

PROCESNO USPOSABLJANJE INOVATIVNIH KADROV, RAZVOJ MAKSIMALNEGA INDIVIDUALNEGA POTENCIALA

IZTOK PODBREGAR, ANTONIA NOVAK IN

POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.

E-pošta: iztok.podbregar@um.si, antonia.novak@student.um.si, polona.sprajc@um.si

Podzetek S kakršnokoli dejavnostjo se ukvarjamo, se lahko zgledujemo po športnih organizacijah, v katerih je uspeh v celoti neposredno odvisen od kakovosti posameznih talentov. Umetnost je ugotoviti, katerih znanj nam v organizaciji primanjkuje, jih s pomočjo analitike pokriti, omogočiti okolje maksimalnega razvoja ter izuriti vsakega posameznika v stratega, ki v krizah kreativno in motivirano podaja rešitve. V raziskavi je bilo anketiranih 200 Slovencev, zaposlenih v Avstriji. Z raziskavo smo pridobili vpogled v glavne dejavnike, ki zagotavljajo lojalnost tujemu delodajalcu. Osredotočamo se na trenerski stil vodenja, na najnovejše znanstvene izsledke ter v nadaljevanju na procesno usposabljanje posameznikov. Celovita individualna obravnava ter usposabljanje po procesni metodi dela sta ključ do samozavestnih in inovativnih kadrov, ki bodo svoj potencial razvili na maksimum ter občutno pripomogli k učinkovitosti podjetja. Vodilna trenerska vloga je nekaj, kar živimo, in je po delovniku ne odložimo. Spretnosti učinkovitega trenerja imajo izjemno vrednost trajnosti tako zasebno, v osebnih odnosih kot tudi v delovnih odnosih. V raziskavi bomo prikazali dejstva, ki vplivajo na lojalnost 200-tih Slovencev avstrijskemu delodajalcu. V analizi bomo predstavili proces zdravstvene nege včasih in danes ter strukturo uporabili za individualno obravnavo, plan usposabljanja zaposlenih.

Ključne besede:

manager,
analitično
zaposlovanje,
trenersko
vodenje,
procesno
usposabljanje
zaposlenih,
razvoj
maksimalnega
potenciala.



PROCESS TRAINING OF INNOVATIVE STAFF, DEVELOPMENT OF MAXIMUM INDIVIDUAL POTENTIAL

IZTOK PODBREGAR, ANTONIA NOVAK &
POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: iztok.podbregar@um.si, antonia.novak@student.um.si, polona.sprajc@um.si

Abstract Whatever activity we are engaged in, we can follow the example of sports organizations in which success depends entirely on the quality of individual talents. The art is to determine which skills we lack in the organization, to cover them with the help of analytics, to enable an environment of maximum development and to train each individual as a strategist who creatively and motivated provides solutions in crises. In the survey, 200 Slovenes employed in Austria were included. The research provided insight into the main factors that ensure loyalty to a foreign employer. We focus on the coaching style of leadership, on the latest scientific findings and then on the process training of individuals. Comprehensive individual treatment and training according to the process method of work is the key to self-confident and innovative staff who will develop their potential to the maximum and significantly contribute to the efficiency of the company. The leading coaching role is something we live in and we don't put it off after work. The skills of an effective coach have the exceptional value of sustainability both privately, in personal relationships as well as in work relationships.

Keywords:
manager,
analytical
employment,
coaching
management,
process
training of
employees,
development of
maximum
potential.

1 Uvod

Aktualna problematika poslovanja, ki jo tudi EU postavlja v ospredje, se osredotoča na prepoznavanje, spodbujanje in vključevanje raznolikosti talentov ter na zagotavljanje okolja, v katerem jih zaposleni lahko najboljše razvijajo. Manager je v prvi vrsti osredotočen na svoje zaposlene, kajti to bo zagotovilo uspešen rezultat. Managerji prihodnosti so kreativni, usmerjeni v spremembe, radovedni, odprtega uma, znajo ustvariti delovno okolje, ki stimulira zaposlene, da vložijo svoj maksimum. Naloga managerja je izuriti strateško razmišljajoče odgovorne posameznike, ki znotraj tima sodelujejo in svobodno podajajo svoje ideje, so pripravljeni na nepričakovane situacije s kreativnim iskanjem rešitev in v novih zahtevah vidijo nove izzive, nove zmage, predvsem pa rezultate in učinkovitost delovanja. Prikazali bomo načrt za razvoj inovativnih kadrov. Ljudje so bili in so še danes navajeni rutine, tiho slediti, namesto da bi izrabili svoj maksimalni potencial in tako obogatili družbeno premoženje. Situacijska teorija poudarja, da mora podjetje razviti optimalno stopnjo prilagodljivosti na situacijske spremenljivke: tj. na tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilj, strategijo in vodilno – ZAPOSLENE. Kadri so najpomembnejše premoženje, ki ga organizacija ima, in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha. Zaposleni so najpomembnejši del organizacije, razlikujejo se po osebnosti, sposobnostih, delovnih vrednotah, občutenju in razpoloženju pri delu (Podbregar, 2019). Organizacija mora obvladati upravljanje, ki bo ob inovativnem prilagajanju na nenehne spremembe v okolju ohranilo notranjo učinkovitost, harmonijo ter zadovoljne in motivirane ljudi. Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev (Novak, Podbregar, 2019). Dotaknimo se analitičnega pristopa zaposlovanja. Čustvom in intuiciji se je mogoče izogniti pri zaposlovanju nam manjkajočih talentov ter tako privarčevati dragoceni čas z dejstvi, točnimi statističnimi podatki, ki nam jih nudi analitika. Primer, kako izboljšati kadrovanje z analizo kandidatov, prikazuje metoda Moneyball, revolucionarna v športni zgodovini ameriškega baseballa. Na podlagi razpoložljivih finančnih sredstev je glavni manager ekipe Oakland Athletics, Billy Bean, leta 2003 reorganiziral moštvo in zaposlil le »trgu še nepoznane, neuveljavljene« športnike. Zanašal se je na mnenje statističnega analitika, ki ga je v ta namen zaposlil. Izbrala sta igralce na podlagi njihovih talentov – tj. odličnih individualnih statističnih rezultatov (v nižjih ligah, na fakultetah itd.), in sicer za vsako igralsko pozicijo posebej. Moštvo je v prihajajoči sezoni z zadnjega mesta v ligi postalo konkurenčno vodilnemu moštvu New York Yankees, ki so imeli na

