

# Z UPOSABLJANJEM ZAPOSLENIH DO VEČJE KONKUREČNOSTI ORGANIZACIJ

Aleš Štempihar (Askit d.o.o.), Janez Žezlina (Energos)

## KOMPETENCE ZMAGOVALNIH ORGANIZACIJ

Če želijo organizacije preživeti v današnjem stalno spreminjajočem se okolju (še posebej pa v obdobju recesije) bodo morale uporabljati povsem nove pristope upravljanja in vodenja – in sicer bodo morala po mnenju profesorja CK Prahalada (Prahalad in Ramaswamy 2004) združevati dva, na prvi pogled, nasprotujoča si koncepta: jasen strateški pogled v prihodnost in dolgoročno razmišljanje ter na drugi strani operativno odličnost in odpornost. To pa pomeni, da ne bodo smela več uporabljati pristopa »počakaj in nato odreagiraj« ali pa pristop »začuti in nato odgovori«, temveč bo za njih edini uporaben pristop »predvidevaj in ustvari« (skladno s slovito Druckerjevo krilatico: »Najboljši način napovedovanja prihodnosti je, da jo ustvarimo.«). Prav zato je za zmagovalno organizacijo prihodnosti ključno, da zna razvijati dve pomembni strateški konkurenčni sposobnosti (op.p. kompetenci) in sicer (Štempihar in Bračun 2010): **senzibilnost** (sposobnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb v njenem okolju) ter **fleksibilnost** (sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za izvedbo potrebnih sprememb, ki jih zahteva trg oz. jih organizacija kreira na svojem trgu).

Slika 1: Matrika strateško konkurenčnih sposobnosti organizacije



Vir: Štempihar in Bračun (2010)

## SPREMENJENI DEJAVNIKI KONKUREČNOSTI

V manj kot desetih letih bodo po navedbah raziskave Boston Consulting Group in Evropskega združenja za kadrovskega menedžment (Strack in drugi 2009) zaposleni postali najbolj redek vir izmed vseh poslovnih virov v podjetju. To za organizacije seveda pomeni, da se morajo že

sedaj začeti strateško in sistematično ukvarjati z upravljanjem potenciala in talentov njihovih zaposlenih.

Zgodovinsko gledano se je relativni pomen dejavnikov konkurenčnosti spreminjal paralelno s spreminjanjem pomena ekonomskih sektorjev v gospodarstvu. Tako je v osemdesetih letih tehnologija, če vse skupaj zelo poenostavimo, postala poglaviten dejavnik konkurenčnosti. V devetdesetih letih to ni le tehnologija opredmetena v strojih, pač pa vse bolj tudi način njene uporabe, skratka znanje in informacije. Danes, ob poplavi informacij in poenostavljenem dostopu do njih, postaja velika prednost sposobnost hitre selekcije informacij ter s pomočjo mreženja vedenje, kje in kdo razpolaga z njimi ter sposobnost njihovega hitrega pretvarjanja v uporabo.

Proti koncu 20. stoletja in v začetku 21. stoletja neoprijemljivi oz. intelektualni kapital prevzema glavno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti držav in organizacij ter zagotavlja že več kot 80 odstotkov vsega bogastva v razvitem svetu. Intelektualni kapital v osnovi pomeni vrednost inovacij (patenti, blagovne znamke, avtorske pravice...), organizacijske prakse (mreženje) in človeški kapital (znanje, ideje, veščine, oz. kreativni potencial posameznika). Velik del tega kapitala je tudi skrito znanje, ki ga je dandanes v organizacijah še vedno zelo veliko neizkoriščenega. Če hočemo torej okrepiti konkurenčnost, velja s pomočjo sistematičnega in načrtnega usposabljanja ter izobraževanja okrepiti intelektualni kapital, ki je tudi edini nefiksni kapital, ki se lahko stalno veča.

Najpomembnejši in najizvirnejši prispevek, ki ga je menedžment dal v 20. stoletju je petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca v proizvodnji. Najpomembnejši prispevek, ki ga menedžment mora dati v 21. stoletju je, da na podoben način poveča produktivnost umskega dela oz. umskega delavca.

