



# Kako lahko kadrovski direktor postane dober voditelj

Bodite zgled zaposlenim in coach direktorjem, da se bodo lahko spopadli z izzivi in spremembami

**G** LANA DAKIĆ  
lana.dakic@finance.si

**V zadnjih letih kadrovska funkcija v podjetjih vse bolj pridobiva pomen. Zaposleni so v ospredju, treba je skrbeti za njihov strokovni razvoj, dobro organizacijsko klimo, negovati kulturo ... Kadrovski vodja je zato pomemben člen, ki pomaga direktorjem prepoznati izzive in jih nauči, kako se z njimi spopasti.**

V današnjem svetu hitrih sprememb in negotovosti je treba prilagoditi tudi slog vodenja. »Umetna inteligenca vse bolj nadzira naša življenja in tega ne moremo spremeniti. Vplivala bo na številna delovna mesta, a tudi ustvarjala nova,« je povedal Pierre Casse, predstojnik katedre za voditeljstvo na IEDC - Poslovni šoli Bled, na nedavnem kadrovskem kongresu, ki so ga organizirali slovenska in evropska kadrovska zveza ter Planet GV. Med glavnimi spremembami je poudaril tudi revolucijo na področju spreminjanja genov in vprašanje demokracije - ali sploh še deluje.

**Direktorje morate naučiti, kako se spopasti z izzivi**

Dober vodja v času teh sprememb vidi tisto, česar drugi ne, hkrati pa proaktivno soustvarja takšno organizacijo, ki bo kos spremembam in izzivom, je pojasnil Casse. Kadrovniki morajo zato pomagati direktorjem pri prepoznavanju izzivov in jih naučiti, kako se z njimi spopasti - preživeti v svetu sprememb.

Casse je to ponazoril z eksperimentom čebele in muhe v steklenici, v katero spodaj sve- ti luč: iz steklenice bo prej uspe- lo pobegniti muhi, saj so čebele naučene, da potrebujejo luč za preživetje, in bodo šle proti luči, ne proti vrhu, kjer je izhod.

Muha na drugi strani nenehno poskuša, dokler ne najde izhoda. »Zato morate kot vodje vedeti, kdaj se je treba vesti kot čebela in kdaj kot muha - hitro sprejeti odločitev in jo izpeljati,« je povedal Casse.

**Zaposlenim je treba omogočiti, da uresničijo ideje**

Tudi v podjetju so izzivi, ki pa postajajo v hitro spreminjajočem se okolju vse bolj resni. Casse je naštel tri: nevarnost, ko zaposleni vidijo tisto, kar želijo videti, in prisotnost laži; pomanjkanje poguma, ko zaposleni vidijo, da gre nekaj narobe, in o tem ne spregovorijo naglas; politične igre zaposlenih, ki so lahko tudi uničevalne, saj se vanje vlaga več pozornosti in energije na račun dobrega vodenja. Dober kadrovski direktor mora zato sodelovati pri oblikovanju sodobne organizacije, ki se bo lahko spopadla z izzivi, ter se učiti od odprtih organizacij, kot je Google.

Dober kadrovski direktor mora krmariti med različnimi slogi vodenja in se prilagajati situacijam, biti mora zgled drugim in coach direktorjem, meni Casse. To pomeni, da mora biti aktivno zavzet, biti timski igralec, navdihovatelj, hkrati pa opolnomočiti ljudi. »Zaposlujete najboljše kadre, potem pa jim ne dajete možnosti in vpliva, moči, da bi uresnili njihove ideje,« je bil kritičen Casse.

**Treba je ustvariti etično delovno okolje**

Največji kadrovski izziv, ki je po Cassovem mnenju morda tudi najbolj kritičen, je ustvariti etično delovno okolje, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in dostojanstvu. Kadrovski direktorji morajo po njegovem poskrbeti za to, da so v podjetju spoštovane osnovne človekove vrednote in da se v skladu z njimi vede-

jo tudi zaposleni.

»Kot voditelji boste morali razviti sposobnost, da ničesar ne jemljete kot samoumevno, da nenehno izzivate tradicijo in oblikujete nove predpostavke, pogled na stvari z drugega zornega kota, drugačno komunikacijo,« je še poudaril Casse.

**»Kadrovska funkcija je pripravljena na preobrazbo«**

Kadrovnike je na kongresu nago- voril tudi John Amaechi, britanski psiholog in nekdanji košar- kar NBA. »Kadrovska funkcija je pripravljena na preobrazbo, saj se svet spreminja, zato se mora- mo tudi mi,« je poudaril Amaechi. A to ni tako preprosto. »Pravi razlogi za željo po spremembi morajo biti res prepričljivi, silni, saj bo cilj zelo težko doseči,« je posvaril Amaechi.