razpolago 125 milijonov USD, Oakland pa le 35 milijonov USD. Prvič v zgodovini je moštvo Oakland Athletics zmagalo 20 zaporednih tekem in postavilo rekord v ameriški ligi.

Predstavimo najnovejše znanstvene izsledke modernega upravljanja s kadri, ki zagotavljajo uspeh. Prevedli in povzeli smo spletni članek, objavljen 11. 9. 2019 na ameriški spletni strani, ki deluje kot globalna podpora managerjem s številnimi razvitimi platformami za učinkovito vodenje: www.officevibe.com. Kako postati trener, ki smo si ga vedno želeli imeti. Nazorno prikazana aktualna spoznanja med tradicionalnim hierarhičnim načinom vodenja ter sodobnim načinom treninga: angl. Boss vs. Coach; Šef proti trenerju. Če pogledamo na našo dosedanje kariero, je zagotovo nekdo pustil velik vtis na nas: mentor, učitelj, nekdanji šef ... Če smo imeli srečo, smo jih srečali tudi več, ne samo enega. Naučili so nas ne samo učne snovi, temveč motivirali, kako se razviti v najboljšo različico sebe tako na profesionalni kot osebni ravni. Opogumili so nas, da razmišljamo s svojo glavo, iščemo svoje rešitve in sprejemamo zmeraj nove izzive, bili so trenerji, ki so nam spremenili življenje. Ni pomembno, ali smo na poziciji višjega managerja ali pa smo pravkar pričeli delovati kot vodje, odločilnega pomena je implementirati trenersko vodenje v svoj stil vodenja. Bistvo učinkovitega delovanja je, da se naučimo, kako trenirati svoje zaposlene in ne samo vladati oz. ukazovati. Manager mora uskladiti cilje podjetja z osebnimi cilji posameznika, s skupno vizijo visoke učinkovitosti na obeh področjih. Odlični vodje in trenerji dajejo prednost opolnomočenju zaposlenih z občutkom odgovornosti in lastništva, kar jih spodbuja k iskanju priložnosti, namesto da bi nastopali kot vratarji, ki stojijo med zaposlenimi in njihovo rastjo. Sodobna delovna sila hrepeni po uspešnosti in učinkovitosti. Založba Gallup (2019) je v globalni raziskavi odkrila, da je prvi razlog za menjavo službe »priložnost za poklicno rast«, ta rast pa je neposredno povezana s tem, kako vodja vodi in trenira svojo ekipo, da doseže svoj maksimalni potencial. Z aktivnim spodbujanjem zaposlenih, da rastejo, trenersko vodenje pomaga ustvariti lojalno, produktivno in osredotočeno delovno okolje. Medtem ko mentorstvo omogoča vodjam in zaposlenim, da skupaj sodelujejo pri prepoznavanju, razumevanju in premagovanju zaznanih vprašanj ali težav, ki jih ovirajo, lahko deluje le, če so vsi vpleteni na krovu in so pripravljeni sprejeti ta odnos med trenerjem in zaposlenim. Obstaja veliko različnih stilov vodenja in ne bi predpostavljali, da je en slog objektivno boljši od drugega. Vsak slog deluje različno glede na ekipo, okoliščine in cilje, trenersko vodenje je vsekakor na varni strani in zajema dva stila: **določevanje ritma** je slog, ki postavlja cilje na podlagi

produktivnosti, rezultatov in učinkovitosti za celotno ekipo; **pripadnostni slog** vodenja se osredotoča na ustvarjanje harmonije in miru znotraj ekipe, pri čemer daje prednost čustvenim povezavam med člani ekipe. S kombinacijo obeh stilov vodenja trenerji prevzemajo odgovornost in spodbujajo zaposlene k določitvi in doseganju njihovega potenciala, hkrati pa prispevajo k večjim ciljem ekipe in ustvarjajo harmonijo personaliziranega postavljanja ciljev in kariere.