Stimulacija tega kapitala v organizaciji oz. razvoj ogromnih, a pogosto še zelo neizkoriščenih potencialov zaposlenih pa je/bo v veliki meri odvisen od njihovih neposrednih vodij. Ali znajo (bodo znali) ustvariti tako okolje / razmere v organizaciji, kjer se posamezni zaposleni dobro počuti, je pripaden, željan maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine, motiviran za nove izzive in dobro pripravljen na spremembe? Vodje na vseh nivojih so seveda tisti, ki udeležajo cilje organizacije v vsakodnevno prakso – govorimo o t.i. nosilcih oz. agentih sprememb, ki so odločilnega pomena za prenos ustrezne kulture in sprememb po

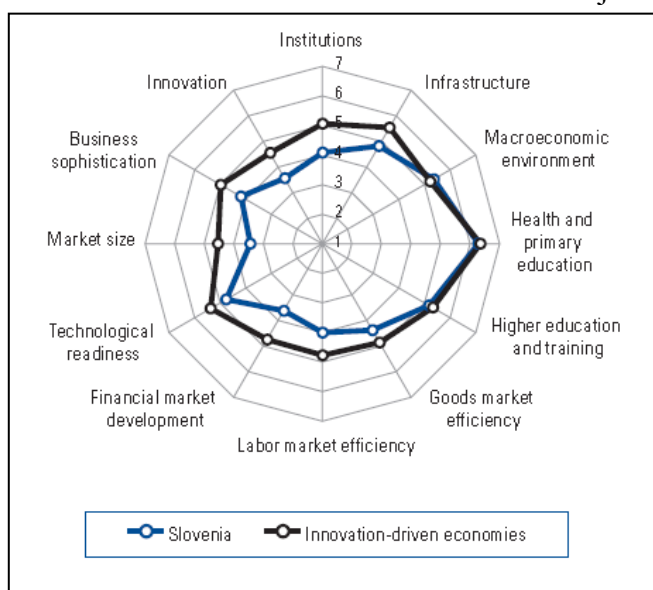
celotni organizaciji. S tem v zvezi bodo organizacije, ki želijo zmagati v hiper konkurenčni tekmi, v prihodnje morale nameniti bistveno večjo pozornost sistematičnemu ukvarjanju razvoja vodij oz. njihovih kompetenc za uspešno prepoznavanje, vodenje in motivacijo, razvoj ter zadržanje talentiranih posameznikov.

## KONKUREČNOST DRŽAV IN KJE SE SLOVENIJA?

Konkurenčnost pomeni sposobnost države proizvajati blago in storitve, ki jih lahko prodaja na svetovnem trgu, medtem ko njeni državljani uživajo vse višji in višji standard na trajnih osnovah (Svetličič 2006). Izobraževanje zaposlenih (formalno in neformalno) pri tem predstavlja enega izmed ključnih dvanajstih (12) stebrov zagotavljanja konkurenčnosti držav, skladno z World Economic Forumom in njegovo lestvico konkurenčnosti držav.

Slovenija je generalno gledano v letu 2011/2012 na tej lestvici šele na 57. mestu, samo malo pred Črno goro in Iranom (še leto 2010/2011 smo bili na 45. mestu). Precej bolje se odrežemo v okviru posameznega stebra visokega izobraževanja in usposabljanja (op.p. Higher education and training), kjer smo na 21. mestu na svetu in kjer se poleg formalnega usposabljanja presoja tudi usposabljanja na delovnem mestu (od klasičnih delavnic do stalnega »on the job usposabljanja«). To je tudi naš najvišje uvrščeni kazalec (najslabše, na 102. mestu, smo na področju učinkovitosti trga delovne sile).