»Za uspešno preobrazbo se morate dobro poznati, morate biti pripravljeni, da boste spet nestrokovnjaki, prav tako morate priti pripravljeni na trd pa- dec, polom pred zmago,« je pu- udaril. »Treba se je zavedati, da je vsaka odločitev pomembna, prav tako morate poznati razli- ko med nemogočim in never- jetnim: marsikaj je neverjetno, a mogoče.« Kadrovnikom je sve- toval, naj vlagajo v ljudi, in ne v organizacijske procese, vodenje naj bo nepotvorjeno - torej naj se zavedajo svojih vrednot in pre- pričanj in tako tudi živijo. Uče- nje, coaching in dajanje povrat- nih informacij morajo postati del kulture, ki naj bo dinamična in prilagodljiva.

**10 veščin dobrih vodij**

In kakšne veščine odlikujejo dobrega kadrovskega mene- džerja? Lanska mednarodna raziskava ustanove za razvoj mene- džmenta v srednji in vzhodni Evropi CEEMAN je pokazala, da podjetja potrebujejo agil-

ne zaposlene - take, ki se znajo hitro in učinkovito odzivati, pri- lagajati okoliščinam, so prožni v razmišljanju, imajo inovativne ideje in so pripravljeni na spre- membe.

Deset najbolj zaželenih meh- kih veščin s področja mene- džmenta so tako agilnost, vo- denje in upravljanje ljudi, ko- gnitivna fleksibilnost, priprav- lenost na spremembe, inova- tivno in kreativno razmišljanje, reševanje kompleksnih proble- mov, sprejemanje odločitev v nepredvidljivih, kompleksnih, nestabilnih časih, pogajalske in prodajne veščine, komunika- cijske veščine, team building in coaching.

**Vse manj kritičnega razmišljanja, nujne so tudi analitične veščine**

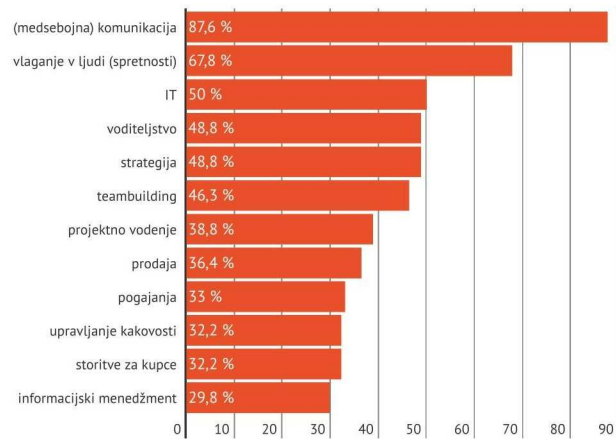
Na okrogli mizi o kompetencah kadrovskih vodij je Bob Morton iz CIPD poudaril tudi kritično razmišljanje: »Na stvari mora- mo gledati s kritičnim očesom, ne smemo jih zgolj sprejeti. Ra- ven kritičnega razmišljanja se niža, še posebej pri mladih, kar je tudi posledica uporabe teh- nologije, deloma pa tudi izo- braževalnega sistema, ki se ne prilagaja dovolj hitro.« Dodal je še, da je zelo pomembno pri de- lovanju uporabljati tudi dogna- nja pozitivne psihologije in ve- denjske ekonomije, teorije iger. Po njegovem so pomembne tu- di analitične veščine: »HR ima zelo veliko podatkov, a veči- na je neuporabna, ker niso po- membni za posel. Dodatna te- žava so tudi kadrovniki, ki se izogibajo uporabi podatkov. A posel gre naprej in uporaba analitike je pomembna.«

Kadrovniki morajo gradi- ti učinkovita in dobra partner- stva - ne samo poslušati ljudi, temveč jih tudi razumeti, tako njihove potrebe kot želje, pričakovanja. »Vrnuti človeka (hu-

man) v HR (human resources),« je povzel. V času sprememb je namreč tudi veliko strahu pred spremembami, zato bodo morali kadrovske direktorje nameni več pozornosti zdravju na delovnem mestu in zmanjšanju stresa.

Pomembna večšina dobrih kadrovske direktorjev je tudi, da so povezovalci in da druge učijo, kako se povezovati, mrežiti, je poudaril kadrovske direktor Luca Villa iz podjetja Acciai Speciali Terni, ki je del skupine ThyssenKrupp. Villa je poudaril še pomen izobraževanja in multidisciplinarni pristop.

### Na katerih področjih se izobražujejo zaposleni v slovenskih podjetjih



Vir: CEEMAN, IEDC - Poslovna šola Bled