Delo na lastni čustveni inteligenci je mandat sodobnega vodstva, rezultat so trajni in uspešni odnosi, ki temeljijo na zaupanju. Premik iz tradicionalnega managementa v trenersko vodenje z močnejšimi metodami zagotavlja razvoj delovne sile v maksimalno učinkovitost. Ne poudarja samo ciljev in števil, temveč se osredotoča na človeka in mu omogoči razmere, v katerih lahko upravlja svoj maksimalni potencial. Stéphanie Leblanc, »superzvezdnica« med managerji Officevibe, odgovorna za 17 zaposlenih, na vprašanje, kaj pomeni biti trener, odgovori: »Moj stil treniranja in vodenja je neposreden odraz tega, kako globoko skrbim za člane svoje ekipe« Trenerska miselnost je miselnost za ljudi. Učimo se, kaj v resnici poganja ljudi, v čem so dobri, kaj v resnici radi počnejo in kdaj čutijo, da so na nekaj najbolj vplivali. Potrebno je veliko zaupanja in spoznati svoje zaposlene kot ljudi.

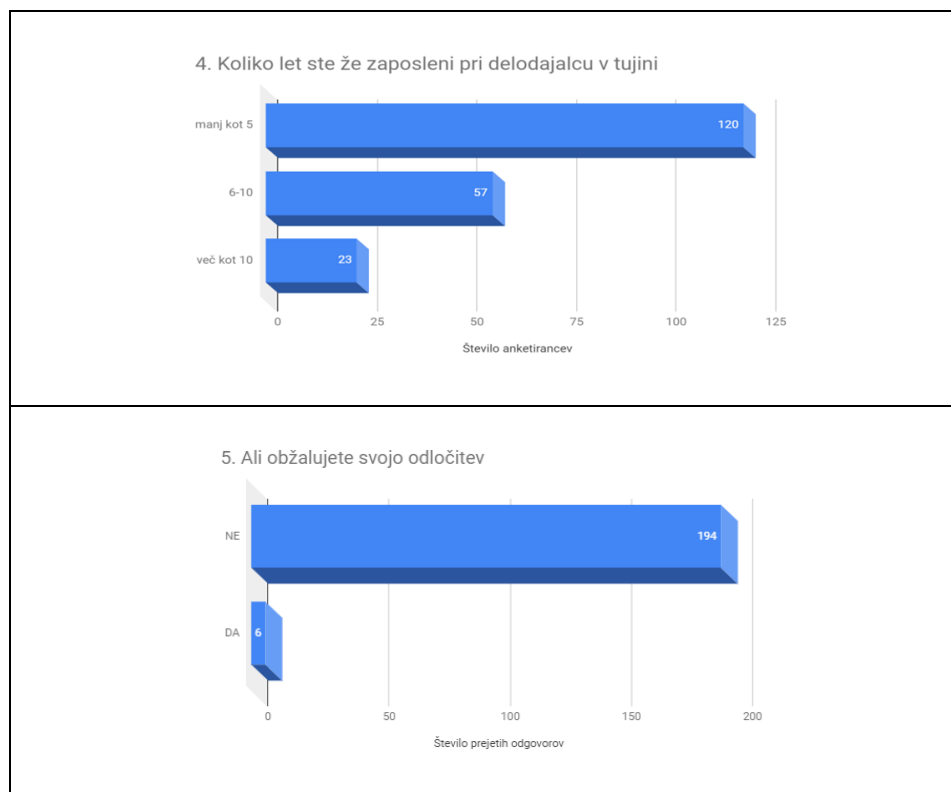
2 Metodologija

Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja, področje raziskovanja je internacionalno, usmerjeno na slovenske kadre, aktivne v tujini in Sloveniji. Posluževali smo se aplikacij moderne tehnologije in prebiranja strokovne literature. V teoretičnem delu se osredotočamo na trenerski stil vodenja in analitični način zaposlovanja, v raziskovalnem delu prikazujemo dejansko sliko kompetenc zaposlenih v različnih profitnih družbah, zavedanje pomembnosti svoje vloge v podjetju, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, vključevanje talentov in osebno zadovoljstvo ter lojalnost v aktualni organizaciji, kjer so zaposleni. Končno prikazujemo celovito obravnavo posameznikov po procesni metodi dela. Torej obravnavo kontinuiranega individualnega usposabljanja, ki privede do učinkovitega tima, polnega talentov s skupno vizijo, ki motivirano in inovativno išče rešitve ob spoprijemanju z nepričakovanimi spremembami.