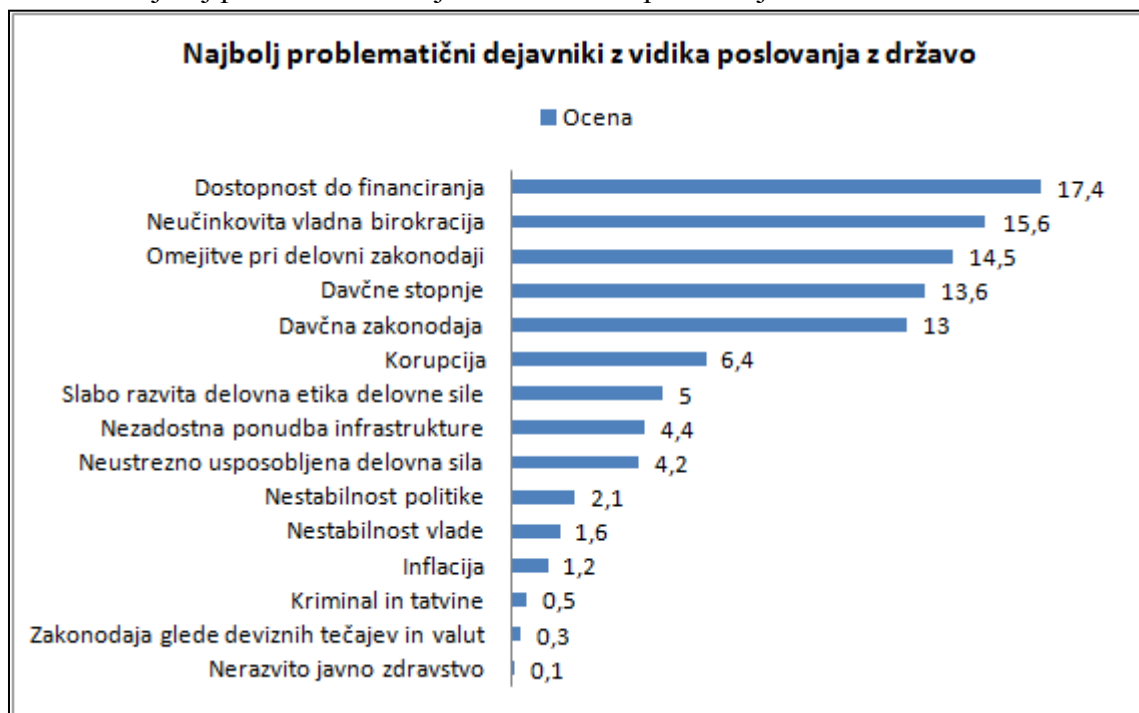
Slika 2: 12 stebrov konkurenčnosti in Slovenija



Vir: WEF (2011)

Vendar pa stanje tudi na področju tega stebra še zdaleč ni rožnato, saj se kar dva kazalca, vezana na ta steber, pojavljata tudi na grafu najbolj problematičnih dejavnikov z vidika poslovanja z določeno državo (slika 3), in sicer gre za dokaj slabo razvito delovno etiko naše delovne sile (ocena 5,0<sup>1</sup>) in neustrezno usposobljeno delovno silo (ocena 4,2)

Slika 3: Najbolj problematični dejavniki z vidika poslovanja z državo



Vir: WEF (2011)

Ko si bolj natančno pogledamo še posamezne elemente, ki sestavljajo peti steber konkurenčnosti (Visoko izobraževanje in usposabljanje) lahko vidimo, da smo se odlično odrezali na področju vključenosti v terciarno izobraževanje (na 4. mestu od 142 držav), zelo dobro na področju kakovosti matematičnih in tehničnih znanosti (17. mesto) in dostopa do interneta v šolah (25. mesto), precej slabše na področju vključenosti v sekundarno izobraževanje (39. mesto) in dosegljivosti raziskovalnih storitev in storitev različnih vrst usposabljanja (40. mesto).

<sup>1</sup> Opomba: Anketiranci so iz seznama 15 dejavnikov morali izbrati 5 najbolj problematičnih za poslovanje z njihovo državo in jih med seboj razvrstiti med 1 (najbolj problematičen dejavnik) in 5 (najmanj problematični dejavnik). Graf prikazuje njihove ponedirane vrednosti glede na uvrstitev.

Na področju kakovosti menedžerskih šol (54. mesto) in izobraževalnega sistema (63. mesto) se odrežemo slabše od naše generalne uvrstitve, **najslabše pa nam kaže na področju obsega usposabljanja na delovnem mestu, kjer smo na 83. mestu**, celo za Marokom, Perujem, Zimbabvejem, Gano in Romunijo, kar nam vsekakor ne more biti v ponos.

### **Slovenija in ekonomska kompleksnost**

Se pa Slovenija bistveno bolje odreže na področju ekonomske kompleksnosti, ki jo meri Harvard Kennedy School in kjer smo se v letu 2007 uvrstili na izredno visoko 10. mestu na svetu, pred Francijo, Južno Korejo in ZDA! Ta novi kazalec naj bi celo bistveno bolje napovedoval konkurenčnost države na dolgi rok kot pa nam vsem znani kazalec WEF.

