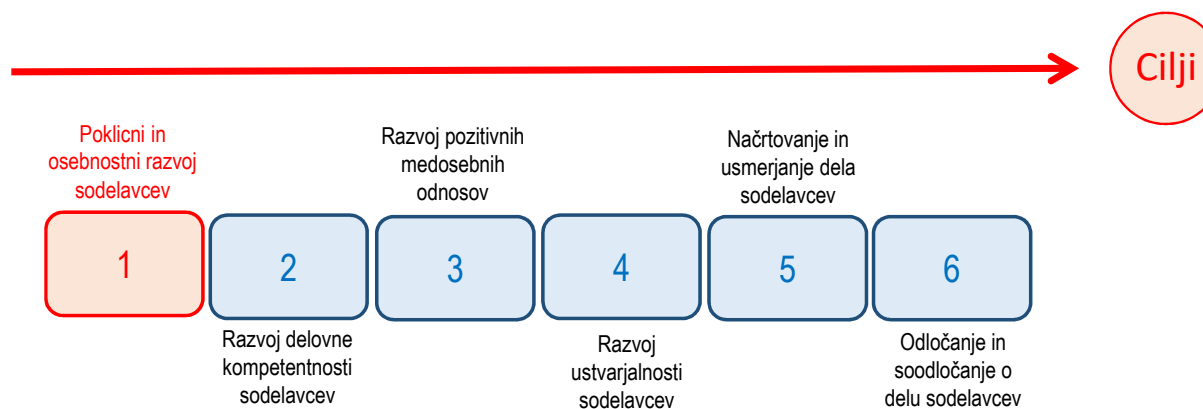
6

Odločanje in sodločanje o delu sodelavcev



1 Skrb za razvoj človeškega potenciala

- Omogočanje osebnostnega razvoja ključnih kadrov
- krepitev pozitivne produktivne energije in zavzetosti zaposlenih
- ohranjanje in krepitev individualnih konkurenčnih prednosti
- upravljanje vrednot in spreminjanje organizacijske kulture
- identifikacija, razvoj in svetovalna pomoč vodjem pri delu z ljudmi



2 Skrb za pripravo zaposlenih za učinkovito delo

- Sistemiziranje dela in prilagajanje dela spremembam vrednot
- Sklepanje pogodb o delu s kandidati za delo in zaposlenimi
- Sklepanje psiholoških pogodb s kandidati za delo in zaposlenimi
- Funkcionalno usposabljanje za krepitev strokovne kompetentnosti zaposlenih
 - Urejanje transfera znanja v učeči se organizaciji



3 Skrb za povezovanje in dobro počutje zaposlenih

- Skrb za komunikacijsko pretočnost v organizaciji
 - Skrb za medgeneracijsko povezovanje
- Skrb za zadovoljstvo zaposlenih z delom v organizaciji
 - Skrb za kakovost življenja zaposlenih
- Skrb za vživljanje v kupce in povezovanje s kupci



4 Inovativno iskanje človeškega potenciala

- Stalno »headhunting« iskanje ključnih kadrov
 - Iskanje in razvoj talentov
 - Iskanje in razvoj inovativnih zaposlenih
- Iskanje in razvoj kadrov z visoko nadpovprečnim osebnostnim potencialom
 - Iskanje in razvoj visoko nadpovprečno motiviranih kadrov



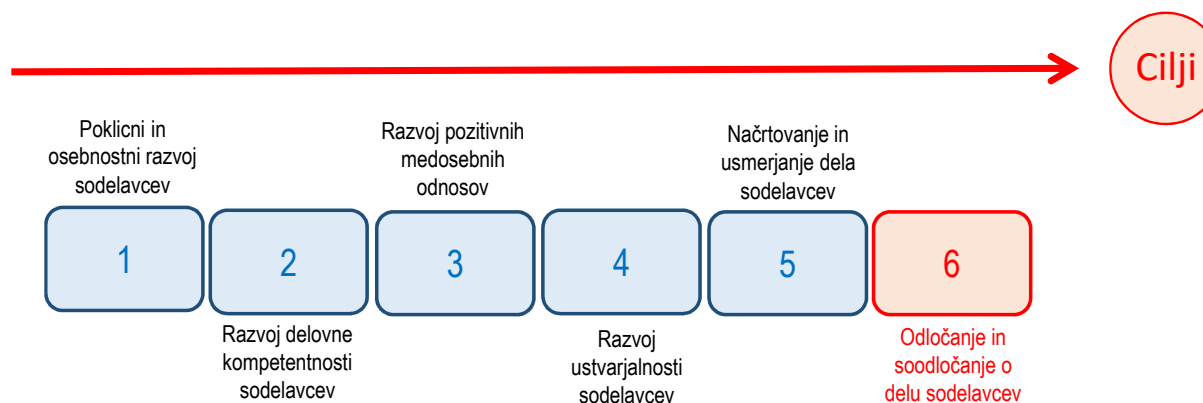
5 Načrtovanje človeškega potenciala za realizacijo poslovne strategije