3 Raziskava

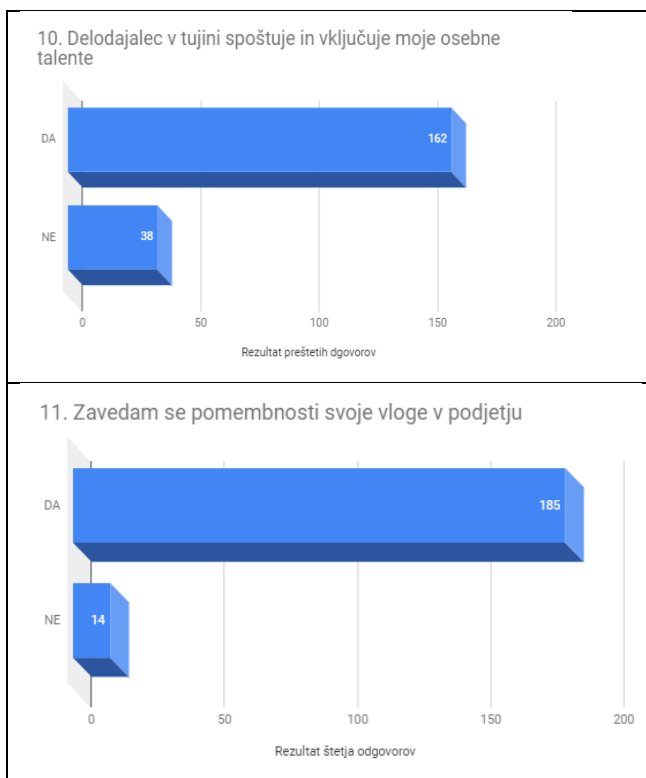
Predstavljamo aktualno situacijo delovnih razmerij pri tujem delodajalcu, vključevanje talentov, sodelovanje pri sprejemanju odločitev podjetja, zavedanje pomembnosti svoje vloge ter prikaz lojalnosti zaposlenih aktualnemu delodajalcu. Vzorec: 200 Slovencev, zaposlenih na avstrijskem tržišču. Obširno raziskavo smo izvedli, ker so nas zanimale njihove delovne izkušnje.

V prispevku smo ciljno prikazali le nekaj vprašanj, ki z aktualnimi dejstvi podkrepijo naš tokratni predmet zanimanja. Celotna raziskava s podrobnimi statističnimi analizami, izračuni in razčlenitvami je prikazana v magistrskem delu: »Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev« (Novak, Podbregar, 2019).



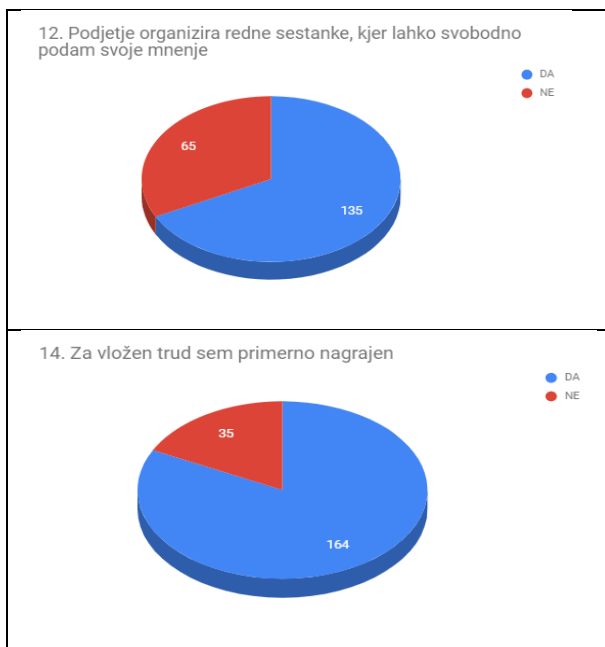
Slika 1: Grafični prikaz prešteti prejetih odgovorov na prikazana vprašanja naše ankete

Razberemo: 120 od 200 anketirancev je pri tujem delodajalcu zaposlenih manj kot 5 let, 57 jih je obkrožilo 6–10 let, 23 pa jih je preseglo 10 let delovne dobe v Avstriji. Svoje odločitve o sklenitvi čezmejnega delovnega razmerja nikakor ne obžalujejo, kar potrjuje 194 od 200 anketirancev.



Slika 2: Grafični prikaz prešteti prejetih odgovorov na prikazana vprašanja naše ankete

Razberemo: velika večina je na obe zastavljeni vprašanji odgovorila z DA. Torej 162 anketirancev potrjuje, da tuji delodajalec spoštuje in vključuje osebne individualne talente v delovni proces. 185 anketirancev se pomembnosti svoje vloge v podjetju zaveda.



Slika 3: Grafični prikaz prešteti prejetih odgovorov na prikazana vprašanja naše ankete

Ponovno razberemo, da je velika večina anketiranih odgovorila z DA. 135 jih potrjuje, da redno sodelujejo na sestankih podjetja, kjer lahko svobodno izražajo svoje mnenje in ideje, sodelujejo v procesu odločanja. 164 anketiranih trdi, da so primerno nagrajeni za vložen trud.