Ta kazalec pravi, da je konkurenčnost države odvisna od količine produktivnega znanja, ki je v njenih ljudeh in v organizacijah in se izraža preko različnosti in kompleksnosti izdelkov ter storitev, ki jih ta država uspešno izvaža. Na kratek rok so države, ki imajo veliko naravnih virov, lahko bogate tudi brez veliko produktivnega znanja, saj prihajajo do globalnega znanja preko uvoza. Na dolgi rok pa naravni viri usahnejo in je prihodek države prej ali slej odvisen predvsem od njenega produktivnega znanja.

Glede na zgoraj omenjeni uvrstitvi Slovenije na mednarodnem zemljevidu konkurenčnosti lahko zaključimo, da Slovenija vsekakor ima potenciala za uspešen prihodnji razvoj, je pa pri tem ključno vprašanje, ali jih bomo znali izkoristiti? Predvsem pa se moramo vprašati, ali naša država in njena podjetja ter druge organizacije postajajo magnet za najboljše domače in tuje talente/strokovnjake ali pa je čutiti ravno obraten negativni trend?

Vaša sposobnost, da delujete na podlagi domišljije, bo odločilna za vaše uspešno delovanje v prihodnosti in za višji standard življenja v vaši državi. Zato bodo tiste šole, države, podjetja, organizacije, ki bodo opolnomočila, negovala in stimulirala svoje ljudi, da razvijajo in uporabljajo domišljijo in kreativnost v njihovem vsakodnevnem življenju, resnični zmagovalci v bitki za večjo konkurenčnost (Thomas L. Friedman).

### **KONKUREČNOST ORGANIZACIJ**

Konkurenčnost držav je povezana s konkurenčnostjo organizacij, ki delujejo v njih in na katero pomembno vpliva tudi sistematično in ciljno usposabljanje zaposlenih. Pri tem igra HRM funkcija gonilno vlogo pri razvoju kulture zmagovitih sinergij v organizaciji, ki se odraža v bolj učeči se in inovativni kulturi organizacije.

Organizacija ima na razpolago v osnovi dve strategiji krepitev konkurenčnosti (Porter 1990):

a) cenovno (strategijo zniževanja stroškov) in

b) diferenciacijsko (ustvarjalno strategijo - usmerjanje v oblikovanje novih izdelkov in storitev, katerih cene so višje od sedaj poznanih izdelkov ter prenesejo višje plače/stroške dela ustvarjalnejših proizvajalcev).

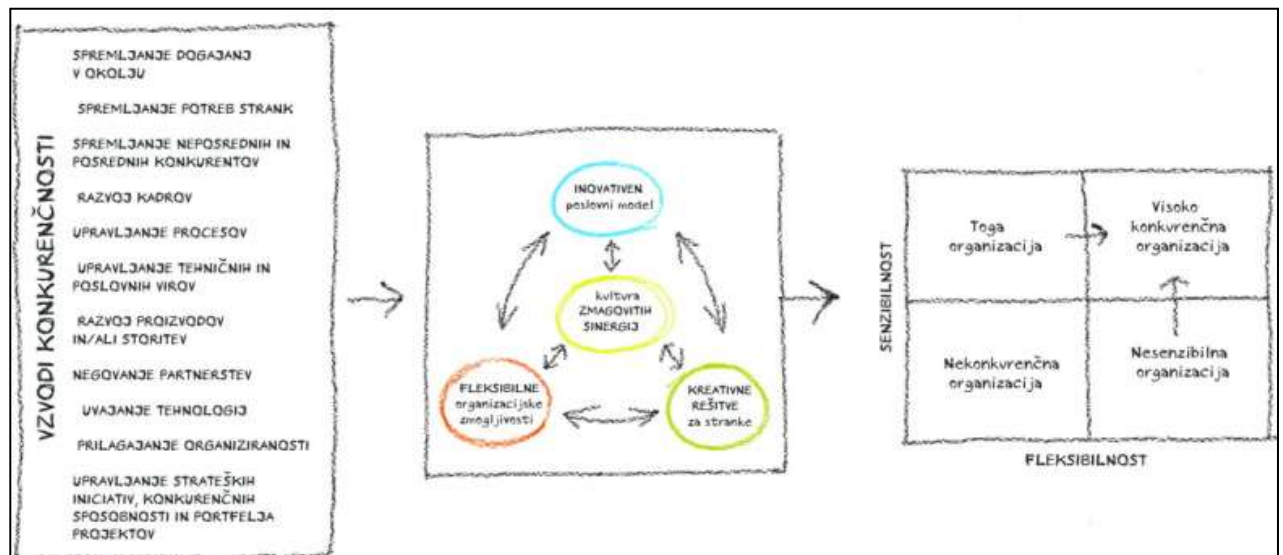
Ker je Slovenija po merilih EU razvita država z relativno visokim BDP na prebivalca in posledično visokimi stroški dela, zanjo preostane edina možna strategija krepitev ustvarjalnosti in inovativnosti.