- Zagotavljanje vpetosti človeških virov v strateške dokumente organizacije
- Prenos in razumevanje vizije in poslovne strategije v organizacijski strukturi
- Zagotavljanje človeškega potenciala za realizacijo poslovne strategije
 - Osebni razvoj in zadržanje ključnih zaposlenih podjetja
 - Zagotavljanje učinkovitosti kadrovskega podsistema



6 Odločanje o človeškem potencialu

- Soodločanje pri sprejemanju in premeščanju ključnih kadrov
 - Soodločanje o aktivnostih za obvladovanje sprememb
- Diferenciacija kadrov z ločevanjem dobrih od povprečnih in slabih
 - Diferenciacija kadrov z ločevanjem specialistov in generalistov
- Stalni nadzor kompetentnosti, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih.



VODJE PRIHODNOSTI



POGLEDI V PRIHODNOST VODITELJSTVA

ETIČNO VODITELJSTVO
DOLGOROČNA SKRB ZA LJUDI in
NJIHOV OSEBNI RAZVOJ

STALNO SPREMINJANJE

SPROŠČENO OKOLJE
ZA USTVARJANJE



Pogled v prihodnost A: ETIČNO VODITELJSTVO



**VODJE Z VREDNOTAMI
PRITEGNEJO LJUDI IN PUŠČAJO ZA SEBOJ SLEDI**

Miguel Angel Violan, 2012

Pogled v prihodnost B: PRIPRAVA LJUDI NA SPREMEMBE



UPRAVLJANJE SPREMEMB

**DOBER VODJE VE,
DA JE EDINA STVAR,
KI SE NIKOLI NE SPREMENI,
PRAV DEJSTVO,
DA SE VSE SPREMINJA**

Miguel Angel Violan, 2012

Pogled v prihodnost C: USTVARJANJE SPROŠČENIH ZAPOSLENIH



SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI

**SPROŠČEN SODELAVEC, DOBRE
VOLJE IN Z VESELJEM DO DELA JE
NAJBOLJŠI VIR ENERGIJE ZA
DOSEGANJE CILJEV.**

Miguel Angel Violan, 2012

USPEŠNOST IN UČINKOVITOST VODENJA

USPEŠNI IN UČINKOVITI VODJE PRIHODNOSTI BODO TISTI, KI BODO:

- BODO SKRBNO IZBRANI NA PODLAGI JASNIH KRITERIJEV (STROKOVNA KOMPETENTNOST, KOMPETENTNOST ZA VODENJE, OSEBNOSTNA KOMPETENTNOST);
- STALNO PRIDOBIVALI STROKOVNA ZNANJA IN IZKUŠNJE TER S TEM ODPRAVLJALI SVOJE ŠIBKOSTI;
- IMELI NA VOLJO INTERNE SVETOVALCE IN INŠTRUKTORJE ZA DELO Z LJUDMI;
- IMELI TAKŠNE VODJE, KI BODO PRIJAZNI IN SPOŠTLJIVI V ODNOSU IN BODO ZNALI KORISTNO UPORABITI NJIHOV ČLOVEŠKI POTENCIAL.

ZAKLJUČEK



Urška Stanovnik, OPTIWEB Škofja Loka,
Chief Happiness Officer

... tudi pri nas že imamo podjetja, ki imajo zaposlene specialiste za srečo zaposlenih ...
... in vodje z veseljem poslušajo njihove nasvete ...
... in jih "ubogajo" ... in zaposleni postajajo srečni ... in še bolj pridno delajo ...



Hvala za prisluh.

Milan Terpin