Slika 4: Grafični prikaz prešteti prejetih odgovorov na prikazana vprašanja naše ankete

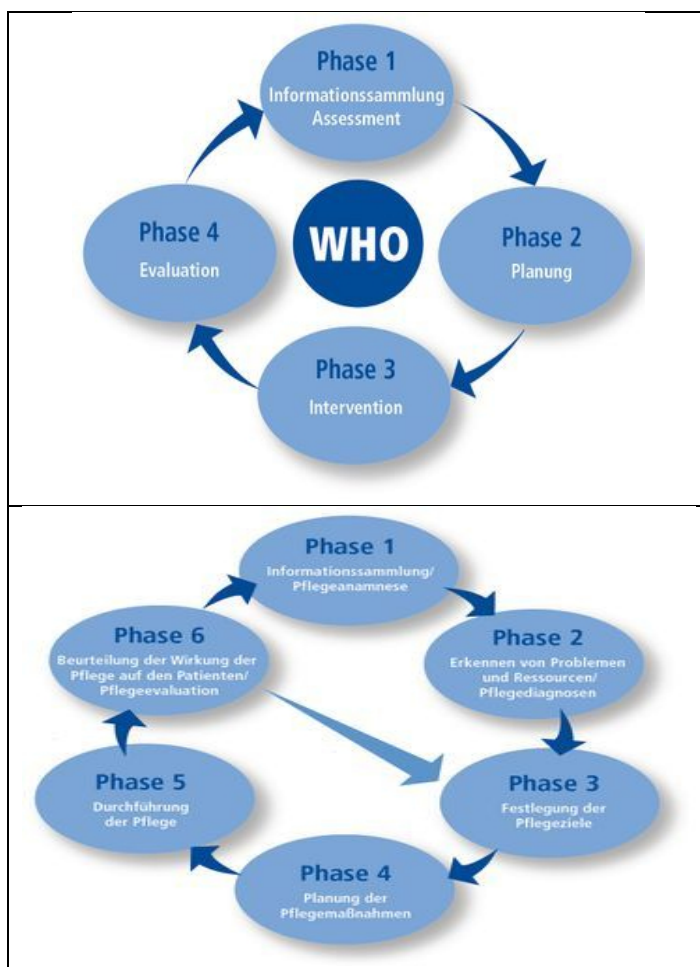
Velika večina anketirancev potrjuje, da jih podjetje podpira pri doseganju osebnih ciljev. Zadnje vprašanje se nanaša na lojalnost tujemu delodajalcu, saj so anketiranci pred tem razmerjem dosegli različno dolge delovne dobe pri slovenskem delodajalcu. 148 jih potrjuje, da o menjavi aktualnega delodajalca v Avstriji ne razmišlja.

Zanimala nas je moč povezave merjenih spremenljivk, ki odločilno vplivajo na to, da Slovenci ostajajo lojalni tujemu delodajalcu. Izračun je pokazal, da imata najmočnejšo, zelo visoko povezavo z delovno dobo v Avstriji dve spremenljivki: »vključevanje in spoštovanje osebnih talentov« in »podjetje me podpira pri doseganju osebnih ciljev«. Prišli smo do zaključkov, da lojalnost zaposlenih lahko dosežemo, če zagotovimo: podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev; spoštovanje in vključevanje osebnih individualnih talentov; dovolj prostega časa, ki ga zaposleni potrebuje za rehabilitacijo; psihološko varnost na delovnem mestu; urjenje strategij spoprijemanja s stresom.

4 Analiza

Najpomembnejši viri za organizacijo so ljudje: njihovo znanje, individualne vrednote, kompetence, delovne izkušnje, pripadnost in motiviranost za doseganje skupnih ciljev, fleksibilnost, sposobnost adaptacije in vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov. Če vzpostavimo psihofizično ravnovesje posameznika, smo naredili nekaj, kar ima neopisljiv pomen za njegovo življenje. Prepričani smo, da bo takšen zaposleni ostal iskren in da bo hrepenel po tem, da bi naredil vse, kar je v njegovi moči, da bi dosegel oziroma presešel cilje organizacije (Novak, Podbregar, 2019). Manager mora zagotoviti okolje, v katerem se bo vsak posameznik izuril v

najboljšo različico sebe in tako neprecenljivo prispeval k doseganju ciljev podjetja. Izpostavimo procesno metodo dela, ki se je za doseganje ciljev podjetja poslužujejo različne profesije. Osebnost jo dolga leta poznamo iz prakse v zdravstveni dejavnosti. Strukturo procesa zdravstvene nege (PZN) bomo tokrat uporabili kot podlago usposabljanja inovativnih kadrov. Menimo, da usposabljanje zaposlenih po procesni metodi dela zagotavlja celovito, kvalitetno obravnavo ter razvoj maksimalnega individualnega potenciala.