### **MODEL RAZLIKOVALNIH KOMPETENC in VZVODI KONKURENČNOSTI**

V junijski številki HRM-ja smo v prispevku »Spodbujajmo inovativnost zaposlenih za zagotovitev trajne konkurenčne prednosti podjetja« prikazali dve osnovni konkurenčni sposobnosti organizacij (senzibilnost, fleksibilnost) in model razlikovalnih kompetenc, preko katerega lahko krepimo ti dve sposobnosti. Štirje elementi modela so: inovativen poslovni model, kreativne rešitve za stranke, fleksibilne organizacijske zmogljivosti in kulturo zmagovitih sinergij. Kultura zmagovitih sinergij ni naključno postavljena v njegovo središče. Brez nje si organizacija bistveno zmanjša možnosti za razvoj in krepitev ostalih treh elementov in s tem svoje konkurenčne prednosti. Kultura zmagovitih sinergij temelji na (globoko človeškem) razumevanju potreb, pričakovanj, interesov vseh zaposlenih, povezovanju in odgovornem sodelovanju, medsebojnem zaupanju, razvoju zavedanja soodvisnosti, timskem delu, prenosu lastnih ciljev k skupnim ciljem, prenosu znanj, odprti komunikaciji. Kot taka je nedvomno najbližja poslanstvu in nalogam sodobnega HRM-ja, zato bi bilo najbolj logično in pravilno, da organizacije njen razvoj zaupajo prav HRM oddelkom. Le-ti pa si lahko pri njeni krepitevi in krepitevi ostalih, s kulturo zmagovitih sinergij povezanih elementov, pomagajo z vzvodi konkurenčnosti (slika 4). Eden najpomembnejših vzvodov konkurenčnosti je namreč prav razvoj kadrov, kajti brez ustrezno usposobljenih kadrov ni možno učinkovito razvijati in uporabljati ostalih vzvodov konkurenčnosti. Za HRM seveda pomen razvoja kadrov ni nič novega, je pa nov kontekst, v katerega smo ga umestili in mu s tem dali dodatni pomen in utemeljitev za njegovo krepitev tudi preko povečanega obsega usposabljanja. Skladno s kulturo zmagovitih sinergij pa bi radi poudarili, da organizacije vsaj začasno spremenijo obseg usposabljanj, katerega večinski delež nemalokrat sestavljajo izobraževanja na področju prodaje, standardov kakovosti ali pa usposabljanja specialnih znanj na področju dejavnosti organizacij. Vendar pa, kot je v svetu že dozorelo

spoznanje, da so neformalno znanje in mehke veščine nemalokrat bolj pomembne od formalnega znanja, in da je ekstra dodana vrednost za stranko nemalokrat le rezultat timskega dela, bodo tudi vodje posameznih poslovnih funkcij morala spremeniti razmerje med usposabljanji za svoje področje in usposabljanji, ki krepijo kulturo zmagovitih sinergij.

Slika 4: Vpliv vzvodov konkurenčnosti na model razlikovalnih kompetenc in konkurenčne



spособnosti organizacije

Vir: Štampihar in Bračun (2010)

## KAJ BI MORALA STORITI NAŠE ORGANIZACIJE?

Naše organizacije naj ne računajo preveč in čakajo na državo, raje naj se zanesejo na lastne sile in predvsem naj razvijajo svoje sposobnosti. Pri tem mislimo tako neposredno zaposlene, še bolj pa na HRM funkcijo, ki naj bi po njeni sodobni vlogi močnejše vplivala na strateški razvoj organizacije. K temu lahko dodamo usmerjeno krepitev kompetentnosti človeškega kapitala v smeri večje konkurenčnosti organizacij, kar bo posledično vplivalo tudi na večjo konkurenčnost države.