Slika 5: Faze procesa zdravstvene nege

(Vir: <https://sabinehindrichs.vpweb.de/dokumentation-strukturmodell>)

Slika 5 prikazuje osnovni model PZN, sestavljen iz 4 faz, kot ga je leta 1974 potrdila WHO (Worlds Health Organisation – Svetovna zdravstvena organizacija), ter aktualizirani model PZN, ki se uporablja od leta 1998 – sestavljen iz 6 faz. V bistvu ostaja koncept dela nespremenjen, le faze so dodatno razčlenjene. Vse so bile prisotne že v prvi različici, le da so bile podtočke posameznih faz. Prvotne 4 faze PZN: ugotavljanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje. **Faza ugotavljanja** obsega anamnezo za ugotovitev dejanskega stanja: opazovanja, meritve, pogovori s pacientom, člani družine, specialisti, negovalnim timom. Poročilo prikaže negovalne probleme, diagnoze, ki jih rangiramo po nujnosti obravnave. **Faza načrtovanja:** zastavljanje željenih ciljev ter potrebnih intervencij, upoštevanje mnenj specialistov in resursov, ki jih imamo na razpolago, in oblikovanje optimalnega individualnega načrta merljivih intervencij, ki definira izvajanje: KAJ, KDAJ in KDO. **Faza izvajanja:** vsebuje odgovornost, strokovnost, kontinuirano izvajanje – realizacijo planiranih intervencij, kooperacijo z drugimi strokovnimi službami, sprotno dokumentiranje. **Faza vrednotenja:** sprotno in končno vrednotenje; sprotno je pomembno, saj ob neuspešnih intervencijah privede do spremembe plana, prilagoditve za boljši rezultat; končna pa zaključuje proces – potrjuje uspeh našega načrta in nas popelje spet nazaj na prvo fazo, kjer se osredotočamo na novo problematiko. Aktualnih 6 faz PZN: prvo fazo so razširili na tri faze; zastavljeni cilji so sedaj tam, kjer je bila prej faza izvajanja; četrta faza je planiranje (prej druga faza), šele peta izvajanje in šesta vrednotenje. Osebnostno nam je originalna poenostavljena shema bolj pri srcu, po tej bomo izdelali individualni načrt usposabljanja, ki sledi. Odličen sistem za kvalitetno reševanje nastalih problemov, ki ga lahko uporabimo na vseh življenjskih področjih, tudi za urjenje zaposlenih. Procesno usposabljanje je najbolj učinkovita metoda doseganja optimalnih rezultatov, najprej individualnih, ki posledično botrujejo razvoju maksimalnega ustvarjanja v timu. Poznamo veliko vrst usposabljanj, tukaj se bomo osredotočali na razvoj maksimalnega potenciala posameznikov. Pri izdelavi individualnega plana se bomo zgledovali po zgoraj predstavljenih fazah PZN. **Faza ugotavljanja:** omogočiti moramo zaupanje vsakega zaposlenega, ga osebno spoznati: njegove talente, osebne cilje, osnovne potrebe, kaj mu je pomembno in seveda predstaviti cilje organizacije. Dobiti je treba vpogled v njegovo družinsko situacijo, obveznosti zunaj delovnega mesta, navade pri delu, njegovo razmišljanje, komuniciranje. Skupaj moramo ugotoviti, kako vključiti njegove individualne sposobnosti in kakšno okolje potrebuje za harmonično produktivno delovanje. Izdelava pisnega poročila nam omogoča izločiti izpostavljena področja, kjer zaposleni potrebuje našo podporo in pomoč, postavimo torej

diagnoze, ki jih bomo z realizacijo plana odpravili. **Faza načrtovanja:** izdelamo plan z željenimi cilji in intervencijami, ki so potrebne za realizacijo, upoštevamo razpoložljive resurse. Planiramo usposabljanje posameznika za percepcijo sedanjega trenutka, fleksibilnega razmišljanja, zdravega načina življenja ter samozaveznega iskanja rešitev na nenehne spremembe iz okolja. Naši cilji so trenirati in usposobiti zaposlenega v najboljšo različico sebe ter doseči optimalno stopnjo samoupravljanja: ravnovesje med delom in igro, kdaj odklopiti od delovne naloge, kako doseči maksimalno produktivnost našega intelekta, kdaj se ponovno lotiti delovne naloge, kako se umiriti in odklopiti (tehnike meditacije, sproščanja, sprehod v naravo ...), kako se odzivati na stresne situacije (»Coping« strategije), kako obogatiti delovanje tima. Vse planirane intervencije so časovno določene, merljive in fleksibilne – prilagodljive posamezniku. **Faza izvajanja:** zaposlenim nudimo varno psihološko okolje, kjer bodo brez pomislov razvili zaupanje, nas kadarkoli prosili za nasvet ali podporo, razvili hvaležnost in posledično lojalnost, saj se zavedajo, kaj imajo. Nudimo podporo pri realizaciji osebnih ciljev, vključujemo individualne talente v naše delovne naloge in zaposlenim omogočamo sodelovanje pri odločanju. Za vloženi trud so ustrezno nagradjeni in javno pohvaljeni. Pri realizaciji plana se vsaka intervencija sprotno dokumentira, in če opazimo nepričakovana odstopanja, prilagodimo plan – torej intervencije tako, da bodo cilji realizirani. Intervencije, ki so potrebne za optimalni razvoj zaposlenega, so treningi, kjer se posameznik izoblikuje in pridobi potrebno motivacijo in moči, ki jih je potreboval. Povezujemo se interdisciplinarno: s psihologi, z zdravniki, osebnimi trenerji, motivatorji in drugimi specialisti, ki so potrebni za reševanje obstoječe problematike pri zaposlenem. **Faza vrednotenja:** v zaključni fazi procesa vrednotimo realizacijo planiranih intervencij in dosežene cilje. Evalvacijo delimo na sprotno vrednotenje, omenili smo ga že v prejšnji fazi, odgovorno za nepričakovane spremembe plana ob slabih rezultatih, ter končno vrednotenje, ki zaključuje proces usposabljanja. Izoblikujemo močnega stratega, ki je pripravljen vložiti svoje maksimalne zmogljivosti v podjetje in inovativno podajati rešitve na nepričakovane situacije.

Treniranje zaposlenih, ki dosegajo manj od pričakovanega: Če imamo zaposlenega, ki le s težavo opravlja delovne naloge, trenersko vodenje omogoča razumevanje njegovih težav, veščin, sposobnosti, odnosa in rezultatov. Ta vpogled nam služi za izdelavo individualnega načrta, kjer bodo usklajeni njegovi individualni cilji s cilji našega podjetja. Manager si mora vzeti čas in razumeti, zakaj ima zaposleni

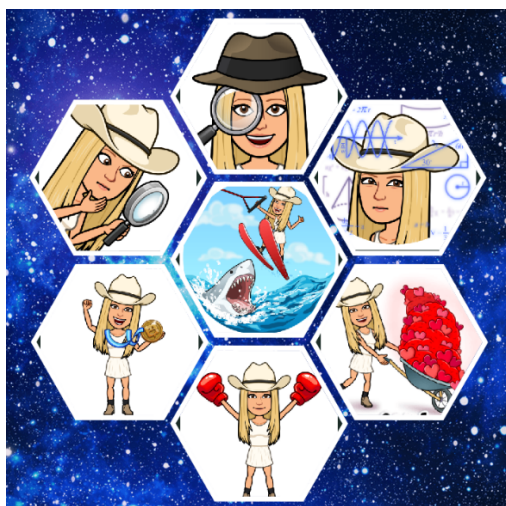
težave pri izvajanju delovnih nalog, kaj mu predstavlja problem, in najti najboljšo možno rešitev za skupno odpravo nastale problematike.

V novi prelomni publikaciji Gallup z naslovom »Its the manager« delijo seznam koristnih vprašanj, s katerimi lahko vodimo naše trenerske pogovore ter odkrivamo in krepimo adute zaposlenih: Kakšni so Vaši nedavni uspehi? Na kaj ste najbolj ponosni? Katere nagrade in priznanja so Vam najbolj pomembna? Kako pomembna je Vaša vloga pri doseganju ciljev? Kako bi Vam bilo všeč narediti še večjo spremembo? Kako v trenutni vlogi, tj. na delovnem mestu, uporabljate svoje adute? Kako bi radi uporabili svoje adute v prihodnosti? Kakšna znanja in veščine potrebujete, da napredujete v naslednjo fazo kariere?

5 Diskusija

Kako izbrati pravega sodelavca za naš uspešni tim? Uspešni sodelavci predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Profesionalna selekcija kadrov je pomembna iz številnih razlogov: fluktuacija je za podjetje draga, uvajanje novih sodelavcev je dolgotrajen postopek, če smo izbrali neustreznega kandidata, prihaja do nezadovoljstva z obeh strani, kar negativno vpliva na doseganje rezultatov dela. Da bi se izognili nevšečnostim in prihranili dragoceni čas, se poslužujemo že v procesu zaposlovanja statističnih analiz in metod kadrovskega inženiringa. HR strokovnjaki (Vir: <http://www.kadrovsko-svetovanje.si>) prevzamejo odgovornost za: **zaposlitvene intervjuje** s prijavljenimi kandidati, izdelavo pisnega poročila razgovorov in osebno predstavitev kandidatov; **svetovanje pri odločitvi** kadrov, za katere se profesionalna selekcija nadaljuje; **drugi krog razgovorov** poteka s predstavnikom podjetja (naročnika), na podlagi katerega se pripravi ožji izbor kandidatov, ki ustrezajo pričakovanjem; **»assessment« oz. svetovanje dodatnega testiranja kandidatov**: skupinsko reševanje nalog, ki se jih določi glede na pričakovane kompetence, ki naj bi jih kandidati imeli za uspešno vključitev v delovno skupino. Če se naročnik ne odloči za »assessment«, strokovnjaki svetujejo dodatni usmerjeni intervju s kandidatom, psihološko testiranje. Gre za posredovanje strokovno utemeljenih rezultatov v pisni obliki. Končna odločitev je naročnikova, končni skupni posvet s HR strokovnjakom. Trenersko vodenje se razlikuje od drugih stilov, ima pa lastnost, ki je skupna vsem: »Tudi najboljši trenerji potrebujejo svojega trenerja.« Potrebujemo osebo oz. skupino, na katero se lahko zanesemo, prosimo za nasvet in podporo. To je odličen vir informacij, nov pogled na reševanje zahtevnih