Pri tem ji lahko pomagajo naslednja priporočila:

- ❖ Negujmo kulturo zmagovitih sinergij: za uspešno implementacijo najboljših praks na področju sistematičnega razvoja in krepitve intelektualnega kapitala v podjetjih **je ključna sprememba organizacijske kulture**, ki se kaže tudi ali predvsem skozi razvoj učeče se kulture v organizaciji, ki bo podpirala sistematično pridobivanje, razvoj, motiviranje in

zadržanje talentov v podjetju. To je predvsem odgovornost vodstva organizacij, pri čemer je ključna pomoč in podpora HRM-ja.

- ❖ S tem v zvezi je potrebno v organizacijah **sistematično razvijati vodje na vseh nivojih**, ki so ključni nosilci ter prenašalci vrednot in s tem posledično kulture v organizacijah. V povezavi s tem so veliko pomembnejše njihove voditeljske (motivacija, komunikacija, razvoj zaposlenih preko coachinga in mentorstva, itd.) ter osebne (vrednote kot so proaktivnost, samoodgovornost, kreativnost in inovativnost, timsko delo) kompetence. To je odgovornost HRM-ja, pri čemer je ključno, da ji vodstvo to dopusti in je pripravljeno na spremembe vodenja tudi pri sebi, če je to potrebno. Vse v smeri zagotavljanja pogojev za razvoj kulture zmagovitih sinergij.
- ❖ Razvijajmo kreativne rešitve za stranke v povezavi z inoviranjem poslovnih modelov in razvojem fleksibilnih organizacijskih zmogljivosti s tem, da krepíš **ključne kompetence za uspeh in konkurenčnost** v 21. stoletju: kreativnost in inovativnost, reševanje problemov (op.p. problem solving) in kritično razmišljanje, strateško in sistemsko razmišljanje, lateralno razmišljanje, poslovno-informacijska pismenost, internacionalizacija poslovanja, delovanje v multinacionalnih okoljih in medkulturno sporazumevanje, fleksibilnost in prilagodljivost, samoodgovornost, proaktivnost, komunikacijske veščine in delo v projektnih interdisciplinarnih ter medgeneracijskih timih. To je predvsem odgovornost vodstva podjetij in vsakega posameznega zaposlenega, pri čemer je ključna pomoč in podpora HRM-ja.
- ❖ **Potrebno je povečati vlaganja v izobraževanje** ter permanentno usposabljanje na vseh področjih in s strani vseh akterjev (tudi podjetij) tako, da se bomo približali ravni vlaganj v izobraževanje razvitejših držav. Toda sama vlaganja brez sprememb v vsebinah in načinih poučevanja ne more samo po sebi okrepiti konkurenčnosti. V prihodnje bo pomembnejše, pravi Friedman (2006) ne koliko bomo naučili otroke, pač pa to, kako jih bomo učili in ali jih bomo naučili spoznati, kako se velja stalno učiti. Nedvomno lahko samo vodstvo organizacije sprejme odločitve za povečano vlaganje v usposabljanje svojih zaposlenih, vendar bo to veliko lažje naredilo s pomočjo bolj jasno definiranih rezultatov - poslovnih učinkov in koristi izobraževanj, tako s pomočjo KPI-jev na področju HRM-ja, **kot s sistematičnim konceptom povezanosti usposabljanj in poslovnih potreb podjetja**. K pristopom povezanosti s strategijo (npr. sistem uravnoveženih kazalnikov) lahko sedaj dodamo tudi koncept krepitve konkurenčnosti organizacij po modelu razlikovalnih kompetenc.