težavnih situacij, podpora izkušenih ljudi, ki delijo delovno etiko in vrednote. Vloga managerja je vzpostaviti psihološko varno delovno okolje. Osredotočati se mora bolj na učenje, manj na izvrševanje, spodbujati eksperimentiranje, pokazati radovednost, priznati lastne napake, sprejeti nelagodje, kontinuirano skrbeti za notranjo harmonijo podjetja – enak način ne ustreza vsem zaposlenim, se poglobiti in prilagoditi »handling«. Usposabljanje definitivno zahteva svoj čas in veliko truda, je nedvomna garancija za razvoj maksimalnega potenciala in produktivnosti zaposlenih. Manager je odgovoren, da omogoča in dopušča inovativnost, potisne zaposlene čez njihove osebne meje in jih podpira pri doseganju osebnih ciljev – tako bo dosegel lojalnost vsakega posameznika. Spoznanja zgoraj prikazanih analiz in naše raziskave potrjujejo, da se celovita kontinuirana skrb za svoje zaposlene še kako izplača. Procesno usposabljanje vsakega posameznika je pot do uspeha. Uspešno zaključena zadnja faza procesa: usposobljen posameznik, neprecenljiva dodatna vrednost našega tima. Pripravljeni smo na zmage, imamo inovativen uspešen tim.



Slika 6: Procesna metoda usposabljanja zaposlenih

Vir: lastni

Kot zanimivost naj omenimo strategijo upravljanja kadrov pri podjetju Google, ki svojim zaposlenim nudi na svojem ogromnem zemljišču vse, kar potrebujejo: zdravnika, zobozdravnika, lekarne, športne površine, avtopralnico, čistilnico, tri obroke dnevno, velnes centre in letno približno 100.000 ur masaž. Gre za prepletanje

interesov zaposlenih in vodstva. Podjetja z urejenimi kadrovskimi procesi so finančno uspešnejša, motiviranost zaposlenih pa je bistvena (Novak, Podbregar, 2019). Prepričani smo, da prihodnost konkurenčnosti na trgu pripada podjetjem, ki bodo najbolj uspela motivirati zaposlene, jih nenehno usmerjati k učenju, širjenju znanja, tako bodo ohranila konkurenčnost na trgu in postala poznana po svojem upravljanju – kar bo pritegnilo najbolj sposobne ljudi, da bi se tukaj zaposlili.

Literatura

- Cava, R. (2003). Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi: tehnike za obvladovanje stresnih situacij. Založba GANEŠ, Kranj.
- Clifton, J., Harter, J. (2019). It's the manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success; based on our largest global study of the future of work. Gallup Press, ZDA.
- Evans, R., Russell, P. (1992). Ustvarjalni manager. Alpha center, Ljubljana.
- Florjančič, J. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
- Gamsjäger, T. (2019). Meditation für Berufstätige – Das Sofort System: Wie du mit minimalem Zeitaufwand die Gelassenheit und innere Stärke erlangst, von der du immer geträumt hast. Amazon Distribution, independently published.
- Goleman, D. (2008). Čustvena inteligenca. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Kadič, E. (2013). Govorica telesa in osebna karizma. Zavod za napredne študije delta, Ljubljana.
- Keenan, K. (1996). Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Koch, M. A. (2019). Muskelaufbau für Berufstätige – Das Maximal System: Mit nur vier Stunden pro Monat nachhaltig zum Traumkörper. Amazon Distribution, independently published.
- Kovač, J., Vila, A. (1997). Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
- Kralj, J. (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management, Koper.
- Kržišnik, R. (2005). Zdrav individualizem kot pogoj timskega dela: dobro sodelovanje temelji na spoštovanju individualnih razlik. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letnik 3, št. 9, str.32–37.
- Le Poole, S. (1995). Never take no for an answer: a guide to successful negotiation. Kogan Page, London.
- Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja, za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnost zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji. Mihalič in Partner, Škofja Loka.
- Možina, S. (2002). Management – nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica.
- Novak, A., Podbregar, I. (2019). Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Podbregar, I. (2006). Znanje, timsko delo, predanost poklicu. Defensor, Ljubljana.
- Podbregar, I. (2019). Vodenje in upravljanje organizacij. Predavanje pri predmetu Sodobne teorije organizacije in managementa, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Rosenbaum, D. A. (2010). Human motor control. Elsevier, Amsterdam.
- Smith, L. (2005). Effective internal communication. Kogan Page, London.
- Stuart – Kotze, R. (2006). Performance: the secrets of successful behavior. Financial Times Prentice Hall, London.
- Šprajc, P. (2005). Marketinški model vodenja in izvajanja izobraževalnih storitev v visokem šolstvu. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

- Šprajc, P., Podbregar, I. (2018). Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu. Znanstvena monografija, 1. Izdaja, str.113–135. Univerzitetna založba UM.
- Šprajc, P., Podbregar, I. (2018). Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa. Članek, poglavje v monografiji, str. 137–153. Univerzitetna založba UM.
- Trček, J. (1994). Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura. Didakta, Radovljica.
- Vila, A. (1994). Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj.

Spletni viri

- <https://www.zdravstvena.info/vsznj/proces-zdravstvene-nege/>
<https://sabinehindrichs.vpweb.de/dokumentation-strukturmodell>
<https://www.gallup.com/press/178343/gallup-press.aspx>
http://www.kadrovsko-svetovanje.si/celovita_kadrovska_ponudba/4/svetovanje_pri_zaposlovanju.html
www.officevibe.com