- ❖ **Učimo se od naših kupcev in strank.** Organizacije delajo za zadovoljitev potreb svojih strank. Pametne organizacije vključujejo v razvoj svojih izdelkov in storitev ter optimizacijo poslovanja svoje stranke. Socialna omrežja so samo eden od virov. Drugega lahko spodbudi sodelovanje HRM-ja in npr. marketinškega in prodajnega oddelka. Kultura zmagovitih sinergij torej ne pomeni le razvijanje notranje kulture, temveč tudi drugačne kulture – odnosa do strank, ki ne bo temeljil le na kratkoročni »push« prodaji. To bo neposredno vplivalo in spodbujalo razvoj kreativnih rešitev za stranke. Naj bo potem tudi HRM kreativen pri organiziranju drugačne vrste usposabljanj.
- ❖ Izobraževanje in usposabljanje naj poteka tudi v okviru **partnerskih mrež** (konzorcijev), kjer je potrebno poskrbeti za sistematičen prenos znanja med organizacijami (s pomočjo t.i. kompetenčnih centrov za razvoj kadrov). Gre za uvajanje t.i. sodobnega principa cooperation (cooperation + competition), ki pomeni sodelovanje s »konkurenti«. Seveda mora biti vodstvo organizacij pripravljeno na tako kulturo zunanjega sodelovanja.
- ❖ **Okrepiti vse vrste neformalnega učenja**, saj organizacije vse manj cenijo formalne diplome in vse več dejanska znanja, kreativnost in spretnost.
- ❖ Poudarek naj bo **na razvoju internih trenerjev/mentorjev/coachev in internih praktičnih usposabljanjih**, ki spodbujajo bolj načrten interni prenos znanja – s tem v zvezi je ključno vprašanje, ali vaša organizacija ve, koliko vaša organizacija že ve?
- ❖ **Usposabljanje naj poteka v obliki t.i. »Edutainmenta«** (op.p. education + entertainment = izobraževanje + zabava), kar pomeni, da udeležencem skozi igre, metafore, analogije približamo izobraževalne vsebine, ki omogočajo daljše pomnjenje in večjo motivacijo za učenje. HRM naj pripravi take vsebine in še posebej pozorno utemelji koristnost takih pristopov, da bodo vodstva lažje razumela njihovo smiselnost.
- ❖ Zmanjšati reproduktivno in **okrepiti ustvarjalno ter izkustveno učenje**, izobraževanje naravnano na reševanje problemov.
- ❖ Bolj ali manj enofunkcionalna znanja, ki jih daje sedanji izobraževalni sistem na univerzah je potrebno **dopolnjevati s holistično naravnanim izobraževanjem bodočih menedžerjev** (t.i. zdrav duh v zdravem telesu princip) sposobnih za obvladovanje vseh različnih funkcij v podjetjih v tujini – za primer vzemimo podjetje Google, kjer ima vsak zaposleni možnost izobraževanja do 5.000 dolarjev letno. Izobraževanje je ciljno in osebno, izobražujejo jih s čustvi in z dušo. Predvsem pa se vsi zaposleni in podjetje samo zavedajo pomembnosti vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja oz. potrebe po stalni rasti in razvoju (Grkinič 2008).

- ❖ **Pri načrtovanju izobraževanj in usposabljanj je potrebna večja inovativnost in učinkovitost**, glede izbire orodij in metod, saj je ravno njihova dinamika in individualna prilagojenost posamezniku ključna za to, da se zaposleni čutijo pomembni, spoštovani in tudi stalno pozitivno presenečani, kar spodbuja njihovo željo po pridobivanju novega znanja.
- ❖ **S krepitvijo sodelovanja med univerzami/šolami nasploh in industrijo oz. (ne)gospodarstvom** zagotavljati usklajevanje izobraževalnih profilov potrebam (ne)gospodarstva in vrsti potrebnih kompetenc.
- ❖ Pri upravljanju intelektualnega kapitala ne smemo pozabiti, da je potrebno v ta proces  **vključiti čisto vse generacije v organizaciji**, saj ima vsaka zase ogromno znanja, sposobnosti, potencialov in talentov - v primeru da polno izkoristimo, promoviramo in sistematično razvijamo prakse medgeneracijskega sodelovanja, pa je ta skupni imenovalec vseh njihovih kompetenc in potencialov lahko ogromen.

Uresničevanje naštetih priporočil bo nedvomno prispevalo k uspešnejši in konkurenčnejši organizacij. Njihovo število in obseg pa nedvomno zahtevajo koncepte, na podlagi katerih bo lahko HRM bolj sistematično razvijal ter upravljal potrebna izobraževanja in usposabljanja, lažje spremljal in prikazal vodstvu organizacije njihove poslovne koristi in učinke na poslovanje, kar bo nedvomno krepilo položaj in kredibilnost HRM-ja v očeh menedžmenta in drugih ključnih deležnikov v organizaciji.